

## PERENCANAAN TENAGA PENDIDIK PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Miftah Farid <sup>1</sup>, Mulyawan Safwandy Nugraha <sup>2</sup>

UIN Sunan Gunung Djati Bandung <sup>1,2</sup>

[miftah.farid123@gmail.com](mailto:miftah.farid123@gmail.com), [mulyawan@uinsgd.ac.id](mailto:mulyawan@uinsgd.ac.id)

---

### Abstract

In the field of education, human resources encompass all individuals involved in educational activities that influence the management of Islamic educational institutions, including educators who play a significant role in the community's learning. Therefore, human resources need to be well managed through a management approach. In the context of management, the management of educators begins with the planning process in all of its activities. The type of research used in this study is qualitative research with a literature approach. Primary data sources were obtained from scholarly journals, and secondary data sources were obtained from relevant books for the research. The data analysis process includes data collection, data classification, reference citation, abstract creation, data interpretation, and drawing conclusions. The results of this research show that human resource activities, from classification, recruitment, placement, development, and termination, are carried out through careful planning stages, and their outputs influence each other's activities. This means that if one activity is well-planned, other activities are likely to run smoothly, and vice versa. Thus, it can be said that effective educator planning can help achieve the goals of Islamic educational institutions.

### Article History

*Submitted: 29 Juni 2024*

*Accepted: 2 Juli 2024*

*Published: 9 Juli 2024*

### Key Words

Planning, Qualification, Recruitment, Placement, Development, Termination.

---

### Abstrak

Dalam ranah pendidikan, sumber daya manusia mencakup semua individu yang terlibat dalam kegiatan pendidikan yang memengaruhi manajemen lembaga pendidikan islam, termasuk tenaga pendidik yang memiliki peran penting di tengah masyarakat dalam pembelajaran. Untuk itu, maka sumber daya manusia kiranya juga perlu untuk diatur dengan baik melalui pendekatan manajemen. Dalam konteks manajemen, pengelolaan tenaga pendidik diawali dari proses perencanaan dalam seluruh aktivitasnya. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan kepustakaan. Sumber data primer yang diperoleh dari jurnal ilmiah, dan sumber data sekunder yang diperoleh dari buku-buku yang relevan dengan penelitian. Tahapan analisis data dimulai dengan pengumpulan data, klasifikasi data, pengutipan referensi, pembuatan abstraksi, serta melakukan interpretasi data, dan penarikan kesimpulan. Adapun hasil dari penelitian ini ialah dimana aktivitas sumber daya manusia, mulai dari klasifikasi, rekrutmen, penempatan, pengembangan, dan terminasi dilaksanakan melalui tahapan perencanaan yang matang dan outputnya saling mempengaruhi antara satu aktivitas dengan aktivitas yang lain. Artinya, jika satu aktivitas telah direncanakan dengan baik, maka aktivitas-aktivitas yang lain kemungkinan besar juga akan berjalan baik dan begitu pun sebaliknya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa perencanaan tenaga pendidik yang baik akan dapat membantu mewujudkan tujuan lembaga pendidikan islam.

---

### Sejarah Artikel

*Submitted: 29 Juni 2024*

*Accepted: 2 Juli 2024*

*Published: 9 Juli 2024*

### Kata Kunci

Perencanaan, Kualifikasi, Rekrutmen, Penempatan, Pengembangan, Teminasi.

---

## Pendahuluan

Dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, peran sumber daya manusia sangatlah krusial. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dapat menjadi faktor penentu dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam menggerakkan semua aspek kegiatan dan aktivitas perusahaan menuju pencapaian tujuannya, baik itu dalam rangka memperoleh keuntungan maupun menjaga kelangsungan eksistensi perusahaan itu sendiri. Dengan kata lain, kinerja suatu organisasi atau perusahaan sangat erat kaitannya dengan kualitas serta kemampuan kompetitif yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang menjadi bagian darinya. Tentunya sumber daya manusia yang diinginkan oleh setiap organisasi adalah yang berkualitas, bersemangat, pantang menyerah, profesional,

serta mampu menjalankan aktivitas dan kegiatan organisasi dengan baik.

Dalam ranah pendidikan, sumber daya manusia mencakup semua individu yang terlibat dalam kegiatan pendidikan yang memengaruhi manajemen lembaga pendidikan. Sumber daya manusia pendidikan ini melibatkan berbagai peran, mulai dari pimpinan, kepala sekolah/madrasah, guru/pendidik, peserta didik, hingga tenaga administrasi, dan lain sebagainya (Nurlindah et al., 2020). Semuanya memiliki peran yang sangat krusial dalam upaya mewujudkan tujuan pendidikan dan tujuan lembaga pendidikan. Dalam konteks pembelajaran, peran pendidik tetap menjadi penting di tengah masyarakat, meskipun teknologi telah berkembang dengan sangat cepat. Hal ini dikarenakan sebagian besar proses pendidikan, terutama dalam proses pembelajaran, yang diperankan oleh pendidik tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh teknologi.

