

**STRATEGI PENINGKATAN MUTU TENAGA KEPENDIDIKAN
DI SMP NEGERI 3 PAMEKASAN**

Amalia Desy Wahyuni¹, Mohammad Thoha²

Universitas Islam Negeri Madura

email: amaliadesywahyuni@gmail.com, mohammadthoha@iainmadura.ac.id

Abstrak

Tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam mendukung mutu pendidikan, namun kajian peningkatan mutu pendidikan masih didominasi oleh fokus pada profesionalisme guru. Penelitian strategi peningkatan mutu tenaga kependidikan, khususnya SMP masih terbatas cenderung bersifat administratif, sehingga menunjukkan adanya celah kajian. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan strategi peningkatan mutu tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan yang meliputi perencanaan, pembinaan dan pengembangan serta penilaian kinerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan mutu dilakukan secara terencana dan terintegrasi dengan memperhatikan aspek teknis dan psikologis berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow. Implikasi penelitian ini memberikan rujukan praktis bagi sekolah dalam merancang strategi peningkatan mutu tenaga kependidikan yang lebih holistik dan berkelanjutan.

Kata Kunci: strategi, mutu, tenaga kependidikan

STRATEGIES FOR IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATIONAL PERSONNEL AT SMP NEGERI 3 PAMEKASAN

Abstract

Educational personnel play a strategic role in supporting the quality of education, but studies on improving the quality of education are still dominated by a focus on teacher professionalism. Research on strategies for improving the quality of educational personnel, especially in junior high schools, is still limited and tends to be administrative in nature, indicating a gap in research. This study aims to describe strategies for improving the quality of educational personnel at SMP Negeri 3 Pamekasan, which include planning, guidance and development, and performance appraisal. The study uses a descriptive qualitative approach through interviews, observation, and documentation. The results of the study indicate that quality improvement strategies are carried out in a planned and integrated manner, taking into account technical and psychological aspects based on Maslow's hierarchy of needs theory. The implications of this study provide practical references for schools in designing more holistic and sustainable strategies for improving the quality of educational personnel.

Keywords: strategy, quality, teaching staff

PENDAHULUAN

Dalam sistem pendidikan nasional, keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh guru sebagai tenaga pendidik, tetapi juga oleh tenaga kependidikan yang mendukung terselenggaranya proses pendidikan secara menyeluruh (Putra, 2022). Tenaga kependidikan mencakup berbagai peran penting seperti kepala sekolah, staf tata usaha, pustakawan, laboran, petugas kebersihan, hingga tenaga keamanan yang semuanya terlibat dalam membangun suasana belajar yang efektif, efisien dan manusiawi (Fiuluminnisa, 2019).

Istilah mutu bukan sekadar menyangkut hasil akademik peserta didik, tetapi juga mencakup mutu manajemen sekolah, termasuk kinerja tenaga kependidikan. Peningkatan mutu tenaga kependidikan menjadi kebutuhan strategis yang harus direspon secara sistematis oleh setiap satuan pendidikan, termasuk di tingkat sekolah menengah pertama (Aji & Vida, 2023).

Dalam kajian mutu pendidikan, selama ini pada beberapa penelitian diketahui bahwa peningkatan mutu cenderung berpusat pada peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru sebagai tenaga pendidik. Sementara itu, aspek peningkatan mutu tenaga kependidikan yang mencakup unsur-unsur penting seperti staf administrasi, laboran, pustakawan hingga tenaga kebersihan dan keamanan belum mendapatkan perhatian yang setara, baik dalam literatur ilmiah maupun dalam praktik kelembagaan di tingkat satuan pendidikan. minimnya studi yang secara khusus membahas strategi pengembangan tenaga kependidikan, terutama di jenjang SMP menunjukkan adanya kesenjangan pengetahuan yang signifikan.

