



## Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Lorensius Amon<sup>1)</sup>, Theresia Ping<sup>2)</sup>, Soerjo Adi Poernomo<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Program Studi Manajemen Pendidikan, FKIP, Universitas Mulawarman Samarinda  
e-mail: [amonlorensius@gmail.com](mailto:amonlorensius@gmail.com)

<sup>2)</sup> Sekolah Tinggi Kateketik Pastoral Katolik Bina Insan Keuskupan Agung Samarinda  
e-mail: [theresiaping@gmail.id](mailto:theresiaping@gmail.id)

<sup>3)</sup> Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Kalimantan Timur  
e-mail: [soerjo.adi@kemdikbud.go.id](mailto:soerjo.adi@kemdikbud.go.id)

### INFO ARTIKEL

Diterima: 12-03-2021  
Disetujui: 28-05-2021

#### Keywords:

*Duties and Functions,  
Management of  
Educators and  
Educational Personnel*

#### Kata kunci:

*Tugas dan Fungsi,  
Manajemen Pendidik  
dan Tenaga  
Kependidikan*

### A B S T R A K

**Abstract:** *This paper intends to describe the duties and functions of educators and education management which are one part of the eight national education standards. This study uses a qualitative research method of literature study (library research). The results of this study indicate that the duties and management functions of educators and education personnel are carried out based on statutory regulations with the aim of improving the quality of national education, developing science, technology and arts, as well as serving the community. The implementation of duties and functions of educators and education management consists of six components, namely: (a) planning, (b) recruitment, (c) job placement, (d) compensation, (e) coaching and development, (f) evaluating. Management functions and duties have implications for schools in dealing with shortages of educators and education personnel through recruitment. Coaching and development is also carried out through individual learning, training and advanced education, both by working groups of teachers, schools, and the education office.*

**Abstrak:** Makalah ini bertujuan untuk mendeskripsikan tugas dan fungsi manajemen pendidik dan kependidikan yang merupakan salah satu bagian dari delapan standar nasional pendidikan. Kajian ini menggunakan metode penelitian kualitatif studi pustaka (*library research*). Hasil studi ini menunjukkan bahwa tugas dan fungsi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Pelaksanaan tugas dan fungsi manajemen pendidik dan kependidikan terdiri dari enam komponen yakni: (a) perencanaan, (b) perekrutan, (c) penempatan kerja, (d) kompensasi, (e) pembinaan dan pengembangan, (f) mengevaluasi. Fungsi dan tugas manajemen berimplikasi bagi sekolah dalam menghadapi kekurangan pendidik dan tenaga kependidikan melalui rekrutmen. Pembinaan dan pengembangan juga dilakukan melalui pembelajaran individu, pelatihan dan pendidikan tingkat lanjut, baik yang dilakukan oleh kelompok kerja guru, sekolah, maupun dinas pendidikan.

#### Alamat Korespondensi:

Jl. WR. Soepratman, No. 2, Samarinda, 75121, Kalimantan Timur, Indonesia  
Telp. (0541) 739914, Email: [gaudiumvestrum.stkpkbi@gmail.com](mailto:gaudiumvestrum.stkpkbi@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Studi tentang tugas dan fungsi manajemen pendidik dan kependidikan menjadi topik yang menarik untuk dibahas dewasa ini. Studi terbaru yang dilakukan Permana et al., (2021) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi profesional pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai agen pembelajaran harus dilakukan dengan tindakan reflektif; memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri Cochran-Smith et al., (2020). Terkait masalah manajemen pendidik dan tenaga kependidikan Kadarmanta & Mahmudin Yasin, (2021) melaporkan bahwa saat ini kompetensi pendidik dan kependidikan masih sangat rendah karena belum ada sistem rekrutmen berbasis kompetensi. Demikian pula dengan peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan banyak dilakukan tanpa melalui analisis yang komprehensif (Kadri & Widiawati, 2020).

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan, organisasi pendidik sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pengembangan dan pemberhentian (Suarga, 2019). Manajemen pendidik dan kependidikan pada level strategis, manajerial, dan operasional sangat menentukan kualitas pendidikan (Hanim, 2018; Anggal dan Yuda, 2020). Menurut Susanti, (2021) standar pendidik dan kependidikan merupakan aspek penting dan sangat berpengaruh langsung pada mutu pendidikan, sehingga membutuhkan dukungan dari semua pihak seperti komite sekolah, instansi-instansi pendidikan dan pemerintah (Rahmawati et al., 2020; Huda et al., 2020; Lorensius & Ping, 2021) dalam menjalankan tugas dan fungsinya. serta kreativitas dalam berinovasi dan memajukan sekolah dan meningkatkan hasil belajar siswa (Pietsch et al., 2019; Quah Cheng Sim, 2011).