Lembaga pendidikan perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul, termasuk tenaga pendidik. Dengan keberadaan tenaga pendidik yang unggul di lembaga pendidikan, peluang besar terbuka untuk menghasilkan peserta didik yang berkualitas sebagai produk atau hasil dari lembaga pendidikan tersebut. Tentu ini menjadi sebuah tantangan serius bagi lembaga pendidikan di tengah besarnya peluang untuk mencapai tujuan lembaga. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya kompetensi pendidik yang disebabkan belum adanya sistem rekrutmen yang berbasis pada kompetensi (Kadarmanta et al., 2021). Sehubungan dengan itu, pengembangan kompetensi tenaga pendidik juga masih belum dilakukan dengan analisis yang tepat (Hanif Al Kadri et al., 2020).

Untuk itu, maka sumber daya manusia kiranya juga perlu untuk diatur dengan baik melalui pendekatan manajemen. Dalam konteks manajemen, pengelolaan sumber daya manusia diawali dari proses perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang melibatkan analisis dan identifikasi kebutuhan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan perencanaan yang matang, organisasi dapat menciptakan kualitas yang unggul, yang pada gilirannya akan meningkatkan daya saingnya baik di tingkat nasional maupun global. (Elbadiansyah, 2019). Proses perencanaan dapat dikatakan suatu proses ilmiah yang mana didalam terdapat sebuah proses pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengetahuan, pengalaman, data dan informasi yang dikelola dalam suatu proses berfikir ilmiah.

Oleh karena itu, mengakui urgensi peran tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan dan memahami betapa krusialnya perencanaan dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan, tulisan ini akan menjelaskan secara rinci mengenai perencanaan tenaga pendidik. Hal ini mencakup aspek kualifikasi, rekrutmen, penempatan, pengembangan, dan terminasi. Dengan merinci setiap tahapan ini, diharapkan lembaga pendidikan dapat mengoptimalkan peran dan kontribusi para tenaga pendidik, sekaligus memastikan bahwa proses perencanaan dilaksanakan secara holistik untuk mendukung pencapaian tujuan dan visi lembaga secara efektif dan efisien.

## **Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang mana penelitian berfokus untuk mendeskripsikan kualitas suatu objek penelitian (Abdussamad, 2021). Adapun pendekatan penelitian menggunakan pendekatan studi kepustakaan yang mana dalam kegiatan penelitian, informasi dan data dikumpulkan dari berbagai sumber di perpustakaan, termasuk buku referensi, hasil penelitian terdahulu, artikel, catatan, dan jurnal (Sari et al., 2020) Dalam penelitian ini, sumber data terbagi menjadi dua jenis: sumber data primer yang diperoleh dari jurnal ilmiah, dan sumber data sekunder yang diperoleh dari buku-buku yang relevan dengan penelitian. Tahapan analisis data dimulai dengan pengumpulan data dari sumber kepustakaan, klasifikasi data berdasarkan rumus

penelitian, pengutipan referensi untuk menyusun temuan, pembuatan abstraksi guna mendapatkan informasi yang konkrit, serta melakukan interpretasi data, dan penarikan kesimpulan (Darmalaksana, 2020).

## Hasil dan Pembahasan

### Kualifikasi Tenaga Pendidik

Kualifikasi merupakan modal pertama bagi sumber daya manusia untuk melaksanakan suatu profesi tertentu. Kualifikasi merupakan gambaran dasar dari kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Dapat dikatakan bahwa Kualifikasi seseorang mencerminkan hasil dari pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang kemudian menjadi pertimbangan dalam proses seleksi dan menentukan kemungkinan penempatannya di dalam organisasi setelah diterima. Ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki individu, memberikan dasar untuk menilai potensi kontribusi mereka terhadap organisasi. Pemahaman yang komprehensif tentang kualifikasi memberikan wawasan yang jelas tentang peran dan perkembangan potensial seorang karyawan di dalam lingkungan kerja. (Elbadiansyah, 2019).

Secara umum, kualifikasi yang dibutuhkan oleh suatu profesi dapat diklasifikasi menjadi dua, yakni kualifikasi umum dan kualifikasi khusus (Supriadi et al., 2022). Kualifikasi umum mencakup pendidikan minimum yang diperlukan, pengetahuan dan keterampilan khusus, serta kemampuan yang diperoleh dari praktik dan latihan kerja. Ini melibatkan aspek-aspek seperti keahlian mental, fisik, sosial, dan pengalaman kerja yang relevan dengan pekerjaan tertentu. Sementara kualifikasi khusus mencakup bakat, kepribadian, kendali diri, minat kerja, kesehatan fisik dan mental, serta kesesuaian jenis kelamin. Ini penting dalam tugas analisis jabatan untuk memastikan individu memiliki atribut yang diperlukan agar pekerjaan dapat dilakukan dengan baik.