Sejumlah penelitian telah mengkaji peningkatan mutu pendidikan melalui perspektif manajemen sumber daya manusia di sekolah. Putra dan Asmendri menegaskan bahwa keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dipengaruhi oleh pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan secara sistematis, namun kajian tersebut masih bersifat umum dan normatif (Putra, 2022). Thoha menunjukkan bahwa pembinaan dan pengawasan manajerial berperan dalam peningkatan mutu ketenagaan di madrasah, tetapi belum secara spesifik mengulas strategi peningkatan mutu tenaga kependidikan non guru pada konteks satuan pendidikan (Thoha, 2017). Sadikin dkk menemukan bahwa penguatan tata kelola administrasi kepegawaian berdampak positif terhadap efektivitas kerja tenaga kependidikan, meskipun pendekatan yang digunakan masih dominan administratif dan belum menyentuh dimensi psikologis dan motivasional (Sadikin dkk., 2024). Sementara itu, Fiuluminnisa menekankan pentingnya peran tenaga administrasi sekolah dalam mendukung mutu layanan pendidikan, namun belum menguraikan model strategi peningkatan mutu yang holistik dan berkelanjutan (Fiuluminnisa, 2019). Berdasarkan telaah tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat keterbatasan penelitian yang secara khusus mengkaji strategi peningkatan mutu tenaga kependidikan di tingkat SMP dengan mengintegrasikan pendekatan manajerial

dan humanistik, sehingga penelitian ini diarahkan untuk mengisi celah kajian tersebut secara empiris dan kontekstual.

Lebih lanjut, pendekatan-pendekatan pengembangan yang telah diterapkan umumnya masih bersifat teknis dan administratif serta belum mengintegrasikan dimensi psikologis dan motivasional yang dapat mendukung optimalisasi peran tenaga kependidikan dalam ekosistem sekolah. Padahal, pada teori Hierarki Kebutuhan Maslow memberikan landasan teoritis yang kuat bahwa pemenuhan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan loyalitas individu dalam lingkungan kerja (Maslow, 1970). Dengan demikian, masih terdapat kekosongan dalam kajian yang mengaitkan pendekatan manajemen mutu dengan pendekatan humanistik dalam pengembangan tenaga kependidikan.

Secara empiris, tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan memiliki peran langsung dalam kegiatan administrasi sekolah, pelayanan kepada guru dan siswa serta pemeliharaan lingkungan sekolah agar tetap tertib dan nyaman. Keberadaan tenaga kependidikan sangat menentukan kelancaran aktivitas sekolah sehari-hari, meskipun sering kali tidak terlihat secara langsung dalam proses pembelajaran di kelas.

Secara nyata di lapangan, tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan telah menjalankan tugas sesuai fungsi masing-masing, seperti pengelolaan administrasi, pengarsipan dokumen, pelayanan surat menyurat serta dukungan teknis lainnya. Kinerja mereka ditunjukkan melalui kedisiplinan kerja, tanggung jawab terhadap tugas dan kemampuan bekerja sama dengan kepala sekolah serta guru. Hal ini turut membantu terciptanya sistem kerja sekolah yang berjalan cukup efektif.

Namun demikian, mutu tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan masih menghadapi beberapa keterbatasan. Program pelatihan dan pengembangan kompetensi belum dilakukan secara rutin dan terencana. Selain itu, sistem penilaian kinerja masih bersifat sederhana dan lebih mengandalkan pengamatan langsung dari kepala sekolah, karena sebagian besar tenaga kependidikan berstatus non-ASN. Kondisi ini menyebabkan peningkatan kompetensi dan motivasi kerja belum berjalan secara optimal.

Kondisi ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara regulasi nasional seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Standar Nasional Pendidikan dengan implementasi di tingkat satuan pendidikan. Secara normatif, regulasi tersebut menegaskan bahwa tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam mendukung proses pendidikan dan wajib memiliki kualifikasi serta kompetensi yang memadai. Namun, dalam praktiknya, belum terdapat strategi yang terstruktur dan menyeluruh yang dapat menjamin pemenuhan hak-hak tenaga kependidikan, baik dalam aspek profesional maupun kesejahteraan.

Dengan demikian, diperlukan kajian yang mendalam untuk merumuskan strategi

peningkatan mutu tenaga kependidikan yang bersifat holistik, integratif dan kontekstual. Kajian ini tidak hanya bertujuan untuk mengisi kekosongan dalam literatur akademik, tetapi juga memberikan kontribusi nyata dalam merancang model strategis yang dapat diadopsi oleh satuan pendidikan lain yang menghadapi masalah serupa.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai strategi peningkatan mutu tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan sesuai dengan kondisi empiris di lapangan. Secara operasional, penelitian ini diarahkan untuk menjawab empat fokus utama, yaitu: (1) bagaimana konsep strategi peningkatan mutu tenaga kependidikan?; (2) bagaimana perencanaan tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan?; (3) bagaimana pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan?; dan (4) bagaimana penilaian tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan?. sejalan dengan fokus tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan perencanaan, pembinaan dan pengembangan serta penilaian kinerja tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan secara komprehensif.

Subjek penelitian ditentukan secara *purposive*, meliputi kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan strategis, kepala tata usaha sebagai koordinator administrasi serta tenaga kependidikan yang mewakili unsur staf administrasi dan petugas layanan khusus. Pelibatan tenaga kependidikan secara langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai implementasi strategi peningkatan mutu dari perspektif pelaksana, sehingga suara tenaga kependidikan muncul secara eksplisit dan selaras dengan fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pandangan dan pengalaman informan terkait perencanaan, pembinaan dan pengembangan serta penilaian kinerja tenaga kependidikan. Observasi dilakukan untuk mengamati pelaksanaan tugas, pola kerja dan interaksi tenaga kependidikan di lingkungan sekolah. Dokumentasi digunakan untuk menelaah dokumen pendukung seperti struktur organisasi, pembagian tugas dan surat keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kependidikan.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan mengacu pada model Miles dan Huberman yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Huberman & Miles, 2002). Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan mengelompokkan data yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif yang sistematis sesuai dengan tema penelitian. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan melalui proses interpretasi data yang diverifikasi secara berulang dengan membandingkan data antar sumber dan antar teknik pengumpulan data

untuk memastikan keabsahan temuan.

Melalui tahapan tersebut, penelitian ini menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai strategi peningkatan mutu tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan berdasarkan perspektif kebijakan dan pengalaman langsung yang diperoleh tenaga kependidikan di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Strategi Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan

Dalam sistem pendidikan, peran tenaga kependidikan memiliki kedudukan yang strategis dalam mendukung keberhasilan proses belajar-mengajar dan manajemen satuan pendidikan (Primayana & Dewi, 2021). Tenaga kependidikan bukan hanya pelaksana tugas administratif, melainkan juga bagian integral dari pencapaian mutu pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, peningkatan mutu tenaga kependidikan menjadi kebutuhan yang mendesak untuk menjawab tantangan zaman dan tuntutan profesionalisme.

Strategi mutu dalam konteks tenaga kependidikan dapat dimaknai sebagai rangkaian pendekatan, kebijakan, dan langkah sistematis yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi, efisiensi, dan produktivitas tenaga kependidikan (Sadikin dkk., 2024). Strategi ini mencakup aspek rekrutmen, pelatihan, pembinaan, pengawasan, serta pemberian penghargaan atau insentif (Herawati dkk., 2022). Pendekatan tersebut bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia non-guru yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki loyalitas, motivasi tinggi, dan etika kerja yang baik (Thoha, 2017).

Landasan yuridis atas pentingnya peningkatan mutu tenaga kependidikan telah diatur dalam beberapa regulasi nasional. **Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional**, khususnya Pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa *tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan* (*Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, t.t.). Pernyataan ini menggarisbawahi bahwa keberadaan tenaga kependidikan bukanlah sekadar pelengkap, tetapi menjadi bagian penting dari sistem pendidikan nasional.

Selanjutnya, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah disebutkan bahwa tenaga administrasi sekolah/ madrasah terdiri atas kepala tenaga administrasi sekolah/ madrasah, pelaksana urusan dan petugas layanan khusus. Kepala tenaga administrasi SMP/MTs/SMPLB berkualifikasi berpendidikan minimal lulusan D3 atau sederajat, program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/ madrasah minimal 4 tahun serta memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/ madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah. Kemudian juga dijelaskan bahwa untuk petugas layanan khusus

digolongkan menjadi lima, yaitu penjaga sekolah/ madrasah minimal lulusan SMP/ MTs sederajat, tukang kebun minimal lulusan SMP/ MTs sederajat apabila luas lahan sekolah/ madrasah minimal 500 m², tenaga kebersihan minimal lulusan SMP/ MTs sederajat, pengemudi minimal lulusan SMP/ MTs sederajat dengan memiliki SIM yang sesuai serta pesuruh minimal lulusan SMP/MTs sederajat (*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah*, t.t.)

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menekankan pentingnya standar kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga kependidikan. (*Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*, t.t.) Kemudian, hal itu juga dipertegas dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah bahwa tenaga administrasi sekolah/ madrasah harus memenuhi kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi teknis dan ditambah 1 kompetensi lagi yaitu kompetensi manajerial bagi kepala tenaga administrasi sekolah/ madrasah (*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah*, t.t.). Maka dari itu, diketahui bahwa tugas pokok dan fungsi tenaga administrasi sekolah/ madrasah sebagai bagian dari sistem mutu pendidikan.

Namun, pelaksanaan strategi peningkatan mutu tidak akan berhasil apabila tidak memperhatikan dimensi psikologis dan motivasional dari individu yang menjadi subjeknya. Dalam hal ini, **teori Hierarki Kebutuhan Maslow** memberikan dasar konseptual yang sangat relevan. Maslow membagi kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan, yakni (1) Kebutuhan fisiologis, seperti kebutuhan akan gaji yang layak, waktu istirahat, dan kondisi kerja yang sehat. (2) Kebutuhan akan rasa aman, seperti status pekerjaan yang stabil, perlindungan hukum, dan lingkungan kerja yang tidak mengancam. (3) Kebutuhan sosial, seperti hubungan kerja yang harmonis, keterlibatan dalam tim, dan rasa memiliki terhadap lembaga. (4) Kebutuhan akan penghargaan, berupa pengakuan atas kinerja, promosi, serta insentif. (5) Kebutuhan aktualisasi diri, seperti kesempatan untuk mengembangkan potensi, pelatihan lanjutan, dan pelibatan dalam proses pengambilan keputusan (Maslow, 1970).

Jika strategi peningkatan mutu hanya berfokus pada aspek teknis dan administratif misalnya, pelatihan atau evaluasi kinerja namun mengabaikan kebutuhan dasar seperti rasa aman dan penghargaan, maka motivasi kerja tenaga kependidikan akan rendah. Sebaliknya, strategi yang memperhatikan semua tingkatan kebutuhan akan membentuk individu yang termotivasi secara internal, berkomitmen tinggi, dan lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan.

Dengan demikian, strategi mutu tenaga kependidikan harus bersifat integratif berbasis hukum dan regulasi yang jelas, namun juga memperhatikan aspek kemanusiaan dan psikologis. Pendekatan semacam ini akan menciptakan tenaga kependidikan yang tidak

hanya mampu menjalankan tugas secara efektif, tetapi juga merasa dihargai, berkembang, dan berkontribusi penuh dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Perencanaan Tenaga Kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan

Perencanaan pegawai dalam konteks pendidikan adalah proses sistematis untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja di lembaga pendidikan, baik dari segi jumlah, jenis, maupun kualifikasinya, guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Pananrangi, 2017). Perencanaan ini merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena menjadi dasar bagi pengadaan, pengembangan dan penempatan tenaga kerja sesuai kebutuhan lembaga.

Tujuan dari perencanaan pegawai untuk memastikan tersedianya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan, baik dari segi jumlah, kualifikasi, maupun kompetensinya (Baharuddin dkk., 2024). Perencanaan ini bertujuan untuk menjamin kelancaran proses pembelajaran dan operasional pendidikan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, serta mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh. Selain itu, perencanaan pegawai juga berperan penting dalam pengembangan profesional tenaga kerja, serta sebagai langkah antisipatif terhadap perubahan dan tantangan di masa depan, sehingga lembaga pendidikan dapat beradaptasi secara strategis dan berkelanjutan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, pengadaan ini mencakup perekrutan dan penempatan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan sesuai dengan jumlah, kualifikasi, dan kompetensi yang dibutuhkan (Suradji, 2018). Tujuan utama dari pengadaan pegawai adalah untuk memastikan bahwa setiap posisi yang kosong atau baru terbentuk dapat diisi oleh orang yang tepat, sehingga operasional lembaga pendidikan berjalan lancar dan kualitas layanan pendidikan terjaga (Cahyadi dkk., 2023).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, SMP Negeri 3 Pamekasan dalam upaya memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang mendukung kelancaran operasional dan pelayanan pendidikan, menerapkan dua jalur rekrutmen tenaga kependidikan, yaitu rekrutmen internal sekolah dan rekrutmen eksternal melalui pemerintah daerah.

Pertama, rekrutmen internal dilakukan oleh pihak sekolah secara mandiri dengan membuka kesempatan bagi individu yang memenuhi kriteria tertentu untuk mengisi posisi tenaga kependidikan sesuai kebutuhan. Perekrutan ini bersifat fleksibel dan disesuaikan dengan kondisi riil sekolah, baik dari segi jumlah tenaga kerja, beban kerja, maupun kebutuhan teknis lainnya. Umumnya, perekrutan ini ditujukan untuk tenaga kontrak atau honorer yang direkrut berdasarkan pertimbangan profesionalitas, loyalitas, serta kemampuan teknis yang relevan dengan tugas yang akan diemban. Tenaga kependidikan yang direkrut di SMP Negeri 3 Pamekasan secara internal, harus memiliki kualifikasi yang cocok dengan

posisi yang dibutuhkan. Untuk tenaga administrasi minimal lulusan S-1 dan untuk penjaga, keamanan, dan petugas kebersihan minimal lulusan SMA.

Kedua, rekrutmen eksternal merupakan sistem penerimaan tenaga kependidikan yang sepenuhnya diatur oleh pemerintah melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Pamekasan, dengan mekanisme seleksi formal sesuai peraturan perundang-undangan. Jalur ini mencakup proses seleksi untuk formasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Seleksi ini dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, berdasarkan sistem merit dan menggunakan standar nasional yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.

Sementara itu, sistem seleksi eksternal yang diatur oleh BKD dijalankan melalui mekanisme resmi yang berlaku untuk seluruh satuan pendidikan negeri, baik dalam bentuk seleksi Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Proses ini menjamin keterbukaan, akuntabilitas dan legalitas dalam pengangkatan tenaga kependidikan secara nasional.

Dengan adanya dua jalur perekrutan ini, sekolah memiliki keleluasaan untuk menyesuaikan pemenuhan kebutuhan SDM, baik melalui sistem seleksi formal dari pemerintah maupun inisiatif rekrutmen mandiri yang tetap mengedepankan prinsip kualitas, integritas dan profesionalitas.

Apabila ditinjau dari teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, maka dapat terlihat bahwa sistem rekrutmen ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh aspek psikologis dan motivasional individu. Maslow menyusun lima tingkatan kebutuhan manusia, yaitu: (1) Kebutuhan fisiologis, pekerjaan yang diperoleh melalui rekrutmen memenuhi kebutuhan dasar seseorang seperti penghasilan untuk makan dan tempat tinggal. (2) Kebutuhan rasa aman, status kepegawaian yang jelas, terutama bagi PNS dan PPPK, memberi jaminan hukum dan kestabilan ekonomi. (3) Kebutuhan sosial, masuk dalam lingkungan kerja sekolah menciptakan rasa diterima dan menjadi bagian dari komunitas. (4) Kebutuhan penghargaan, proses seleksi yang mempertimbangkan kompetensi dan karakter menunjukkan penghargaan terhadap kemampuan individu. (5) Aktualisasi diri, memberikan kesempatan bagi tenaga kependidikan untuk berkembang secara profesional, khususnya dalam mendukung pendidikan berbasis digital.

Berdasarkan hal tersebut, diketahui bahwa perencanaan tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan menerapkan beberapa langkah, yaitu analisis kebutuhan pegawai, evaluasi pegawai yang ada, memperkirakan kebutuhan di masa depan, menyusun strategi pemenuhan pegawai, Pelaksanaan dan monitoring, evaluasi dan pembaruan perencanaan. Dengan menerapkan sistem rekrutmen internal dan eksternal, SMP Negeri 3 Pamekasan tidak hanya memenuhi kebutuhan organisasi, tetapi juga memberikan ruang bagi individu untuk memenuhi kebutuhan dasar hingga pencapaian diri maksimal, sebagaimana diuraikan

dalam teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Ini menjadi bukti bahwa kebijakan sekolah juga berorientasi pada pembangunan SDM yang utuh, bukan sekadar pengisian posisi kerja.

Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan

Pembinaan dan pengembangan pegawai adalah dua aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Effendi, 2021). Keduanya saling terkait dan mendukung proses pembelajaran serta pertumbuhan individu di lingkungan lembaga pendidikan, baik sebagai tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

Pembinaan pegawai merujuk pada serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk membentuk dan memperbaiki sikap, perilaku, dan kemampuan dasar pegawai agar sesuai dengan standar dan budaya kerja yang berlaku. Pembinaan ini bertujuan untuk memperkuat fondasi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

Sementara itu, pengembangan pegawai adalah proses yang lebih luas dan berfokus pada peningkatan kemampuan dan potensi pegawai untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi dalam kariernya (Wahyudi dkk., 2023). Pengembangan pegawai bertujuan untuk mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan yang lebih besar di masa depan dan mendukung pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara lebih efektif.

Di **SMP Negeri 3 Pamekasan**, pengembangan tenaga kependidikan dilakukan melalui berbagai bentuk kegiatan yang bersifat pembinaan, pelatihan, dan penguatan kapasitas profesional. Hal itu dilakukan melalui dua pendekatan utama: kegiatan peningkatan kompetensi dan pengakuan administratif terhadap kinerja. Kegiatan seperti pelatihan, seminar, dan workshop bukan hanya diinisiasi oleh pihak internal sekolah, tetapi juga melalui sinergi dengan lembaga eksternal, termasuk dinas-dinas terkait. Program seperti Srikandi dengan TTE (Tanda Tangan Elektronik) menjadi contoh nyata kolaborasi antar lembaga dalam membangun kapasitas tenaga kependidikan, khususnya dalam pengelolaan karsipan dan digitalisasi administrasi sekolah.

Selain itu, pengembangan karier juga menjadi bagian penting dalam strategi pembinaan, yang diwujudkan melalui penerbitan Surat Keputusan (SK) peningkatan jabatan oleh kepala sekolah. Ini menunjukkan adanya penghargaan terhadap kinerja dan loyalitas tenaga kependidikan, sekaligus menjadi motivasi untuk terus meningkatkan kualitas kerja mereka. Pendekatan ini sejalan dengan teori motivasi Maslow yang telah dibahas sebelumnya, di mana kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri menjadi bagian penting dari dorongan kerja seseorang.

Praktik pengembangan dan pembinaan tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan tidak hanya diwujudkan melalui kegiatan pelatihan dan peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga melalui pemberian mandat tanggung jawab jabatan sebagai bentuk penghargaan terhadap

kapasitas dan rekam jejak individu. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier tenaga kependidikan tidak semata-mata berbasis pada latar belakang formasi awal, tetapi juga pada potensi aktual dan kebutuhan organisasi.

Kebijakan semacam ini tidak hanya mendorong produktivitas dan rasa memiliki yang tinggi dari tenaga kependidikan, tetapi juga memenuhi kebutuhan organisasi secara adaptif dan dinamis. Dari sudut pandang teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, langkah ini menyentuh pada dua lapisan penting dalam motivasi kerja, yaitu penghargaan karena individu merasa diakui kapasitasnya, serta aktualisasi diri karena diberikan ruang untuk mengembangkan potensi yang lebih luas dalam organisasi.

Dengan demikian, strategi mutu pengembangan tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan tidak hanya berfokus pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga diarahkan pada pemberdayaan melalui tanggung jawab jabatan yang bermakna, sebagai bentuk apresiasi dan penguatan struktur organisasi secara keseluruhan.

Penilaian Tenaga Kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan

Penilaian kinerja menurut Simamora dalam Sinambela adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Menurut Suyadi Prawirosentono, penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian formal atas hasil kerja seseorang yang dilakukan oleh seorang penilai, hasil penilaian harus disampaikan direksi, atasannya dan kepada karyawan bersangkutan lalu dimasukkan dalam file dokumen kepegawaian karyawan bersangkutan (Aisyah & Hariani, 2016).

Sehingga, dapat diketahui bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian formal yang dilakukan untuk mengevaluasi, mengawasi pegawai agar bekerja sesuai dengan tugas-tugasnya, serta mengetahui tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan oleh organisasi.

Pada SMP Negeri 3 Pamekasan diketahui bahwa mekanisme penilaian terhadap tenaga kependidikan masih bersifat sederhana dan terbatas. Penilaian kinerja belum mengacu pada sistem penilaian formal sebagaimana yang diterapkan pada ASN seperti SKP (Sasaran Kinerja Pegawai).

Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa seluruh tenaga kependidikan yang ada di SMP Negeri 3 Pamekasan bukan merupakan ASN aktif, emlainkan berstatus sebagai Kategori 2 (K2) atau tenaga non ASN. Dengan demikian, mereka tidak terikat langsung dengan regulasi yang mengharuskan penyusunan dan penilaian SKP setiap tahun sebagaimana berlaku dalam sistem kepegawaian ASN.

Sebagai bentuk tanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang ada, kepala sekolah menjalankan peran evaluatif secara mandiri dan periodik. Penilaian ini dilakukan dengan memperhatikan beberapa hal, seperti kehadiran dan kedisiplinan kerja, kualitas pelaksanaan tugas tambahan, etika, kemampuan bekerja sama dalam tim dan lain sebagainya. Model penilaian ini bersifat internal dan lebih bersandar pada pengamatan langsung serta pendekatan pembinaan personal oleh kepala sekolah.

Jika dikaji lebih lanjut, pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan perhatian dan penghargaan terhadap kinerja tenaga kependidikan memiliki korelasi yang kuat dengan teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Maslow menjelaskan bahwa setiap individu memiliki lima tingkatan kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, rasa memiliki dan dihargai, penghargaan dan aktualisasi diri.

Dalam konteks ini, ketika sekolah memberikan perhatian terhadap kehadiran, tanggung jawab kerja dan bahkan menyampaikan penilaian secara personal, hal tersebut memenuhi kebutuhan akan rasa aman, pengakuan dan penghargaan. Tenaga kependidikan yang merasa dinilai secara adil, diapresiasi melalui tugas tambahan dan diberi kepercayaan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Dengan kata lain, meskipun belum terintegrasi dengan sistem SKP karena status kepegawaiannya yang masih non ASN, penilaian internal yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah menyentuh lapisan kebutuhan sosial dan penghargaan, yang menurut Maslow sangat penting dalam membentuk semangat kerja dan loyalitas.

Langkah ini menjadi fondasi yang kuat untuk membangun iklim kerja yang sehat dan memotivasi tenaga kependidikan untuk terus berkembang, hingga pada akhirnya mencapai aktualisasi diri, yaitu potensi tertinggi dari individu dalam berkarya dan berkontribusi.

Dengan demikian, penilaian tenaga kependidikan di SMP Negeri 3 Pamekasan dilaksanakan secara internal oleh kepala sekolah melalui observasi langsung dan pembinaan personal yang berkesinambungan. Meskipun tidak berbasis SKP, mekanisme ini tetap menjunjung nilai penghargaan, kepercayaan dan motivasi kerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di SMP Negeri 3 Pamekasan, dapat disimpulkan bahwa strategi peningkatan mutu tenaga kependidikan dilaksanakan melalui perencanaan yang sistematis, pembinaan dan pengembangan yang berkelanjutan, serta penilaian kinerja yang menekankan pada pendekatan pembinaan personal. Perencanaan dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan sekolah dan kapasitas tenaga kependidikan, pembinaan dan pengembangan diwujudkan melalui pelatihan, pemberian tugas tambahan dan peningkatan jabatan. Sementara penilaian kinerja dilakukan secara internal dengan mengutamakan

observasi langsung dan komunikasi interpersonal. Strategi tersebut juga mengintegrasikan pendekatan humanistik yang berorientasi pada pemenuhan motivasional tenaga kependidikan, sehingga berdampak pada peningkatan tanggung jawab dan loyalitas kerja.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa satuan pendidikan perlu memandang tenaga kependidikan sebagai sumber daya strategis yang memerlukan pengelolaan mutu secara holistik, tidak hanya administratif. Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan praktis bagi kepala sekolah dan pengelola pendidikan dalam merancang strategi peningkatan mutu tenaga kependidikan yang terencana, kontekstual dan berkelanjutan, serta memperkaya kajian manajemen mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satuan pendidikan dengan pendekatan kualitatif, sehingga temuan penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan banyak sekolah dan menggunakan pendekatan atau metode yang beragam guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, Y., & Hariani, D. (2016). Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Rowosari, Kecamatan Tembalang, Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.14710/jppmr.v5i2.10993>
- Aji, M., & Vidya, A. (2023). *Strategi Peningkatan Mutu Sekolah*. Ananta Vidya.
- Baharuddin, A. R., Riduwan, M., & Milasari. (2024). Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Sistem Pendidikan Nasional. *Jurnal Ta'limuna*, 2(1), Article 1.
- Cahyadi, N., Sabtohadi, J., Alkadrie, S. A., Megawati, Khasanah, Djajasingha, N. D., & Lay, A. S. Y. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Effendi, M. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Citra Lembaga di Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.40>
- Fiuluminnisa, M. (2019). Politik dan Kebijakan Pendidikan Islam: Aspek Tenaga Kependidikan (Tata Usaha). *An-Nidhom : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 67. <https://doi.org/10.32678/annidhom.v4i2.4416>
- Herawati, N. R., Rafiq, M. A., & Maunah, B. (2022). Implementasi Kesejahteraan Sumber Daya Manusia di SD Islamic International School PSM Kediri. *Jurnal Koulutus*, 5(2).
- Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. SAGE.
- Maslow, A. (1970). *Religions, Values and Peak Experiences*. The Viking Press.
- Pananrangi, A. R. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Celebes Media Perkasa.

- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah.* (t.t.).
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.* (t.t.).
- Primayana, K. H., & Dewi, P. Y. A. (2021). Manajemen Pendidikan Dalam Moderasi Beragama di Era Disrupsi Digital. *Tampung Penyang*, 19(1), Article 1. <https://doi.org/10.33363/tampung-penyang.v19i1.695>
- Putra, J., & Asmendri. (2022). Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.31004/jpion.v1i2.49>
- Sadikin, Darmadi, & Nazar, M. (2024). Tata Kelola Administrasi Bidang Kepegawaian dalam Meningkatkan Efektifitas Kerja Tenaga Kependidikan dan Guru di Pesantren Modern Al-Zahrah. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v7i1.14969>
- Suradji, M. (2018). Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi di Bidang Kesiswaan, Kepegawaian dan Keuangan di SMA Muhammadiyah 1 Gresik. *Ta'lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.52166/talim.v1i2.957>
- Thoha, M. (2017). Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1). <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.21-09>
- Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.* (t.t.).
- Wahyudi, A., Assyamiri, M. B. T., Aluf, W. A., Fadhillah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), Article 4. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>