Berdasarkan kajian tentang pengembangan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan, Byman et al., (2020) menyatakan bahwa pengembangan profesionalitas dan pekerjaan pendidik guru sangat erat kaitannya. Sebagaimana dinyatakan di atas, bidang pekerjaan yang berbeda memiliki kepentingan pengembangan profesional yang berbeda pula di kalangan para pendidik dan tenaga kependidikan saat ini. Selain itu, tugas dan fungsi yang mereka kerjakan terlalu fragmentasi dan banyak tuntutan (K. Smith & Flores, 2019) sehingga menjadi masalah bagi pendidik dan tenaga kependidikan (Clandinin, Husu, & Kleinsasser, 2017). Hal tersebut menunjukkan pentingnya peningkatan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang disesuaikan dengan tuntutan dan kemajuan zaman (Kadri & Widiawati, 2020).

Pemerintah Indonesia terus berupaya keras dalam meningkatkan mutu sektor pendidikan. Negara-negara anggota PBB menyepakati *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang berisikan berbagai tujuan pembangunan, dimana salah satu tujuannya diharapkan tercapai pada tahun 2030, yaitu kualitas pendidikan yang bersifat pembangunan secara berkelanjutan (Schwan, 2019; Commonwealth Secretariat, 2017). Studi ini bermaksud menguraikan tentang tugas dan fungsi manajemen pendidik dan kependidikan yang merupakan salah satu bagian dari delapan standar nasional pendidikan di Indonesia, dengan rumusan pertanyaan:

1. Apa tugas dan fungsi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan?
2. Bagaimana pelaksanaan tugas dan fungsi pendidik dan tenaga kependidikan?
3. Bagaimana pengembangan profesional pendidik dan tenaga kependidikan?

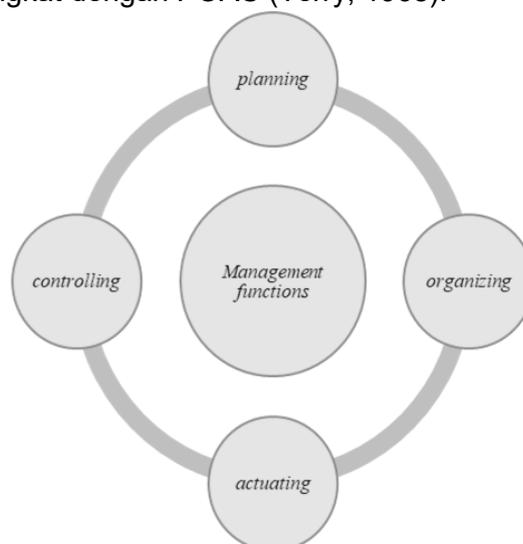
## METODOLOGI

Kajian ini menggunakan metode penelitian kualitatif studi pustaka (*library research*). Tahapan penelitian dilaksanakan dengan menghimpun sumber data kepustakaan, melakukan klasifikasi data berdasarkan formula penelitian, mengutip referensi untuk dipaparkan sebagai temuan penelitian, membuat abstraksi untuk mendapatkan informasi yang utuh, menginterpretasikan data hingga menghasilkan pengetahuan untuk penarikan kesimpulan (Darmalaksana, 2020). Menurut Zed (2004), *library research* tidak hanya untuk langkah awal dalam mempersiapkan sebuah kerangka konsep penelitian, melainkan sekaligus memanfaatkan berbagai sumber pustaka untuk memahami gejala-gejala baru yang terjadi. Melalui studi pustaka ini penulis menganalisis tugas dan fungsi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan berorientasi pada kualitas atau mutu pendidikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Fayol merupakan ahli manajemen generasi awal, banyak yang menggelarnya sebagai bapak manajemen (Rahman, 2012), ia hidup dari tahun 1841-1925. Menurut Fayol proses manajemen yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan dilakukan dalam beberapa tahapan yaitu: *planning*, *organizing*, *command*, *coordination*, dan *control*. Menurut Fayol ada 14 prinsip dalam manajemen yaitu: (1) *division of work* (pembagian kerja), (2) *authority* (wewenang dan tanggung jawab), (3) *discipline* (disiplin), (4) *unity of command* (kesatuan dalam perintah), (5) *unity of direction* (kesatuan arah), (6) *subordination of individual interest* (mengutamakan kepentingan umum (*general interest*) di atas kepentingan individu), (7) *remuneration* (pemberian upah bagi pekerja), (8) *centralization* (sentralisasi), (9) *scalar chain* (rantai perintah), (10) *order* (ketertiban), (11) *equity* (keadilan), (12) *stability of tenure of personnel* (kestabilan masa kerja pekerja), (13) *initiative* (inisiatif), dan (14) *esprit de corps* (semangat jiwa kesatuan). Meskipun teori Fayol sudah sangat tua, namun teorinya tetap berkontribusi besar pada penerapan manajemen modern secara umum di seluruh dunia saat ini (McNamara, 2009). Alasan penulis mengutip teori manajemen George Robert Terry dikarenakan teorinya sangat populer di Indonesia. Menurut Terry proses manajemen dilakukan dalam empat langkah, yaitu (1) *planning* (perencanaan), (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) *actuating* (pelaksanaan), dan (4) *controlling* (pengawasan dan evaluasi) atau sering disingkat dengan POAC (Terry, 1968).