Dalam konteks pendidikan, salah satu sumber daya manusia yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan pendidikan pada lembaga pendidikan ialah tenaga pendidik atau guru. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 1). Untuk menjadi seorang guru, salah satu persyaratan yang harus dipenuhi ialah kualifikasi akademik. Adapun yang dimaksud kualifikasi akademik ialah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan (UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 9).

Kualifikasi akademik seorang guru dapat diklasifikasi menjadi dua, yakni kualifikasi pendidikan formal dan kualifikasi uji kelayakan dan kesetaraan (Permendikbud No. 16 Tahun 2007). Kualifikasi pendidikan formal adalah gelar sarjana (S1) atau diploma empat (D/IV) yang diperoleh melalui pendidikan tinggi selama empat tahun. Kualifikasi ini harus berfokus pada bidang pendidikan sesuai dengan jenjang atau mata pelajaran yang diampu yang didapatkan dari program studi yang terakreditasi. Hal ini bertujuan agar memastikan bahwa guru yang mengajar adalah ahli yang terampil dalam bidang pendidikan. Sementara itu, Kualifikasi uji kelayakan dan kesetaraan adalah persyaratan akademik yang harus dipenuhi untuk menjadi guru dalam bidang-bidang khusus yang belum banyak dikembangkan di perguruan tinggi. Uji ini memungkinkan individu dengan keahlian tanpa ijazah untuk mengikuti ujian yang diadakan oleh perguruan tinggi yang memiliki kewenangan untuk melaksanakannya (Lafendry, 2020).

Tenaga pendidik yang diberikan jabatan sesuai dengan kualifikasinya tentu akan memberikan dampak positif pada pencapaian tujuan lembaga dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Kualifikasi tenaga pendidik yang sesuai dengan tugas dan fungsi akan dapat

mempengaruhi tingkat profesionalitas tenaga pendidik (Alamsyah et al., 2020). Hal ini sesuai dengan pendapat Caplow yang mengemukakan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka akan semakin besar kecenderungan untuk sukses dalam karirnya. (Alamsyah et al., 2020). Selain itu, tenaga pendidik yang memiliki kesesuaian kualifikasi dengan jabatannya akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap nilai pelajaran peserta didik (Susanti et al., 2020). Lebih jauh lagi, tenaga pendidik yang berkualifikasi juga dapat memberikan sumbangsih yang positif terhadap mutu pendidikan di dalam lembaga pendidikan (Nadirah et al., 2023)

## Rekrutmen

Menurut Handoko Rekrutmen adalah proses pencarian calon karyawan yang memiliki kemampuan sesuai dengan lowongan pekerjaan yang telah disediakan oleh suatu lembaga. (A'yun et al., 2019). Senada dengan itum Siswanto Sastrohadiwiryono menyatakan bahwa Rekrutmen merupakan suatu proses pencarian tenaga kerja yang melibatkan upaya untuk mendorong dan memberikan harapan kepada individu untuk melamar pekerjaan. (Rotty et al., 2022). Lebih detail, sadili Samsudin berpendapat bahwa rekrutmen adalah suatu proses yang melibatkan pencarian, penemuan, ajakan, dan penentuan sejumlah individu baik dari internal maupun eksternal organisasi untuk menjadi calon tenaga kerja. Proses ini dilakukan dengan memperhatikan karakteristik tertentu sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. (Hidayat et al., 2020). Dari beberapa definisi tersebut, dapat diartikan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan calon karyawan, baik dari dalam maupun luar organisasi yang mampu dan sesuai dengan lowongan dan karakteristik yang telah ditetapkan lembaga dalam perencanaan sumber daya manusia.

Dalam ranah pendidikan, rekrutmen tenaga pendidik menjadi sangat penting karena tenaga pendidik merupakan unsur yang paling vital dalam keberlangsungan lembaga pendidikan. Tugas ini sangat krusial dan memerlukan tanggung jawab besar bagi pengelola lembaga pendidikan. Karena kualitas sumber daya manusia sangat tergantung pada proses rekrutmen yang dilaksanakan. Ada beberapa tahapan perencanaan rekrutmen yang perlu dilakukan oleh lembaga pendidikan, yakni analisis kebutuhan tenaga pendidik dan pembentukan tim seleksi rekrutmen.

### 1. Analisis Jabatan dan Kebutuhan Tenaga Pendidik

Proses analisis jabatan dan kebutuhan tenaga pendidik biasanya dilakukan setiap awal semester tahun ajaran baru. Analisis jabatan dan kebutuhan bertujuan untuk menata dan mengelola tenaga pendidik yang ada di lembaga pendidikan (Maharani, 2019).