**Gambar 1.** Concept of Function Management (Terry dan Franklin, 1968)

Di Indonesia istilah POAC berlaku dimana-mana untuk mengistilahkan proses manajemen. Pendidikan di Indonesia diatur dengan cara membuat delapan standar minimal yang harus dipenuhi oleh setiap sekolah yang ada (M. Prawiro, 2018). Delapan standar tersebut adalah: (1) standar isi, (2) standar kompetensi lulusan, (3) standar proses pendidikan (4) standar sarana dan prasarana, (5) standar pengelolaan, (6) standar pembiayaan pendidikan, (7) standar penilaian pendidikan, (8) standar pendidik dan tenaga kependidikan (Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015, Tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, 2015).

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa guru adalah pendidik. Sedangkan, tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan (UU Nomor 20/2003, Bab I, Pasal 1, ayat (5) dan ayat (6)). Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (UU Nomor 20/2003, Bab XI, Pasal 39, ayat (1)). Tenaga kependidikan meliputi pengelola satuan pendidikan, penilik, pamong belajar, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran dan teknisi sumber belajar (UU Nomor 20, Tahun 2003, Penjelasan Pasal 39, ayat (1)). Standar pendidik dan tenaga kependidikan mencakup: kriteria pendidikan prajabatan, kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, pendidik dan tenaga kependidikan dalam organisasi pendidikan adalah sumber daya manusia potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari pendidik dan tenaga kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan, pelatihan serta pengembangan dan pemberhentian. Tujuan dari pada manajemen pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada konteks dunia bisnis, di dunia pendidikan tujuan manajemen SDM lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif, dan berprestasi.

### **Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Kependidikan**

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (Guru dan Dosen) didasarkan pada UU No 14 Tahun 2005, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Dalam pasal 6 disebutkan bahwa: kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kompetensi yang diisyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun kebutuhan masyarakat antara lain: (1) pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (2) pendidik untuk

pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.

Mereka pun memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas yaitu:

1. Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:
  - a) Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
  - b) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
  - c) Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.
  - d) Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual.
  - e) Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
2. Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban:
  - a) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.
  - b) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
  - c) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Meeus et al., (2018) menjelaskan bahwa pekerjaan pendidik sebagai pekerjaan akademis sangat penting institusi pendidikan. Sehingga membutuhkan suatu sistem manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas dengan tujuan:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan stakeholder internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim kerja yang harmonis.

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam lembaga pendidikan, tidak hanya mencakup guru saja melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan. Jika ditinjau dari unsur jabatan tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga yakni: (1) *Tenaga Struktural*; tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pemimpin) yang bertanggung jawab langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan (contoh: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, urusan kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan pelayanan khusus). (2) *Tenaga Fungsional*; tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan, (seperti: guru, guru bimbingan penyuluhan atau konseling, pengembangan kurikulum dan teknologi kependidikan, pengembangan tes, dan pustakawan). (3) *Tenaga Teknis Kependidikan*; tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administrative, (seperti: laboran, teknisi sumber belajar, pelatih; olahraga, kesenian dan keterampilan. dan petugas TU).

## **Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Kependidikan**

Studi terbaru yang dilakukan oleh Ayubi & Wibowo, (2020) tentang pelaksanaan tugas dan fungsi manajemen pendidik dan kependidikan menemukan bahwa manajemen pendidik dan kependidikan terdiri dari: (1) perencanaan, (2) perekrutan, (3) penempatan kerja, (4) kompensasi, (5) pembinaan dan pengembangan, (6) mengevaluasi.

### **1. Perencanaan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Perencanaan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah pengembangan dan strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan SDM yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Siagian (2008, p. 45) bahwa aktivitas inventarisasi merupakan cara mengetahui SDM yang sudah ada di dalam organisasi. Dalam perencanaan perlu dilakukan analisis kebutuhan, Berger (2009, p. 2) analisis kebutuhan dilakukan untuk menganalisis kesenjangan kinerja. Langkah selanjutnya adalah menganalisis tugas dan beban kerja yaitu mengelola pendidik dan tenaga kependidikan pada tugas dan tanggungjawab untuk bekerja di sekolah berdasarkan kualifikasi pendidikan dan kependidikan, sejalan dengan (Gomez et al., 2007, pp. 63–66) analisis posisi sebagai proses pengorganisasian pekerja menjadi tugas-tugas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Sedangkan analisis beban kerja berfungsi untuk mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab pekerjaan tertentu.

### **2. Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Rekrutmen dapat dilakukan untuk menutupi celah yang diketahui dalam proses perencanaan seperti yang dikatakan (Mukhlisoh, 2018) bahwa rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan upaya untuk melaksanakan proses perencanaan agar dapat berjalan dengan baik dan dapat menghasilkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang memuaskan sesuai dengan harapan. Senada dengan Kamran et al., (2015, p. 5) rekrutmen merupakan proses mencari calon potensial untuk mengisi pekerjaan suatu organisasi yang telah diantisipasi. Dalam hal ini setelah dilakukan analisis dan pihak sekolah mengalami kekurangan tenaga pada saat itu maka perekrutan guru tidak tetap baru berdasarkan kualifikasi yang dipersyaratkan, hal tersebut didukung oleh Armstrong, (2006, p. 409) perekrutan adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan sesuai dengan rencana pegawai untuk menduduki jabatan tertentu. Hal ini berdampak pada kemampuan menyelesaikan tugasnya sebagai tenaga pendidik dan tenaga pendidikan honorer di sekolah.

Dalam proses rekrutmen terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan oleh calon pelamar, yaitu surat lamaran, pengajuan, wawancara oleh kepala sekolah. Sedangkan Siagian, (2008, p. 137) setidaknya delapan langkah dapat ditempuh dalam proses melakukan rekrutmen: (1) penerimaan surat lamaran, (2) penyelenggaraan ujian, (3) seleksi wawancara, (4) pengurangan latar belakang pelamar dan surat referensi, (5) evaluasi kesehatan, (6) wawancara oleh manajer yang akan menjadi supervisor langsung mereka, (7) pengakuan pekerjaan, dan (8) keputusan lamaran. Namun hal tersebut tidak sepenuhnya dilakukan dalam perekrutan guru-guru sekolah saat ini, hal itu disampaikan oleh Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yang diatur dalam PP 48/2005 Jo PP No. 43/2007, tentang larangan sekolah merekrut honorer untuk sekolah negeri, tetapi jika sekolah membutuhkan guru dapat melamar ke dinas pendidikan kabupaten dan pemerintah daerah sebagaimana tertuang dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 sekarang untuk guru menjadi kewenangan masing-masing provinsi untuk SMA dan SMK, sedangkan untuk SD-SMP kabupaten/kota.

### 3. Penempatan Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kesesuaian latar belakang dan penempatan tenaga pendidik harus memenuhi ketentuan UU Nomor 14/2015, pasal 7 (1c) tentang profesionalisme bahwa profesi guru dan profesi merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan dengan prinsip memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya. Mondy Wayne (2008, p. 153) menjelaskan bahwa fungsi pengadaan, kegiatan penempatan dimulai setelah penerimaan calon pegawai diterima dan siap ditempatkan pada jabatan atau unit kerja sesuai dengan kualifikasinya. Ditegaskan oleh Aminchi et al., (2014, p. 66) bahwa proses penempatan latar belakang pendidikan, keterampilan yang dimiliki baik pendidik maupun tenaga kependidikan harus sesuai dengan jabatan atau set pekerjaan.