Analisis jabatan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan dasar atau pedoman dalam proses penerimaan dan penempatan karyawan. (Rusby, 2016). Analisis jabatan dapat memberikan informasi tentang uraian tugas-tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dengan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu didalam lembaga, serta syarat yang di dibutuhkan untuk menjadi tenaga pendidik (Mukrodi et al., 2022). Lebih detail, informasi ini dapat kita bagi menjadi dua bagian yakni uraian pekerjaan (*Job Description*) dan spesifikasi pekerjaan (*Job Spesification*).

Uraian pekerjaan (*job description*) mencakup persyaratan pekerjaan, mencakup tugas, tanggungjawab, dan standar prestasi yang harus dicapai oleh pejabat yang akan menduduki jabatan tersebut. Sementara itu, spesifikasi pekerjaan (*job specification*) berkenaan dengan kualifikasi pekerjaan, termasuk ciri, karakteristik, pendidikan, dan pengalaman yang diperlukan.. Uraian pekerjaan penting agar pejabat yang akan menduduki jabatan tersebut memahami dengan jelas tugas dan tanggungjawabnya. Spesifikasi pekerjaan digunakan sebagai dasar untuk proses seleksi, menentukan persyaratan minimum yang harus dimiliki oleh calon pekerja agar dapat menjalankan jabatan dengan baik dan kompeten. Spesifikasi pekerjaan melibatkan ciri-ciri dan kualifikasi yang sesuai dengan jabatan yang akan direkrut (Rotty et al., 2022)

Setelah proses analisis jabatan, maka yang dilakukannya selanjutnya ialah melakukan analisis kebutuhan tenaga pendidik. Analisis kebutuhan tenaga pendidik dilakukan dengan mengidentifikasi peta jabatan pada lembaga pendidikan, apakah tenaga pendidik masih mengalami kekurangan atau bahkan kelebihan. Dengan analisis kebutuhan yang tepat akan membuahkan dokumen perencanaan tenaga pendidik yang jelas terkait dengan jumlah, jenis, dan kualifikasi tenaga pendidik yang dibutuhkan. Analisis kebutuhan yang tepat juga akan membuat proses rekrutmen dan seleksi dapat berjalan dengan jelas dan transparan, sehingga kesalahan dalam proses pemberian tugas bagi tenaga pendidik nantinya dapat dihindarkan (Nasrullah et al., 2023). Dalam implementasinya di lembaga pendidikan, untuk lembaga pendidikan negeri, laporan kebutuhan tenaga pendidik biasanya disusun melalui formulir yang telah ditetapkan dan diajukan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Kantor Kemenag Kab/Kota. Di sisi lain, untuk lembaga pendidikan swasta dokumen analisis kebutuhan tenaga pendidik yang telah disusun dapat langsung dijadikan pedoman dalam proses rekrutmen (Marliani et al., 2023).

## 2. Pembentukan Tim Seleksi Rekrutmen

Pembentukan tim seleksi rekrutmen biasanya dilakukan oleh pihak manajemen lembaga pendidikan dengan menunjuk beberapa sumber daya manusia dari internal lembaga atau menyerahkan rekrutmen kepada pihak ketiga (Nasrullah et al., 2023). Adapun beberapa tugas yang harus dilaksanakan oleh tim seleksi rekrutmen dalam proses perencanaan ialah sebagai berikut (Agia et al., 2023):

- a. Analisis undang-undang dan peraturan pemerintah, serta peraturan yayasan terkait peraturan penerimaan guru menjadi tahap yang penting. Meskipun belakangan ini aturan tersebut telah disesuaikan dengan prinsip otonomi daerah.
- b. Penetapan prosedur pendaftaran calon tenaga pendidik diselaraskan dengan ketentuan yang berlaku di lembaga..
- c. Penetapan jadwal rekrutmen, mulai dari pengumuman lowongan, masa pendaftaran, pelaksanaan seleksi administrasi, wawancara, dan micro teaching bagi calon tenaga pendidik agar tidak menghambat kegiatan yang lainnya.
- d. Penetapan tim wawancara dan tim penilai/penguji.
- e. Mempersiapkan fasilitas yang diberlakukan dalam proses rekrutmen calon tenaga pendidik seperti, format rekapitulasi calon tenaga pendidik, dan format rekapitulasi calon tenaga pendidik yang diterima.
- f. Mempersiapkan ruangan atau tempat memasukan lamaran calon tenaga pendidik.
- g. Penyiapan bahan ujian seleksi, pedoman pemeriksaan hasil ujian dan tempat ujian

## Penempatan

Menurut Sastrohadiwiryono, penempatan adalah proses memberikan tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang telah ditempatkan pada suatu posisi kerja. Tugas ini harus dilaksanakan sesuai dengan batasan pekerjaan yang telah ditetapkan, dan tenaga kerja harus mampu bertanggung jawab atas resiko dan kemungkinan yang muncul sehubungan dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya (Firmansyah et al., 2023). Adapun menurut Sudjono, Penempatan kerja adalah kegiatan yang bertujuan menempatkan seseorang pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan formasi (Karim et al., 2020). Dalam konteks ini, penempatan kerja pegawai dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai. Tujuannya adalah untuk mengisi formasi yang tepat sesuai dengan posisi yang akan diisi setelah melalui proses rekrutmen.

Sementara itu, Menurut Muh. Tahir Malik dan Andi Mazdah, penempatan pegawai berarti menempatkan para pegawai pada posisi kerja tertentu, terutama berlaku untuk pegawai baru. Bagi pegawai lama yang mungkin merasa lelah menduduki jabatan tertentu, fungsi penempatan pegawai juga melibatkan mempertahankan mereka pada posisi yang sama atau memindahkan mereka ke posisi yang berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi (Holle, 2020). Artinya, proses penempatan pegawai tidak hanya berlaku bagi karyawan baru untuk

posisi yang baru, tetapi juga berlaku bagi karyawan lama untuk posisi yang baru ataupun posisi yang tetap.

Definisi penempatan tersebut juga berlaku dalam konteks pendidikan, dimana penempatan tenaga pendidik harus mempertimbangkan kemampuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki serta memperhatikan kebutuhan lembaga pendidikan. Dalam penempatan tenaga pendidik, yang menjadi pedoman dasar penentuannya adalah hasil analisis jabatan dan analisis kebutuhan tenaga pendidik. Karena bagaimanapun tahap penempatan tenaga pendidik baru tidak bisa dilepaskan dari proses perencanaan rekrutmen dan seleksi yang telah dilaksanakan sebelumnya. Adapun beberapa prinsip-prinsip yang dapat diperhatikan oleh para pimpinan dalam melakukan penempatan tenaga pendidik ialah (Sabrina, 2021) :

1. Prinsip kemanusiaan : Prinsip ini menekankan penghargaan terhadap manusia sebagai individu yang memiliki harga diri, keinginan, cita-cita, dan kemampuan unik. Mereka tidak seharusnya dianggap sebagai mesin, melainkan dihargai dan diakui sebagai manusia yang layak dan berharga.
2. Prinsip demokrasi : Prinsip ini menekankan pentingnya saling menghormati, menghargai, dan mendukung satu sama lain dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Prinsip *the right man on the right place* : Prinsip ini menunjukkan pentingnya menempatkan individu dalam organisasi berdasarkan kemampuan, keahlian, pengalaman, dan pendidikan yang dimilikinya.
4. Prinsip *equal pay for equal work* : Balas jasa bagi karyawan baru didasarkan pada prestasi kerja yang mereka capai.
5. Prinsip kesatuan arah dan tujuan : Prinsip ini diterapkan untuk memastikan bahwa setiap karyawan bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan. Kesatuan arah dan pelaksanaan tugas harus sejalan dengan program dan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
6. Prinsip kesatuan komandan : Dalam lingkungan kerja, setiap karyawan dipengaruhi oleh perintah yang diberikan, sehingga masing-masing karyawan memiliki satu atasan yang bertanggung jawab atas mereka.
7. Prinsip efisiensi dan produktivitas kerja : Prinsip ini merupakan kunci menuju tujuan perusahaan karena mencapai efisiensi dan produktivitas kerja adalah langkah penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain prinsip-prinsip tersebut, penempatan tenaga pendidik juga harus memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, pengalaman kerja, promosi, keterampilan kerja, dan pengetahuan kerja (Utami et al., 2021). Pada intinya penempatan tenaga pendidik sejatinya harus ditempatkan sesuai dengan kebutuhan perencanaan lembaga pendidikan. Setelah itu kemudian baru berbicara tentang pembinaan dan pengembangan kompetensi secara rutin (Adelia et al., 2023).

Meskipun dalam implementasinya terkadang ada beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan penempatan tenaga pendidik, salah satunya adalah banyaknya guru yang rangkap jabatan dikarenakan adanya tuntutan seperti pemenuhan jam mengajar, menghindari kekosongan pekerjaan dan pembelajaran, kekurangan tenaga pendidik, ketidakmerataan kompetensi dan potensi tenaga pendidik, serta kebutuhan promosi dan regenerasi (Nurmalasari et al., 2019). Tindakan yang lebih serius, kurangnya tanggung jawab terhadap pekerjaan mungkin timbul karena penempatan kerja yang tidak sejalan dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh individu tersebut.