Dalam proses penempatan kerja saat ini masih terdapat beberapa pendidik dan tenaga kependidikan yang menempati tugas dan jabatan yang berbeda, misalnya seperti guru bahasa Inggris mendapat tugas menjadi guru, guru komputer ditempatkan sebagai operator yang mengelola data dasar pendidikan (Ayubi & Wibowo, 2020). Menurut Hariandja (2002, p. 156) penempatan adalah proses penugasan kembali pegawai pada tugas dan jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penempatan kerja yang baik mempengaruhi hasil akhir dimana terjadi peningkatan prestasi guru. Senada dengan Tohardi (2002, p. 226) kegiatan penempatan sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

### 4. Kompensasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kompensasi penting dalam pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terkait dengan kesejahteraan dan kepuasan kerja. Handoko (2000, p. 54) menyebutkan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan besarnya kompensasi pekerjaan mereka juga disebut sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi bukan hanya tentang gaji mereka, tetapi tempat kerja yang nyaman, komunikasi keluarga akan membuat guru tidak tetap bertahan dalam mengajar di sekolah. Seperti pernyataan Dessler (2013) bahwa salah satu bentuk kompensasi adalah penghargaan non finansial seperti jam kerja yang fleksibel dan tempat kerja yang nyaman.

De Nobile et al., 2013, p. 104) menjelaskan bahwa gaji, hubungan antara guru dan kepala sekolah, rekan kerja, kondisi kerja, merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pendidik dan pendidik. Kompensasi berupa gaji yang diterima dapat meningkatkan kepuasan kerja. Menurut pernyataan Mathis & Jackson, (2002, p. 153) salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan karyawan adalah melalui kompensasi.

### 5. Pembinaan dan Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pengembangan kompetensi baik pedagogi maupun profesional yang umumnya dilakukan saat ini adalah guru aktif dalam kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk terus meningkatkan kompetensi, untuk kepala sekolah ada Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) dan juga ikut berpartisipasi dalam pelatihan yang diadakan oleh kabupaten seperti program Pengembangan Profesi Berkelanjutan (PPB). Terkadang sekolah melakukan aktivitasnya sendiri, dengan mengundang pembicara dari luar untuk meningkatkan kompetensi guru di sekolah. Simamora (2004, p. 273) pelatihan dan pengembangan adalah dua istilah yang terkadang digunakan secara bersama atau bergantian. Pelatihan berguna untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar lebih produktif.

Pengembangan dilakukan untuk kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dalam organisasi di masa depan. Pelatihan dan pengembangan memiliki manfaat bagi karier, untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Oleh karena itu, masih

banyak tugas yang menunggu untuk diselesaikan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah terlatih. Pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan adalah proses pengajaran pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan lebih baik, sesuai dengan standar.

#### 6. Evaluasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 28/2010 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah disebut "Emaslim" (pendidik, pengelola, pengurus, pengawas, pimpinan, inovator, dan motivator). Salah satu standar dan tugas kepala sekolah adalah kompetensi supervisi. Kompetensi tersebut adalah: (1) Merencanakan program Supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik pada guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Menurut Robbins & Alvy (2004, p. 31) supervisi dilakukan untuk meningkatkan pembelajaran siswa melalui pengembangan supervisi dan profesional. Supervisi akademik dilakukan untuk mengetahui guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran mulai dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Kepala sekolah dapat mengetahui kompetensi dan kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran masing-masing guru melalui pemantauan, pemantauan dan supervisi pembelajaran di kelas. Hasil pemantauan atau yang selanjutnya disebut hasil supervisi digunakan untuk menyusun program tindak lanjut supervisi selanjutnya. Program tindak lanjut diberikan kepada semua guru yang memiliki kinerja tinggi dan masih membutuhkan pembinaan dan supervisi.

Dampak positif dari manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah peningkatan komitmen dan kinerja karyawan serta penurunan tingkat keluar masuk karyawan (Combs et al., 2006). Namun, ini juga diakui sebagai kunci dalam meningkatkan kinerja sekolah. Vekeman et al., (2015) lebih khusus lagi, peningkatan kompetensi dan komitmen pendidik dan tenaga kependidikan berdampak pada potensi peningkatan kinerja guru dan, akibatnya, meningkatkan hasil belajar siswa (DeArmond et al., 2009).

#### **Pengembangan Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Definisi pengembangan profesional tidak jelas. Namun, Smith (2010, p. 681) mendefinisikan pengembangan profesional sebagai berikut:

*"Professional development ... is an internal process in which professionals engage within a formal or informal framework. The process is rooted in critical self-analysis of professional practice, and steps taken to improve current practice are called professional development activities. ... Professional development occurs when beliefs and assumptions about the profession change, and as a result, professional practice changes. The latter is related to professional decisions taken prior to action."*

Pendidik dan tenaga kependidikan bertanggung jawab atas kondisi akses profesinya, serta mempelajari apa yang terlibat dalam bidang pendidikan (Pereira et al., 2015). Peran pendidik dan tenaga kependidikan merupakan inti dari usaha pendidikan itu sendiri (Clandinin, Husu, Hadar, et al., 2017). Namun, langkah apa yang harus dilakukan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan profesionalitas? Menurut Dengerink et al., (2015, p. 80), pengembangan profesional pendidik dan tenaga kependidikan menunjukkan pembelajaran individu yang terlibat dalam kegiatan, yang membutuhkan sikap, pengetahuan dan keterampilan khusus, yang berakar pada badan pengetahuan atau basis pengetahuan spesialis formal atau informal. Studi tentang pengembangan profesional pendidik dan tenaga

kependidikan telah mendapatkan perhatian yang meningkat dan berbagai penelitian telah dilakukan di sekitarnya (Lunenbergh et al., 2014).

Dengerink et al., (2015), meneliti 377 preferensi pendidik guru berbasis sekolah dan universitas tentang pembelajaran profesional mereka. Berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tenaga kependidikan ingin mengembangkan pembinaan dan pengajaran serta pengetahuan mereka terkait pekerjaan mereka, sedangkan peningkatan pengetahuan pedagogis, keterampilan dalam pengembangan kurikulum, penilaian, dan masalah organisasi kurang ditekankan sebagai sebuah tujuan peningkatan. Berdasarkan kajian tentang pengembangan profesionalitas pendidik guru, Clandinin, Husu, & Kleinsasser (2017) menyatakan bahwa pengembangan profesionalitas dan pekerjaan pendidik guru sangat erat kaitannya. Namun, sifat pekerjaan pendidik guru itu kompleks karena pendidikan guru bersifat multifaset. Seperti yang dikatakan Taylor (1983) dalam (Murray & Male, 2005) bahwa di satu sisi tenaga pendidik menghadapi kelas dan sekolah, dengan tuntutan relevansi, kepraktisan, kompetensi, teknik. Di sisi lain, mereka menghadapi tuntutan administrasi dan kedisiplinan. Dengan demikian, pengembangan profesional pendidik menunjukkan berbagai kegiatan dan tugas dalam konteks dan pengaturan yang berbeda.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Sejumlah studi telah mengeksplorasi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. Tugas dan fungsi manajemen pendidik didasarkan pada UU No 14 Tahun 2005, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Pelaksanaan tugas dan fungsi manajemen pendidik dan kependidikan terdiri dari: (a) Perencanaan, (b) Perekrutan, (c) Penempatan Kerja, (d) Kompensasi, (e) Pembinaan dan Pengembangan, (f) Mengevaluasi. Komponen dalam manajemen pendidik dan tenaga kependidikan memiliki berdampak positif bagi guru dan sekolah. Fungsi dan tugas manajemen pendidik dan tenaga kependidikan memberikan implikasi bagi sekolah dalam menghadapi kekurangan pendidik dan tenaga kependidikan melalui rekrutmen. Pembinaan dan pengembangan juga dilakukan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan melalui pelatihan dan pendidikan tingkat lanjut, baik yang dilakukan oleh kelompok kerja guru (KKG), sekolah, dan dinas pendidikan.

Pendidik dan tenaga kependidikan bertanggung jawab atas kondisi akses profesinya, serta mempelajari apa yang terlibat dalam bidang pendidikan. Peran pendidik dan tenaga kependidikan merupakan inti dari usaha pendidikan itu sendiri. Pengembangan profesional pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan melalui pembelajaran individu yang terlibat dalam kegiatan, yang membutuhkan sikap, pengetahuan dan keterampilan khusus, yang berakar pada badan pengetahuan atau basis pengetahuan spesialis formal atau informal. Penulis menyadari kekurangan dalam penulisan kajian studi literatur yang dilakukan masih sangat kurang dan pembahasan masih sangat ringan untuk mendapatkan pemahaman yang utuh tentang fungsi dan tugas manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. Maka dari itu penulis menyarankan untuk pembahasan tema selanjutnya perlu diadakan penelitian literatur yang lebih mendalam dengan jumlah subjek yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aminchi, D., Amina, A. S., & Midala, A. S. (2014). Recruitment, Selection and Placement of Human Resource in Adult Education Organisation: Implications for the Management of Adult Education in Borno State Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 5(31), 64–69. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Anggal, N., & Yuda, Y. (2020). *Manajemen Pendidikan: Penggunaan Sumber Daya Secara Efektif Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Samarinda: Gunawana Lestari.
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice (7th ed.). In *Work Study* (Vol. 50, Issue 4). Kogan Page Publishers. <https://doi.org/10.1108/ws.2001.07950dae.003>
- Ayubi, A. A. Al, & Wibowo, U. B. (2020). *Management of Educators and Education Personnel at SDN Potrojayan 3 Prambanan*. 397(Iclique 2019), 114–122. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200129.015>
- Berger, N. O. (2009). *Human Resources and Their Development - Volume I*. Oxford, United Kingdom: Eolss Publications.
- Byman, R., Jyrhämä, R., Stenberg, K., Maaranen, K., Sintonen, S., & Kynäslähti, H. (2020). Finnish teacher educators' preferences for their professional development – quantitative exploration. *European Journal of Teacher Education*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1793952>
- Clandinin, D., Husu, J., Hadar, L. L., & Brody, D. L. (2017). Professional Learning and Development of Teacher Educators. In *The SAGE Handbook of Research on Teacher Education* (Vol. 2, pp. 1049–1064). SAGE Publishers London. <https://doi.org/10.4135/9781526402042.n60>
- Clandinin, D., Husu, J., & Kleinsasser, R. (2017). A Quest for Teacher Educator Work. *The SAGE Handbook of Research on Teacher Education*, 1033–1048. <https://doi.org/10.4135/9781526402042.n59>
- Cochran-Smith, M., Grudnoff, L., Orland-Barak, L., & Smith, K. (2020). Educating Teacher Educators: International Perspectives. *New Educator*, 16(1), 5–24. <https://doi.org/10.1080/1547688X.2019.1670309>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
- Commonwealth Secretariat. (2017). *Commonwealth Education Policy Framework*. January, 46. <https://bit.ly/thecommonwealth>
- Darmalaksana, W. (2020). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka dan Studi Lapangan. *Pre-Print Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 1–6. [http://digilib.uinsgd.ac.id/32855/1/Metode Penelitian Kualitatif.pdf](http://digilib.uinsgd.ac.id/32855/1/Metode%20Penelitian%20Kualitatif.pdf)
- de Nobile, J., McCormick, J., & Hoekman, K. (2013). Organizational communication and occupational stress in Australian Catholic primary schools. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 744–767. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2011-0081>
- DeArmond, M. M., Shaw, K. L., & Wright, P. M. (2009). Zooming in and zooming out: Rethinking school district human resource management. *Creating a New Teaching Profession*, 53–79.
- Dengerink, J., Lunenberg, M., & Kools, Q. (2015). What and how teacher educators prefer to learn. *Journal of Education for Teaching*, 41(1), 78–96. <https://doi.org/10.1080/02607476.2014.992635>
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Gomez, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Carson, K. P. (2007). *Managing human resources*. Pearson/Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Huda, S., Fitri, S., & Kholik, A. (2020). Performance Appraisal of Educational Personnel: A Case Study on MTs Negeri Dua in Jambi. *4th Asian Education Symposium (AES 2019)*, 244–247. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200513.054>

- Kadarmanta, A., & Mahmudin Yasin, N. F. (2021). Developing and improving Competences of Educators/Teaching Staffs of Indonesian National Police School (Sekolah Polisi Negara/Spn). *Psychology and Education Journal*, 58(2), 120–125. <https://doi.org/https://doi.org/10.17762/pae.v58i2.1061>
- Kadri, H. AL, & Widiawati. (2020). Strategic Planning in Developing the Quality of Educators and Education Personnel. *Indonesian Research Journal in Education*, 4(2), 324–346. <https://doi.org/https://doi.org/10.22437/irje.v4i2.9410>
- Kamran, A., Dawood, J., & Hilal, S. Bin. (2015). Analysis of the recruitment and selection process. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 362, 1357–1375. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-47241-5\\_114](https://doi.org/10.1007/978-3-662-47241-5_114)
- Lorensius, & Ping, T. (2021). Model Pembiayaan Pendidikan di Perguruan Tinggi pada Masa Pandemi Covid-19. *Indonesian Journal Of Education and Humanity*, 1(2), 107–119.
- Lunenberg, M., Dengerink, J., & Korthagen, F. (2014). The professional teacher educator: Roles, behaviour, and professional development of teacher educators. In *The Professional Teacher Educator: Roles, Behaviour, and Professional Development of Teacher Educators*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-94-6209-518-2>
- M. Prawiro. (2018). *8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) serta Fungsi dan Tujuannya*. Retrieved from. <https://www.maxmanroe.com/vid/umum/standar-nasional-pendidikan.html>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- McNamara, D. E. (2009). From Fayol's Mechanistic To Today's Organic Functions Of Management. *American Journal of Business Education*, 2(1).
- Meeus, W., Cools, W., & Placklé, I. (2018). Teacher educators developing professional roles: frictions between current and optimal practices. *European Journal of Teacher Education*, 41(1), 15–31. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1393515>
- Mondy Wayne, R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi kesepuluh, jilid satu*. Jakarta: Erlangga.
- Mukhlisoh, M. (2018). Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Sunan Kalijaga Siwuluh. *Jurnal Kependidikan*, 6(2), 233–248.
- Murray, J., & Male, T. (2005). Becoming a teacher educator: Evidence from the field. *Teaching and Teacher Education*, 21(2), 125–142. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.12.006>
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015, tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. (2015). Republik Indonesia.
- Pereira, F., Lopes, A., & Marta, M. (2015). Being a teacher educator: professional identities and conceptions of professional education. *Educational Research*, 57(4), 451–469. <https://doi.org/10.1080/00131881.2015.1078142>
- Permana, J., Wulansari, S., Mulyani, S., & Sabban, I. (2021). Management Development of Teachers' Professional Competence. *4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)*, 65–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.013>
- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Hartig, J. (2019). Examining the effect of principal turnover on teaching quality: a study on organizational change with repeated classroom observations. *School Effectiveness and School Improvement*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/09243453.2019.1672759>
- Quah Cheng Sim. (2011). Instructional Leadership Among Principals of Secondary Schools in Malaysia. *Educational Research (ISSN: 2141-5161)*, Vol. 2(12), 1784–1800. <http://www.interestjournals.org/ER>
- Rahman, H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1(2).
- Rahmawati, Y., & Syamratulangi, S. (2020). Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di SMA Negeri I Kota Malang. *Jurnal Elkatarie: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 3(2), 405–419. <https://doi.org/https://doi.org/10.1234/elkatarie.v3i2.4000>

- Robbins, P., & Alvy, H. B. (2004). *The new principal's fieldbook: Strategies for success*. ASCD.
- Schwan, G. (2019). Sustainable Development Goals: A call for global partnership and cooperation *GAIA-Ecological*, 28(2), 73. <https://doi.org/10.14512/gaia.28.2.1>
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Jakarta: STIE YKPN.
- Smith, K., & Flores, M. A. (2019). The Janus faced teacher educator. *European Journal of Teacher Education*, 42(4), 433–446. <https://doi.org/10.1080/02619768.2019.1646242>
- Smith, P. K. (2010). Professional development of teacher educators. In P. Peterson, E. Baker, & B. B. T.-I. E. of E. (Third E. McGaw (Eds.), *International Encyclopedia of Education* (pp. 681–688). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00675-8>
- Suarga. (2019). Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Kependidikan. *Jurnal Idaarah, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Alauddin Makasar*, III(1), 164–174.
- Susanti, H. (2021). Manajemen Pendidikan, Tenaga Kependidikan, Standar Pendidik, dan Mutu Pendidikan. *Asatiza: Jurnal Pendidikan*, 2(1), 33–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.46963/asatiza.v2i1.254>
- Terry, G. R. (1968). *Principles of management*. Illinois : Ricard D. Irwin.
- Tohardi, A. (2002). Pemahaman praktis manajemen sumber daya manusia. *Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung*.
- Vekeman, E., Devos, G., & Tuytens, M. (2015). The influence of teachers' expectations on principals' implementation of a new teacher evaluation policy in Flemish secondary education. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 27(2), 129–151. <https://doi.org/10.1007/s11092-014-9203-4>
- Zed, M. (2004). *Metode peneletian kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.