## Pengembangan

Menurut Hidayat, Pengembangan tenaga pendidik adalah upaya untuk memanfaatkan, memajukan, dan meningkatkan produktivitas kerja setiap individu yang terlibat dalam manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. (Maskur et al., 2021). Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, wawasan, sikap terhadap pekerjaan, dan keterampilan sehari-hari dari pendidik dan tenaga kependidikan, dengan hasil akhirnya adalah peningkatan produktivitas kerja mereka. Sementara menurut Hasibuan, Pengembangan ialah merujuk pada upaya meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral tenaga pendidik sesuai dengan tuntutan pekerjaan atau jabatan yang diemban melalui pendidikan dan latihan. (Kusumawati, 2022) Fungsi manajemen pengembangan dalam pendidikan adalah

memperkuat kompetensi tenaga pendidikan melalui program pendidikan dan pelatihan. Hal ini bertujuan untuk mempersiapkan mereka menghadapi berbagai tantangan di dunia pendidikan pada masa mendatang.

Dari beberapa definisi para ahli tersebut dapat dipahami bahwa pengembangan yang dimaksud adalah pengembangan kompetensi. Menurut Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018, pengembangan kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier (Per LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 1 Ayat 6). Adapun yang dimaksud dengan kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya karier (Per LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 1 Ayat 5). Setidaknya ada tiga tahapan yang harus dilakukan dalam proses pengembangan kompetensi tenaga pendidik, yakni penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan evaluasi pengembangan kompetensi (Per LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 3 Ayat 1).

## 1. Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi

Proses penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi ditetapkan, dilaksanakan, dan dievaluasi oleh pimpinan lembaga setia tahun untuk jangka waktu satu tahun. Adapun beberapa tahapan yang dilakukan dalam penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi sebagai berikut (Per LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 7) :

### a. Melakukan inventarisasi jenis Kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS

Tahapan ini merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi kebutuhan Pengembangan Kompetensi bagi setiap PNS dalam organisasi. Beberapa data yang dibutuhkan dalam tahapan ini ialah profil PNS, data analisis kesenjangan kompetensi, dan data analisis kesenjangan kinerja. Dalam tahapan ini juga harus memperhatikan rencana strategis 5 tahunan lembaga dan standar kompetensi jabatan terkhusus jabatan tenaga pendidik. Dari tahapan ini, diharapkan tersusunnya data dan dokumen perencanaan pengembangan kompetensi sesuai dengan jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dan jalur kompetensi yang dibutuhkan (Per LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 8)

### b. Melaksanakan verifikasi rencana Pengembangan Kompetensi

Tahapan ini merupakan kegiatan analisis dan pemetaan terhadap jenis Kompetensi yang akan dikembangkan. Adapun beberapa hal yang dibutuhkan dalam tahapan ini adalah kesesuaian jenis Kompetensi yang akan dikembangkan, kesesuaian jalur Pengembangan Kompetensi, pemenuhan 20 (dua puluh) JP Pengembangan Kompetensi pertahun, ketersediaan anggaran, serta rencana pelaksanaan Pengembangan Kompetensi. Dari tahapan ini menghasilkan dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi yang telah diverifikasi (Per LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 15).

### c. Menetapkan dan memvalidasi kebutuhan dan rencana Pengembangan Kompetensi

Tahapan ini merupakan tahapan terakhir dimana pimpinan tertinggi lembaga menetapkan dan memberikan pengesahan terhadap dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi yang telah disusun sebelumnya (Per LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 19).

## 2. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Dalam pelaksanaannya, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dalam dua jalur, yakni pertama jalur pendidikan dimana PNS diberikan tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Per LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 26). Kedua, jalur pelatihan yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

### a. Pelatihan Klasikal : Pelatihan yang proses pembelajarannya dilaksanakan secara tatap muka di dalam kelas. Beberapa bentuk kegiatannya adalah pelatihan struktural kepemimpinan, pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan sosial kultural, seminar/konferensi/sarasehan, *workshop* atau lokakarya, kursus,

penataran, bimbingan teknis, sosialisasi, dan/atau jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya (Per LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 28).

- b. Pelatihan Non-Klasikal : Pelatihan yang proses pembelajarannya menekankan kepada praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas. Beberapa bentuk kegiatannya adalah *coaching*, *mentoring*, *e-learning*, pelatihan jarak jauh, detasering (*secondment*), pembelajaran alam terbuka (*outbond*), patok banding (*benchmarking*), pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah, belajar mandiri (*self development*), komunitas belajar (*community of practices*), bimbingan di tempat kerja; , magang/praktik kerja; dan alur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal lainnya (Per LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 29).

### 3. Evaluasi Pengembangan Kompetensi

Tahapan terakhir dalam pengembangan kompetensi adalah melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi. Evaluasi pengembangan kompetensi dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan Kompetensi dengan Standar Kompetensi Jabatan dan pengembangan karier (Per LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 37). Evaluasi Pengembangan Kompetensi tingkat instansi dilaksanakan melalui mekanisme penilaian terhadap kesesuaian antara Rencana Pengembangan Kompetensi dengan pelaksanaan Pengembangan Kompetensi dan kemanfaatan antara pelaksanaan Pengembangan Kompetensi terhadap peningkatan Kompetensi dan peningkatan kinerja pegawai (Per LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 38).

Proses perencanaan pengembangan kompetensi yang telah dipaparkan tersebut, biasa telah dilaksanakan di lembaga pendidikan negeri. Akan tetapi, langkah-langkah tersebut juga dapat diadopsi dan dilaksanakan di dalam lembaga pendidikan swasta untuk menyusun kebutuhan pengembangan kompetensi tenaga pendidiknya.

### Terminasi

Terminasi adalah kata benda yang memiliki arti sebagai **akhir sesuatu dalam ruang atau waktu**. Arti lain dari terminasi adalah proses, cara, atau perbuatan mengakhiri sesuatu (KBBI). Dalam konteks manajemen istilah terminasi juga disebut dengan pemberhentian sumber daya manusia atau pemutusan hubungan kerja (Andi Susanto, 2021). Pemberhentian sumber daya manusia artinya lepasnya hubungan kerja yang resmi dari kesatuan lembaga tempat mereka bekerja. (Supriadi et al., 2022). Lepasnya hubungan kerja, yang saat ini dikenal dengan istilah PHK (Pemutusan Hubungan Kerja),

Menurut Undang-Undang RI no 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, pasal 1 ayat 25, Pemutusan Hubungan Kerja atau PHK adalah Pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang menyebabkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha (Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 25). Dalam konteks Tenaga Pendidik yang merupakan ASN, menurut PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS Pasal 1 ayat 21, Pemberhentian dari jabatan adalah pemberhentian yang mengakibatkan PNS tidak lagi menduduki Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional, atau Jabatan Pimpinan Tinggi (Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 Pasal 1 Ayat 21).

Berdasarkan Peraturan BKN Nomor 3 Tahun 2020, ada beberapa jenis pemberhentian PNS, antara lain (Peraturan BKN Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 3) : 1). pemberhentian atas permintaan sendiri; 2) pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun; 3) pemberhentian karena perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah; 4) pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan/atau rohani; 5) pemberhentian karena meninggal dunia, tewas, atau hilang; 6) pemberhentian karena melakukan tindak pidana/penyelewengan; 7) pemberhentian karena pelanggaran disiplin; 8) pemberhentian karena mencalonkan diri atau dicalonkan menjadi

presiden dan wakil presiden, ketua, wakil ketua, dan anggota dewan perwakilan rakyat, ketua, wakil ketua, dan anggota dewan perwakilan daerah, gubernur dan wakil gubernur, atau bupati/walikota dan wakil bupati/wakil walikota; 9) pemberhentian karena menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik; dan 10) pemberhentian karena tidak menjabat lagi sebagai pejabat negara.

Selain itu, terdapat Pemberhentian Karena Hal Lain, antara lain sebagai berikut (Peraturan BKN Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 4) : 1) tidak melapor setelah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan negara; 2) PNS yang setelah selesai menjalani cuti di luar tanggungan negara dalam waktu 1 (satu) tahun tidak dapat disalurkan; 3) terbukti menggunakan ijazah palsu; 4) tidak melapor setelah selesai menjalankan tugas belajar; 5) PNS yang menerima uang tunggu tetapi menolak untuk diangkat kembali dalam jabatan; 6) pemberhentian karena tidak menjabat lagi sebagai komisioner atau anggota lembaga nonstruktural; dan 7) PNS yang tidak dapat memperbaiki kinerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagi tenaga pendidik yang berstatus sebagai Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), ada dua poin tambahan pemutusan hubungan kerja dilakukan karena (Peraturan Pemerintah No. 49 Tahun 2018 Pasal 53 Ayat 1 dan 2) : 1) Jangka waktu perjanjian kerja berakhir; 2) tidak memenuhi target kinerja yang telah disepakati sesuai dengan perjanjian kerja..

## Kesimpulan

Pentingnya peran tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan Islam tidak dapat dipandang sebelah mata. Sebagai pemain kunci dalam proses pembelajaran, tenaga pendidik memiliki dampak besar terhadap pencapaian tujuan lembaga. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga pendidik menjadi hal yang sangat penting untuk memastikan keberhasilan lembaga dalam mencapai sasarannya.

Hal ini dapat dilihat dari hasil kajian yang telah dipaparkan sebelumnya, bagaimana tenaga pendidik yang profesional ialah tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi akademik dan pengalaman mengajar yang relevan dengan jabatannya. Kemudian dalam proses rekrutmen, perencanaan tidak hanya berbicara dalam konteks seleksi saja tapi bagaimana proses analisis jabatan dan kebutuhan dapat melihat bagaimana keseimbangan tenaga pendidik lembaga pendidikan islam. Jika berkaitan dengan penempatan dan pengembangan kompetensi tenaga pendidik tentunya perencanaan dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan lembaga dan berorientasi pada pencapaian tujuan lembaga. Terakhir berkaitan dengan terminasi atau pemutusan hubungan kerja atau pemberhentian tenaga pendidik yang mungkin sifatnya terencana seperti karena pemberhentian dikarenakan pensiun dan dikarenakan habisnya masa kerja, maka manajemen dapat mempertimbangkan hal tersebut dalam proses penyusunan analisis kebutuhan tenaga pendidik setiap tahunnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan tenaga pendidik yang baik dapat membantu mewujudkan tujuan lembaga pendidikan islam.

## Referensi

- Adih Supriadi, & dkk. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tahta Media Group.
- Andi Susanto. (2021). Manajemen Terminasi Umar Bin Khattab Dalam Kasus Pemberhentian Khalid Bin Walid. *INTELEKSIA – Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah*, 02, 351–372.
- Antonius Kadamanta, & dkk. (2021). Developing and improving Competences of Educators/Teaching Staffs of Indonesian National Police School (Sekolah Polisi Negara/Spn). *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, 58, 120–125.
- Dinda Sri Utami, & dkk. (2021). Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Kota Padang. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5, 4559–4567.

- Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV IRDH.
- Erna Kusumawati. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Taman Kanak-Kanak. *Jurnal Edunity: Kajian Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 1, 207–222.
- Ferdinal Lafendry. (2020). Kualifikasi Dan Kompetensi Guru Dalam Dunia Pendidikan. *Tarbawi*, 3.
- Hanif Al Kadri, & Widiawati. (2020). Strategic Planning in Developing the Quality of Educators and Education Personnel. *Indonesian Research Journal in Education*, 4.
- Hidayat, & Asriyantini. (2020). Analisis Pola Rekrutmen Tenaga Pendidik. *Jambura Journal of Educational Management*, 01, 60–70.
- Hidayat Maskur, & dkk. (2021). Manajemen Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pada Madrasah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(02), 715–724.
- Inten Nurmalasari, & dkk. (2019). Staffing Dan Fenomena Rangkap Jabatan Di Sekolah Islam. *MADRASA: Journal of Islamic Educational Management*, 2, 014–022.
- Irman Firmansyah, & Raden Rijanto. (2023). The Effect of Job Placement on Employee Work Productivity. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1, 67–74.
- Milya Sari, & Asmendri. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA. *NATURAL SCIENCE: Jurnal Penelitian Bidang IPA Dan Pendidikan IPA*, 6.
- Muchammad Nasrullah, & Ida Rindaningsih. (2023). Kerangka Kerja Rekrutmen Guru : Sebuah Tinjauan Sistematis. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12.
- Muhammad Alamsyah, & dkk. (2020). Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Pengalaman Mengajar terhadap Profesionalisme Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 183–187.
- Muhammad Ali Holle. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Bagi Tenaga Pendidik Di Madrasah Aliyah Al-Hilaal Tehoru (Studi Kasus Pada Rekrutmen, Seleksi, Penempatan). *Ash-Shahabah : Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 06, 206–214.
- Mukrodi, Mukhlis Catio, & Moh. Sutoro. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unpam Press.
- Novan Ramadani Agia, & Indra Sudrajat. (2023). Sistem Rekrutmen Tenaga Pendidik (Guru). *Sanskara Pendidikan Dan Pengajaran*, 01.
- Novie P Maharani. (2019). Analisis Pekerjaan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Serta Pengaruhnya Terhadap Metode Rekrutmen. *Jurnal Bisnis Terapan*, 3(02).
- Qurratu A'yun, Ali Imron, & Imron Arifin. (2019). Rekrutmen Tenaga Pendidik di SMA. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 04, 850–856.
- Reni Marliani, & Suklani. (2023). Perencanaan Personal Dan Sistem Perekrutan Sdm (Guru) Di Sekolah. *ENTINAS: Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Pembelajaran*, 01, 225–232.
- Sabrina. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UMSU Press.
- Sitti Nadirah, & dkk. (2023). Pengaruh Kinerja Dan Kualifikasi Akademik Guru Terhadap Mutu Pendidikan. *Journal on Education*, 06.
- Sofia Dian Adelia, & dkk. (2023). Strategi Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Penempatan Kerja di SMK Al-Islam Surakarta. *Al-Fâhim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5.
- Sri Rizka Do Karim, & dkk. (2020). Efektivitas Penempatan Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (Bkpsmd) Kota Ternate Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Visioner*, 12, 321–339.
- Susi Susanti, & dkk. (2020). Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Kinerja Guru Terhadap Nilai Siswa. *Journal of Education Research*, 1(2), 139–145.

- Viktory Nicodemus Joufree Rotty, & Damianus Pongoh. (2022). Urgensi Manajemen Rekrutmen Guru. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 06.
- Wahyudin Darmalaksana. (2020). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka dan Studi Lapangan. *Pre-Print Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung*.
- Zuchri Abdussamad. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Syakir Media Press.
- Zulkifli Rusby. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR.