

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU GURU DI SMK MA'ARIF NU 1 KEMBARAN BANYUMAS

Agus Sunarso

(MTs N 2 Grobogan)

agussunarso0788@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini didasari oleh pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam suatu sekolah. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Mutu Guru di SMK Maarif NU 1 Kembaran Banyumas. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi, dan keabsahan data menggunakan triangulasi, dan teknik analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menghasilkan empat kesimpulan: (1) Perencanaan SDM yang dilakukan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yaitu dengan menganalisis volume dan beban pekerjaan, kemudian menganalisis kekuatan dan kelemahan tenaga kerja yang dimiliki oleh sekolah. Kemampuan financial sekolah untuk biaya operasional, sarpras dan juga belanja bulanan seperti listrik, perawatan sarpras dan honorarium juga termasuk hal penting yang masuk dalam pertimbangan. (2) Rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas dibagi menjadi 2 yaitu rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja dari sumber internal dan eksternal. (3) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yaitu dengan menggunakan dua pendekatan yaitu pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja (*On The Job Training*) dan Pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja (*Off The Job Training*). (4) Evaluasi atau penilaian yang dilaksanakan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Kabupaten Banyumas adalah sistem tahunan yaitu evaluasi yang dilakukan dalam setiap satu tahun sekali. Evaluasi yang diterapkan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yaitu dengan kegiatan supervisi (kunjungan dari kelas ke kelas) oleh kepala sekolah dan tim yang ditunjuk sebagai tim penilai yaitu wakil kepala sekolah.

Kata kunci: *Manajemen Sumber Daya Manusia, Mutu Guru.*

PENDAHULUAN

Memasuki era globalisasi sekarang ini persaingan terjadi didalam semua aspek kehidupan. "Globalisasi terjadi antara lain disebabkan oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama teknologi informasi yang semakin hari semakin pesat perkembangannya".¹⁸² Untuk itu diperlukan perubahan dalam berbagai bidang kehidupan, ekonomi, politik, sosial, budaya tak terkecuali pendidikan.

Pendidikan islam di Indonesia merupakan warisan peradaban islam sekaligus aset bagi pembangunan nasional. Sebagai warisan, ia merupakan amanat sejarah untuk dilestarikan dan dikembangkan oleh umat islam dari masa ke masa. Sebagai aset pendidikan islam yang tersebar di seluruh wilayah ini membuka kesempatan bagi bangsa Indonesia untuk menata dan mengelolanya sesuai dengan sistem pendidikan nasional.¹⁸³

¹⁸² Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 3.

¹⁸³ Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 43.

“Sumber daya manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan terus berlangsung”.¹⁸⁴ Oleh karena itu maka kualitas dan kuantitas pendidikan menjadi sangat vital, sebab sumber daya manusia akan meningkat jika didukung oleh pendidikan yang berkualitas.

“Sumber daya manusia merupakan satu- satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa dan karsa)”.¹⁸⁵ Kemajuan teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan bahan dalam hal ini di lembaga pendidikan, jika tanpa sumber daya manusia yang memadai maka akan sulit bagi organisasi atau suatu lembaga pendidikan untuk mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia yang merupakan faktor kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh aspek kehidupan di muka bumi ini. Ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan faktor yang akan membuat seseorang itu punya derajat yang tinggi atau sebaliknya. Hal ini jelas sekali disebutkan dalam al Quran surat Al Mujadillah ayat 11:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَقَسَّعُوا فِي الْمَجَالِسِ
فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ لَكُمْ تَكَلَّمُوا فَاكَلَّمُوا بِحَسْبِ الْإِسْلَامِ
أَمْرٌ وَمِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ حُجَّاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan."¹⁸⁶

Manajemen sumber daya manusia sangat strategis bagi suatu organisasi, tak terkecuali sebuah lembaga pendidikan. Banyak pendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain ada yang mengatakan human resources, ada yang mengatakan manpower management ada pula yang menyetarakan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian dan sebagainya). “Secara sederhana, pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Adalah Mengelola Sumber Daya Manusia”.¹⁸⁷

Suatu lembaga pendidikan harus memperhatikan tentang pengelolaan sumber daya manusia agar tercapai tujuannya yakni menciptakan lembaga pendidikan yang bermutu

¹⁸⁴ Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. (Bandung: Refika Aditama, 2017), hlm. 19.

¹⁸⁵ Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Kencana, 2017), hlm 3.

¹⁸⁶ Depag RI. *Al Qur'an dan Terjemahannya*. (Semarang: Asy Syifa, 1999).

¹⁸⁷ Sutrisno, Edy., *Op.Cit.*, hlm. 5.

atau berkualitas. Fokus manajemen sumber daya manusia adalah pada upaya mengelola sumber daya manusia di dalam dinamika interaksi antara lembaga pendidikan dengan personalia yang sering kali memiliki pengertian berbeda. Manajemen sumber daya manusia meliputi penggunaan sumber daya manusia secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan personal secara individual.

Pendidikan merupakan suatu proses pembelajaran. Proses pembelajaran bukan hanya *transfer of knowledge*, tetapi "pembelajaran juga merupakan *the process of acquiring knowledge* (proses memperoleh pengetahuan)".¹⁸⁸ Dengan demikian, belajar tidak hanya *transfer of knowledge*, tetapi juga *transfer of value*, sehingga output dari proses pembelajaran tersebut adalah mampu menghasilkan lulusan sumber daya manusia yang dapat menyesuaikan dengan tuntutan zaman, memecahkan permasalahan hidup dan bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan hidup. Untuk mendapatkan lulusan sumber daya manusia yang berkualitas tersebut perlu sebuah lembaga pendidikan yang bermutu.

Manajemen atau mengelola sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan adalah suatu hal yang mutlak dibutuhkan. Karena hal tersebutlah yang akan menentukan keberhasilan sebuah organisasi atau lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat vital fungsinya dalam suatu lembaga pendidikan atau sekolah. Sumber daya manusia yang profesional dan memiliki kompetensi yang memadai akan membuat proses pendidikan berjalan dengan baik. Kondusifitas, daya serap, dan kualitas pembelajaran peserta didik akan tercapai dengan adanya SDM tersebut, sehingga diharapkan mutu pendidikan yang dihasilkan akan baik sesuai capaian target yang telah ditentukan.

Sumber daya manusia yang baik akan terwujud jika manajemennya juga mendukung. SDM yang kompeten dan profesional tanpa dukungan manajemen yang baik pula tidak akan menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Visi dan misi, capaian target yang diharapkan agar mutu pendidikan yang dihasilkan tercapai pun akan sulit. Sehingga Manajemen dan sumber daya manusia yang ada harus bersinergi untuk mencapai tujuan.

Manajemen SDM yang baik akan menciptakan SDM yang baik pula, karena manajemen SDM inilah yang berperan dari mulai perencanaan sampai pemutusan hubungan kerja. Sehingga bisa dikatakan bahwa Manajemen SDM inilah kunci dari keberhasilan dari suatu lembaga pendidikan atau sekolah. Maju atau mundur, kualitas dan mutunya pendidikan yang dicapai oleh sebuah sekolah bergantung kepada MSDM sekolah tersebut. Semakin baik manajemen maka akan semakin baik pula mutu pendidikan yang dihasilkan, demikian pula sebaliknya.

¹⁸⁸ Syah, Muhibbin. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 66.

Melihat uraian diatas, terlihat betapa pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas dalam kehidupan di era global seperti sekarang ini. Sumber daya manusia yang berkualitas dihasilkan dari suatu lembaga pendidikan atau sekolah yang memiliki mutu guru yang berkualitas pula. Dan sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas perlu adanya manajemen sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut. Oleh karenanya penulis mengangkat tesis dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Guru di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran , dengan harapan agar ada manfaatnya di kemudian hari karena merupakan sebuah lembaga pendidikan yang berbasis pesantren.

Objek penelitian penulis yaitu SMK Ma'arif NU 1 Kembaran yang berdiri sejak tahun 2002 hingga sekarang, dari satu local gedung sampai sekarang telah memiliki beberapa lokal gedung sendiri. Jumlah rombel keseluruhan 9 rombel. Eksistensi tersebut menunjukkan bahwa manajemen yang berjalan cukup baik, mengingat persaingan antar sekolah saat ini cukup ketat. Namun demikian, tentu masih banyak kekurangan yang ada, sehingga penulis mengadakan penelitian disini dengan harapan ada manfaat untuk sekolah dan juga manfaat untuk diri penulis sendiri, serta untuk para sahabat yang tertarik dalam ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

SMK Ma'arif NU 1 Kembaran merupakan sebuah sekolah menengah kejuruan yang terletak di Desa Linggasari. Sebuah desa dengan mayoritas penduduknya bermata pencaharian sebagai petani dan kalangan santri *tulen*, yang terletak di daerah pinggiran kota yang sejuk, masuk di wilayah Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas. SMK ini berdiri sejak tahun 2002 , sebuah lembaga pendidikan yang sudah cukup lama berdiri hingga saat ini. Eksistensinya dalam dunia pendidikan tidak diragukan lagi, sebuah sekolah swasta yang mampu bertahan sampai saat ini dengan sangat stabil ditengah- tengah era zaman yang berkembang pesat ini. Alat komunikasi yang berkembang pesat, transportasi yang memadai, dan pembangunan sarana dan prasarana dari pemerintah yang baik sangat memungkinkan menghasilkan lulusan SMK yang berkualitas dengan baik karena didukung oleh MSDM dan sarana prasarana yang memadai, ditambah dengan lingkungan pesantren yang sangat kental budaya dan religiusnya.

Di Kecamatan Kembaran ada 2 sekolah setingkat SMK, disisi lain dengan jarak yang tak jauh kurang 10 km ada 5 sekolah setara yakni 4 SMK dan 1 SMA swasta lain di kecamatan sebelah, sehingga persaingan antar sekolah untuk meraih siswa dan tetap eksis sangat ketat. Salah satu cara untuk bisa memenangkan persaingan ini adalah meningkatkan mutu pendidikan. Dengan mutu pendidikan yang baik maka secara otomatis siswa dan orang tua siswa akan merasa percaya untuk menyekolahkan putra/ putrinya di sekolah tersebut. Oleh karenanya, manajemen sumber daya manusia di dalam sekolah ini sangat diperlukan. Mutu pendidikan yang berkualitas akan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada.

Dalam wawancara awal antara penulis dengan salah satu pemangku kepentingan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran, yakni kepala sekolah penulis melihat beberapa potensi masalah. Kepala SMK Ma'arif NU 1 Kembaran mengatakan bahwa kondisi saat ini sumber daya manusia yang ada cukup gemuk tetapi proses KBM terkadang masih keteteran. Kehadiran saat pagi hari juga sedikit bermasalah, kehadiran dan proses KBM yang seharusnya dimulai pukul 07.00 harus diulur apel pagi dulu sampai 07.15 sambil menunggu para guru hadir.

Melihat beberapa hal yang sudah penulis uraikan diatas, maka penulis mengangkat judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Guru Di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas”. Karena penulis merasa sangat pentingnya sebuah manajemen sumber daya manusia demi peningkatan kualitas mutu pendidikan. Terkait lokasi penelitian di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran, selain beberapa hal yang telah penulis uraikan diatas adalah karena sekolah ini merupakan sekolah yang sudah cukup lama masih mampu eksis, tetapi dari segi kemajuan sedikit kurang signifikan, selain itu sekolah ini terletak di lingkungan pesantren dan merupakan almamater penulis, sehingga penulis merasa ingin untuk ikut berpartisipasi dalam memajukan almamater penulis salah satunya dengan melakukan penelitian ini. Salah satu bentuk partisipasi inilah yang kemudian penulis angkat sebagai penelitian tesis, dengan harapan agar hasil dari penelitian tesis ini akan bermanfaat untuk tercapainya peningkatan mutu guru yang akan berimbas terhadap mutu pendidikan dan kualitas SDM yang dibutuhkan oleh nusa, bangsa, agama dan negara.

KAJIAN LITERATUR

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu kalimat yang bisa dibagi menjadi dua bagian yaitu, manajemen dan sumber daya manusia. Berdasarkan hal tersebut penulis akan menguraikan mengenai manajemen dan sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar lebih mudah dalam mempelajari tentang bagaimana manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semuanilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan dan individu.¹⁸⁹

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personel yang dimiliki oleh suatu organisasi secara efektif dan efisien

¹⁸⁹ Sedarmayanti., *Op.Cit.*, hlm. 11.

untuk mencapai sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.¹⁹⁰

Manajemen sumber daya menurut Schuler, merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan- tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.¹⁹¹

Jadi, manajemen sumber daya manusia bisa dikatakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, pengawasan serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Di dalamnya termasuk pemutusan hubungan kerja untuk yang tidak sesuai capaian kinerja, maupun pemberian reward bagi yang berprestasi. hal itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan atau dalam hal ini sekolah secara terpadu.

Manajemen tenaga kependidikan atau pegawai adalah untuk mendayagunakan tenaga-tenaga kependidikan agar efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Selanjutnya menurut Notoatmodjo menyatakan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.¹⁹²

Personil sekolah sangat penting dalam menentukan kelancaran program sekolah, visi, misi dan capaian kinerja sekolah. Tanpa manajemen dan sumber daya manusia yang baik maka akan sulit untuk mencapai visi dan misi sekolah.

Dalam bukunya, Eliyanto mengemukakan bahwa, ruang lingkup manajemen personil sekolah meliputi : (a) desain pekerjaan dan analisis informasi pekerjaan; (b) perencanaan atau analisis dan rancang bangun pekerjaan; (c) proses seleksi calon pegawai; (d) proses seleksi; (e) orientasi dan penempatan pegawai; (f) pelatihan dan pengembangan; (g) pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia pendidikan; (h) membangun komunikasi; (i) membangun motivasi kerja; (j) mengembangkan budaya sekolah; (k) penilaian kinerja; (l) pemberian kompensasi atau imbalan; (m) pemberhentian.¹⁹³ Namun demikian, dalam penelitian ini hanya dibahas mengenai : (a) perencanaan; (b) rekrutmen, seleksi dan penempatan; (c) pelatihan dan pengembangan; (d) evaluasi dan kompensasi SDM.

¹⁹⁰ Ruky, Achmad S. *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, (Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 16.

¹⁹¹ Sutrisno, Edy., *Op.Cit.*, hlm. 6.

¹⁹² Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 118.

¹⁹³ Eliyanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendidikan*. (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2018), hlm. 35.

2. Mutu Sekolah

Pengertian mutu secara konvensional biasanya menggambarkan karakteristik suatu produk seperti performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah digunakan (*ease of use*) dan estetika (*esthetics*) dan sebagainya. Menurut Nur Azman mutu atau kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu, kadar. Bisa berarti juga derajat atau taraf kepandaian, kecakapan dan sebagainya.¹⁹⁴

Dalam konsep klasik ini mutu menunjukkan kepada sifat yang menggambarkan derajat "baiknya" suatu barang atau jasa yang di produksi sebaiknya di pasok oleh suatu lembaga. Dengan gambaran pada pendidikan lembaga/organisasi sekolah harus merencanakan program sesuai dengan yang dibutuhkan oleh pelanggan/peserta didik untuk pencapaian mutu.

Menurut Juran, manajemen mutu sebagai "Suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan manajemen mutu sebagai karakteristik". Mutu adalah karakteristik sesuatu" yang dipelihara secara kontinyu untuk mencapai persyaratan pelanggan baik tertulis maupun tidak tertulis, sesuai dengan kegunaan. Apabila memberi jasa mengerti tentang atribut yang dipergunakan oleh klien untuk menilai mutu pelayanan maka akan didapat tingkat persepsi mutu yang tinggi dan akan timbul kepuasan kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan diukur dengan ketercapaian mutu pendidikan yang diterapkan di suatu organisasi sekolah.¹⁹⁵

Menurut Ariani, mutu memerlukan perbaikan secara terus-menerus yang dapat diukur baik secara individual, sekolah, koperasi, dan tujuan kerja nasional.¹⁹⁶ Orientasi pada mutu sangat penting bagi sekolah, peningkatan mutu pendidikan semakin tinggi, terdapat beberapa mengenai pentingnya peningkatan mutu sekolah. Bernardin & Russel mengidentifikasi enam peran penting mutu, yaitu: (a) meningkatkan reputasi sekolah, (b) menurunkan biaya, (c) meningkatkan pangsa pasar, (d) berdampak internasional, (e) menunjukkan pertanggungjawaban produk, (f) mewujudkan mutu yang dirasa penting.¹⁹⁷ Tantangan lembaga pendidikan yakni mengejar ketertinggalan kompetensi dalam meraih presentasi menghadapi persaingan global. Dampak arus globalisasi yang membawa kehidupan menjadi semakin kompleks merupakan tantangan baru bagi negara-negara yang berkembang, termasuk Indonesia. Manajemen sekolah yang dapat memberikan harapan, kebutuhan, dan kepuasan kepada pelanggan pendidikan dapat dikatakan sebagai sekolah bermutu.

Keberhasilan pendidikan dalam hal ini institusi sekolah dapat dilihat dan diukur dari pencapaian tingkat produktivitas pendidikan itu sendiri, adapun yang dimaksud

¹⁹⁴ Azman, Nur. *Kamus Standar Bahasa Indonesia*. (Bandung: Fokusmedia, 2013), hlm. 227.

¹⁹⁵ Gaspersz, Vincent. *Total Quality Management*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), hlm. 7.

¹⁹⁶ Ariani. *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi. Kualitatif*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hlm. 9.

¹⁹⁷ Bernardin H., John & Joice E, A. Russel. *Human Resource Management (An Experimental Approach International Edition)*. (Singapore: McGraw Hill Inc., 2003).

dengan produktivitas pendidikan sebagaimana yang dikatakan oleh Engkoswara, produktivitas pendidikan adalah meliputi: (a) efektif (prestasi), dengan indikator meliputi, masukan yang banyak dan merata, tamatan banyak dan bermutu, ilmu yang didapat oleh lulusan bermanfaat dan lulusan dapat hidup mandiri, (b) efisien (suasana), dengan indikator yaitu: penggunaan waktu dan biaya relatif sedikit/sesuai target, etos dan motivasi belajar/kerja tinggi, mendapat kepercayaan dari berbagai pihak, serta layanan pendidikan relatif murah dan terjangkau oleh semua golongan masyarakat.¹⁹⁸

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini yaitu kualitatif, pendekatan yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah manusia dan sosial. Penelitian ini dilakukan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yang beralamat di kompleks Pondok Pesantren Mambaul Ushulil Hikmah Desa Linggasari Kec. Kembaran Kab. Banyumas, Jawa Tengah. Lokasi ini dipilih karena SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Kabupaten Banyumas merupakan sekolah setingkat SLTA yang sudah lama berdiri di Kec. Kembaran dan masih eksis hingga sekarang. Sumber daya manusia yang ada juga cukup memiliki potensi yang baik. Penelitian ini dilakukan selama 6 bulan mulai dari 1 Januari 2019 s.d.1 Juli 2019.

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek dan responden penelitian adalah: (1) Kepala Sekolah, kepala sekolah sebagai *top leader* di sekolahnya. (2) Kepala Tata Usaha, merupakan tokoh yang mengatur segala macam urusan administrasi sekolah.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data penelitian yang dibutuhkan. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan: observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan tehnik Triangulasi, yakni teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Itu artinya melakukan validasi, dengan cara mengecek dokumen program dan bukti tertulis lainnya.¹⁹⁹ Dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi metode yaitu menggunakan dua strategi yaitu: (1) Pengecekan terhadap derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa tehnik pengumpulan data; (2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Langkah-langkah yang dilakukan penulis lakukan untuk menganalisis data yang sudah diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yaitu dengan menggunakan model analisis data Miles dan Huberman sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono, yaitu

¹⁹⁸ Engkoswara. *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. (Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2001), hlm. 3.

¹⁹⁹ Patton, Michael Quinn. *Metode Evaluasi Kualitatif*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hlm. 280.

reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).²⁰⁰

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan pada dasarnya merupakan inti dari manajemen, karena perencanaan membantu mengurangi ketidakpastian di masa yang akan datang. Dengan perencanaan yang baik, memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Demikian pula dengan perencanaan SDM, ini merupakan hal yang esensial dalam Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM), karena perencanaan akan selalau menjiwai berbagai kegiatan MSDM yang lain seperti rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, pemberian kompensasi dan sebagainya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam semua organisasi sebenarnya sama, yaitu adanya perencanaan SDM. Namun yang membedakan sebagaimana telah disampaikan pada bab sebelumnya bahwa perencanaan SDM dalam dunia bisnis biasa di kelola oleh satu divisi atau departemen tersendiri yang dikenal dengan Departemen Sumber Daya Manusia (*personalia*). Sementara dalam lembaga pendidikan khususnya di Sekolah, perencanaan SDM dibawah kendali langsung Kepala Sekolah dibantu oleh beberapa orang yang ditunjuk. Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan adalah manajemen tenaga pendidik yaitu guru dan manajemen tenaga kependidikan yaitu pegawai dan karyawan tata usaha (TU).

Dari hasil penelitian bahwa kondisi semacam itu juga terjadi di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas, dimana perencana dan sekaligus pengendali semua kegiatan di Sekolah termasuk di dalamnya semua kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan MSDM berada di tangan kepala Sekolah dibantu oleh beberapa orang yang terdiri dari guru dan TU yang sekaligus merencanakan, mengawasi dan mengevaluasi semua pelaksanaan kegiatan yang ada di Sekolah.

a. Proses Perencanaan SDM

Dari semua hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh gambaran bahwa perencanaan SDM yang ada di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas adalah kepala Sekolah bersama tim melakukan usaha untuk memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan jumlah dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategi dan rencana operasional. Kemudian menetapkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja yaitu kebutuhan guru dan karyawan untuk jangka pendek maupun jangka panjang yang dalam hal ini dirapatkan dalam Rapat Anggaran Belanja Sekolah (RAPBS). Rapat tersebut dihadiri oleh kepala Sekolah, pengurus komite, termasuk di dalamnya kepala tata usaha dan bendahara . Baru setelah ini diambil keputusan apakah akan dilakukan penambahan dan pengisian tenaga kerja atau tidak.

²⁰⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2009), hlm. 254.

Dengan demikian, SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas dalam perencanaan sumber daya manusia mengikuti pola yang dikembangkan Hadari Nawawi, yang membagi perencanaan SDM menjadi dua (2) bagian:

- 1) Kegiatan menganalisis volume dan beban pekerjaan. Kegiatan analisis ini terdiri dari tiga kegiatan sebagai berikut:
 - a) Melakukan usaha untuk memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategi dan rencana operasional.
 - b) Memilih teknik peramalan atau prediksi yang akan digunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
 - c) Menetapkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka panjang dan jangka pendek.
- 2) Kegiatan menganalisis kekuatan atau kemampuan tenaga kerja yang dimiliki lembaga atau organisasi. Kegiatan ini terdiri dari dua kegiatan sebagai berikut:
 - a) Melakukan analisis tenaga kerja untuk mengetahui jumlah dan keterampilan atau keahlian yang dimiliki organisasi atau perusahaan. Di samping itu juga menganalisis terhadap pasar tenaga kerja di luar lembaga atau organisasi, untuk mengetahui dan melihat tenaga kerja yang dapat direkrut.
 - b) Merumuskan perkiraan persediaan tenaga kerja baik dari dalam maupun dari luar lembaga atau organisasi berdasar analisis di atas.²⁰¹

b. Analisis Pekerjaan dan Deskripsi Pekerjaan

Setelah kebutuhan-kebutuhan terhadap SDM dapat dirumuskan dan direncanakan oleh kepala Sekolah bersama tim, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis pekerjaan atau jabatan dan deskripsi pekerjaan. Kegiatan yang dianalisis oleh SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas meliputi semua kegiatan atau pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah mulai dari jabatan paling tinggi sampai jabatan paling rendah. Hasil analisis ini dituangkan dalam sebuah tulisan yang disebut sebagai Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) atau Tugas Pokok dan Beban Kerja yang dalam istilah manajemen dikenal dengan analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan. Setelah menganalisis volume dan beban pekerjaan ini kemudian akan diketahui kekuatan dan kemampuan tenaga kerja yang dimiliki oleh Sekolah. Sehingga akan diketahui perlu tidaknya penambahan personalia atau tenaga guru dan karyawan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk masa sekarang dan masa yang akan datang.

Hal ini sesuai dengan teorinya Wirawan, bahwa analisis pekerjaan adalah penelitian untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan untuk dipergunakan

²⁰¹ Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005), hlm. 149-151.

dalam aktivitas organisasi.²⁰² Serangkaian kegiatan penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mengumpulkan informasi tentang berbagai macam tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab dari setiap pekerjaan dan jabatan. Hasil analisis tersebut dituangkan dalam bentuk tulisan yang sering disebut dengan deskripsi pekerjaan.

Dalam melakukan analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan selama ini yang dilaksanakan oleh SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas adalah melalui beberapa tahapan, antara lain: (1) pembuatan draft atau rancangan pekerjaan oleh kepala Sekolah dengan tim yang ditunjuk (2) pembahasan dalam rapat pembagian tugas, (3) rapat pembagian tugas pada awal tahun ajaran baru, (4) pembuatan dan penetapan SK.

Hal ini sejalan dengan teorinya Mathis & Jackson, yang menjelaskan ada 5 tahapan-tahapan dalam melakukan analisis pekerjaan yaitu:

1) Perencanaan analisis pekerjaan

Proses analisis pekerjaan direncanakan sebelum memulai pengumpulan data manager dan karyawan. Ini pertimbangan paling penting yaitu mengidentifikasi sasaran dari analisis pekerjaan itu. Apapun tujuan yang diidentifikasi, perlu untuk mendapatkan dukungan secara penuh dari semua pihak terutama dari pihak manajemen. Dalam hal ini yang melakukan perencanaan analisis pekerjaan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas adalah kepala Sekolah bersama tim yang ditunjuk.

2) Mempersiapkan dan mengkomunikasikan analisis pekerjaan

Pada tahapan ini meliputi tiga kegiatan, yaitu: pertama mengidentifikasi pekerjaan dan metodologi, kedua, mengkaji dokumentasi pekerjaan yang ada, dan yang ketiga, mengkomunikasikan proses kepada para manager dan karyawan. Persiapan untuk melakukan analisis pekerjaan di mulai dengan mengidentifikasi pekerjaan yang sedang dikaji. Disamping itu juga perlu mengkaji dokumentasi yang ada, termasuk didalamnya uraian pekerjaan yang ada, bagan organisasi, informasi analisis pekerjaan yang ada, maupun sumber daya yang ada. Setelah identifikasi dan pengkajian terhadap dokumentasi pekerjaan dilakukan, maka langkah berikutnya adalah mengkomunikasikan dan menjelaskan proses tersebut kepada semua pihak yang ada dalam lembaga atau organisasi, mulai dari direktur, manager sampai pada karyawan. Pada tahap ini, SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yaitu dengan pembuatan draft atau rancangan pekerjaan oleh kepala Sekolah dengan tim yang ditunjuk yang kemudian dibahas dan disampaikan dalam rapat pembagian tugas pada awal tahun ajaran baru yang dihadiri oleh semua guru dan karyawan.

3) Melakukan analisis pekerjaan

Dengan telah terselesainya semua persiapan, maka analisis pekerjaan dapat segera dilaksanakan.

²⁰² Wirawan. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia Teori Psikologi Hukum Ketenagakerjaan Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan, dan Pendidikan*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hlm. 82.

4) Mengembangkan uraian dan spesifikasi pekerjaan

Pada tahap ini analisis pekerjaan akan menyiapkan draft uraian dan spesifikasi pekerjaan. Uraian pekerjaan merupakan informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggungjawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

5) Memutakhirkan uraian dan spesifikasi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah tahap akhir dari hasil analisis pekerjaan. Deskripsi pekerjaan ini merupakan rumusan tertulis yang secara ringkas menjelaskan tentang semua tugas, tanggung jawab, kewajiban atau pekerjaan guru dan karyawan. Deskripsi Pekerjaan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas disamakan dengan Tupoksi (Tugas pokok dan fungsi) atau Tugas Pokok dan Beban Kerja untuk guru dan karyawan. Dan tahap akhirnya adalah dengan pembuatan dan penetapan surat keputusan (SK).²⁰³

2. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi selalu terbuka kemungkinan untuk terjadinya lowongan, begitu juga dalam organisasi sekolah yang memungkinkan terbukanya lowongan karena beberapa alasan. Salah satu teknik pengisiannya adalah dengan melalui rekrutmen. Menurut Siagian, Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.²⁰⁴ Setelah rekrutmen, proses selanjutnya adalah seleksi dan kemudian di tahap akhirnya adalah penempatan.

Meskipun para ahli manajemen telah banyak menguraikan serangkaian kegiatan yang ditempuh dalam seleksi secara terbuka, runtut dan mendalam, namun praktik dilapangan prosedur seleksi ini sangat variatif tergantung pada kebijakan kelembagaan dalam hal ini sekolah/Sekolah. Rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai atau karyawan dalam sebuah lembaga atau organisasi dilaksanakan setelah diadakan perencanaan SDM, serta analisis teknik dan deskripsi pekerjaan.

Terkait dengan rekrutmen, seleksi dan penempatan, berdasar hasil temuan di lapangan dapat disimpulkan bahwa rekrutmen yang digunakan adalah teknik rekrutmen yang didesentralisasikan seperti dalam teorinya Gomes, mengingat SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas hanya merupakan salah satu unit kerja yang relatif kecil di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dan membutuhkan tenaga guru atau karyawan dalam jumlah yang terbatas. Kelebihan dari teknik rekrutmen ini adalah pihak sekolah atau manajemen sekolah bisa langsung mengendalikan proses rekrutmen, simple dan cepat.

²⁰³ Mathis, Robert & Jackson, Jhon H. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 258.

²⁰⁴ Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-9, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 102.

Dari penelitian yang dilakukan didapatkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi calon guru sampai penempatan, pegawai atau karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas dilaksanakan melalui beberapa tahapan: (a) melihat formasi atau pekerjaan yang dibutuhkan Sekolah, (b) menyampaikan pengumuman kepada masyarakat luas, (c) melakukan pemanggilan untuk para pelamar (d) mengadakan seleksi dengan tes tertulis dan wawancara (e) pengumuman penerimaan dan penempatan.

Prinsip rekrutmen guru atau karyawan yang dilakukan SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas mengikuti pola prinsipnya Malayu SP Hasibuan yang mengatakan bahwa setidaknya ada dua (2) prinsip sederhana yang bisa dijadikan dasar dalam rekrutmen pegawai atau karyawan. Dua prinsip sederhana tersebut dikenal dengan "apa" dan "siapa". Apa, artinya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (*Job Description*). Siapa, artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (*Job Spesification*).²⁰⁵

Dari proses rekrutmen sampai penempatan calon guru dan pegawai baru di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas dalam rangka mendapatkan tenaga guru dan karyawan baru sebagaimana yang diharapkan, ini mengikuti teori yang dikembangkan oleh Sinambela, yaitu melalui beberapa proses diantaranya: (a) Perencanaan Kebutuhan SDM (b) Keputusan Pengadaan SDM (c) Persiapan Rekrutmen dan Seleksi SDM (d) Seleksi Persyaratan Para Pelamar (e) Apabila Memenuhi Persyaratan, Ikut Tes Tertulis, jika tidak maka ditolak (f) Lulus Seleksi Tertulis, Dilakukan Wawancara (g) Lulus Wawancara, Menunggu Penempatan (h) Ditempatkan.²⁰⁶

Teknik penempatan sebagai proses akhir dari proses seleksi untuk menentukan posisi personil dalam melakukan pekerjaan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas adalah dengan cara pemagangan dan penempatan secara langsung. Selain penempatan bagi guru atau karyawan baru, guru atau karyawan lama juga mengalami hal yang sama, karena SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas selain melakukan perekrutan secara eksternal juga melakukan perekrutan secara internal. Sebagaimana halnya dengan para pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih yang dalam hal ini adalah orang yang akan membantu tugas kepala Sekolah yakni wakil kepala Sekolah. Namun dalam proses perekrutannya tentu berbeda dengan perekrutan eksternal atau perekrutan guru dan karyawan yang baru.

Hal ini sesuai dengan teorinya S.P Siagian yang mengatakan bahwa dalam hal penempatan, teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru saja, tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer, dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian karena sebagaimana halnya dengan para pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara

²⁰⁵ Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 28.

²⁰⁶ Sinambela, Lijan Poltak. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasinya*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2016), hlm. 117.

internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru pula.²⁰⁷

3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan merupakan serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman maupun sikap seseorang. Hal ini merupakan perbaikan performance dalam suatu pekerjaan yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Supaya guru dan karyawan dapat menyesuaikan diri atas perubahan, perkembangan, kemajuan teknologi dan zaman. Pelatihan dan pengembangan karier merujuk pada program di dalam sekolah maupun di luar sekolah yang dimanfaatkan oleh guru dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan utamanya untuk perbaikan kinerja dan pengembangan karier.²⁰⁸

Hasil dari temuan penelitian, pelatihan dan pengembangan yang dilakukan SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas adalah dengan mengadakan pelatihan di lembaga atau di Sekolah sendiri yaitu bekerja sama dengan pihak terkait mengundang narasumber. Disamping melakukan pelatihan di lingkungan lembaga sendiri, SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas juga biasanya mengikut sertakan para guru atau karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan di luar lembaga atau institusi sesuai dengan undangan diklat baik ditingkat Kabupaten atau Provinsi.

Dilihat dari pendekatan dalam program pelatihan dan pengembangan yang pernah dilaksanakan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas tersebut, sesuai dengan teorinya Hadari Nawawi, yaitu:

- a. Pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja (*On The Job Training*)
- b. Pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja (*Off The Job Training*).²⁰⁹

Pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja (*On The Job Training*) yaitu kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di lingkungan kerja atau lingkungan organisasi. Pelatihan semacam itu biasa dilakukan dengan mengundang narasumber untuk mengisi pelatihan di Sekolah atau karena sudah bekerja sama dengan dinas terkait yang dilakukan secara rutin tiap tahunnya. Sedangkan pelatihan di luar tempat kerja (*Off The Job Training*) yaitu pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja. Pelatihan ini biasa dilakukan karena ada panggilan atau undangan diklat untuk guru atau karyawan dari kantor wilayah seperti pelatihan yang berkaitan dengan perangkat pembelajaran.

Kemudian terkait dengan langkah-langkah pelatihan yang dilaksanakan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas dapat dianalisis bahwa langkah yang dilakukan itu sesuai teorinya Sinambela, yaitu : Penilaian kebutuhan pelatihan, Memastikan kesiapan organisasi terhadap pelatihan, Mengondisikan lingkungan belajar, Berbagai keterampilan manajemen diri, Metode pelatihan, dan Evaluasi program pelatihan.

²⁰⁷ Siagian, Sondang P., *Op.Cit.*, hlm. 168.

²⁰⁸ Mangkuprawira. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), hlm. 135.

²⁰⁹ Nawawi, Hadari., *Op.Cit.*, hlm. 378-379.

a. Penilaian Kebutuhan Pelatihan.

Secara umum semua kegiatan yang dilakukan terlebih dahulu diadakan penilaian kebutuhan pelatihan. Penilaian ini mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan. Kebutuhan penilaian ini meliputi: 1) Analisis Organisasi yaitu arah strategis organisasi, sumber-sumber pelatihan yang tersedia seperti anggaran Sekolah dan waktu pelatihan. Selain itu juga dukungan dari para manajer yang dalam hal ini adalah Kepala Sekolah dan Tim yang ditunjuk terhadap aktivitas-aktivitas pelatihan. 2) Analisis Individu yang membantu manajer dalam mengidentifikasi apakah pelatihan sesuai dan apakah guru dan karyawan membutuhkan pelatihan ini.

b. Memastikan Kesiapan Organisasi Terhadap Pelatihan

Kesiapan terhadap pelatihan mengacu pada 1) guru atau karyawan memiliki karakteristik pribadi, kemampuan, sikap, keyakinan, dan motivasi yang diperlukan untuk mempelajari isi program dan menerapkannya di tempat kerja. 2) harus adanya motivasi untuk belajar atau keinginan dari guru atau karyawan yang dilatih untuk mempelajari isi program pelatihan.

c. Mengkondisikan Lingkungan Belajar

Dalam proses pelatihan harus bisa mengkondisikan lingkungan belajar itu sendiri. Sehingga tidak mengganggu para pembelajar atau peserta pelatihan yaitu guru atau karyawan. Misalnya ketika guru atau karyawan sedang melakukan diklat dalam beberapa hari di Sekolah maka pembelajaran peserta didik dilakukan sendiri di rumahnya masing-masing, atau bisa juga dengan memilih waktu pelatihan atau diklat ketika waktu liburan semester. Tetapi dalam hal ini Sekolah biasanya memilih waktu pada saat liburan.

d. Berbagai Keterampilan Manajemen Diri

Program-program pelatihan harus mempersiapkan pegawai untuk mengelola dirinya dalam menggunakan berbagai keterampilan dan perilaku yang baru pada pekerjaan. Guru atau karyawan yang dilatih harus memahami bahwa wajar ketika menghadapi kesulitan ketika mencoba menggunakan berbagai keterampilan atau metode baru dalam mengajar peserta didik.

e. Metode Pelatihan

Berbagai metode pelatihan yang membantu para guru atau karyawan dalam memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang baru. Metode pelatihan adalah cara atau model transfer keterampilan yang dilakukan dalam pelatihan. Metode yang dilakukan dalam diklat untuk guru atau karyawan biasa dilakukan dengan metode pengajaran di ruang kelas. Pengajaran di ruang kelas yaitu biasanya dengan melibatkan pelatih yang dalam hal ini adalah narasumber yang diundang oleh pihak Sekolah memberikan ceramah kepada kelompok di ruang kelas.

f. Evaluasi Program pelatihan

Langkah terakhir dari proses pelatihan yaitu adanya evaluasi program pelatihan. Evaluasi program pelatihan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dalam rangka untuk menilai program pelatihan yang dilaksanakan secara efektif dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Karena evaluasi kebanyakan untuk mengukur keberhasilan pelatihan dari segi pelaksanaan pelatihan, bukan untuk menilai apakah telah terjadi perubahan tingkah laku dari peserta setelah mengikuti pelatihan, apakah guru atau karyawan yang dilatih menggunakan materi pelatihan pada pekerjaannya. Dan kesalahan persepsi sering terjadi yaitu dimana evaluasi program pelatihan hanya digunakan untuk mengukur dan menilai tingkat kesuksesan dan kegagalan dalam kegiatan pelatihan tersebut.

4. Evaluasi dan Kompensasi Sumber Daya Manusia

Sebagaimana yang dikatakan Wirawan, Evaluasi kinerja adalah proses penilai menilai kinerja ternilai dalam waktu tertentu dengan membandingkan kinerjanya dengan standar kinerjanya dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan MSDM mengenai ternilai.²¹⁰ Evaluasi atau penilaian kinerja merupakan alat yang sangat berguna tidak hanya mengevaluasi kinerja guru dan karyawan saja, akan tetapi lebih dari itu untuk mengembangkan dan memelihara guru dan karyawan. Evaluasi guru dan karyawan dinilai kontribusinya terhadap organisasi selama periode tertentu. Sehingga dapat diketahui seberapa baik mereka bekerja bila dibandingkan dengan standar pekerjaan dalam organisasi.

Telah dibahas pada bab sebelumnya bahwa evaluasi atau penilaian yang telah dilaksanakan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas adalah sistem tahunan yaitu evaluasi yang dilakukan dalam setiap satu tahun sekali. Evaluasi yang diterapkan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yaitu dengan kegiatan supervisi (kunjungan dari kelas ke kelas) oleh kepala Sekolah dan tim yang ditunjuk sebagai tim penilai yaitu wakil kepala Sekolah. Dalam pelaksanaan evaluasi program, guru dan karyawan dibutuhkan tolok ukur atau standar yang biasa dijadikan alat untuk menilai tingkat keberhasilan dan kegagalan seorang guru atau karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tolak ukur tersebut berisi standar pekerjaan dan kriteria yang menggambarkan pelaksanaan pekerjaan terbaik yang diinginkan sebuah organisasi atau Sekolah.

Dari penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa kriteria yang dijadikan tolok ukur adalah bagaimana proses pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di dalam kelas. Bagaimana seorang guru dalam praktek mengajar di dalam kelas, apakah sesuai dengan rencana pelaksanaan pembelajaran atau tidak. Kemudian apakah administrasinya atau kelengkapan perangkat pembelajaran sudah sesuai yang dibutuhkan. Apabila masih ditemukan kekurangan dalam penilaian kinerja maka akan diadakan umpan balik oleh penilai kepada ternilai. Dari hasil penelitian ini bisa disimpulkan bahwa SMK Ma'arif NU

²¹⁰ Wirawan., *Op.Cit.*, hlm. 239.

1 Kembaran Banyumas menggunakan salah satu dari metodenya Siagian, yaitu metode evaluasi lapangan, dimana pihak penilai itu turut langsung ke lapangan melakukan penilaian kepada ternilai yaitu para guru. Kemudian hasil penilaiannya disampaikan kepada kedua belah pihak yaitu kepada atasan langsung atau kepada guru yang dinilai.

Dalam proses evaluasi kinerja juga hampir mirip dengan teorinya Wirawan, yaitu penilai mengobservasi ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya dan melakukan supervisi, kemudian penilai mendokumentasikan kinerja ternilai, membandingkan kinerja ternilai dengan standar kinerjanya, penilai mengisi instrumen, dan memberitahukan berapa nilainya. Yang dalam hal ini proses evaluasi di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas adalah kepala Sekolah serta tim yang ditunjuk yaitu wakil kepala sekolah. Kemudian yang disebut dengan tim penilai melakukan supervisi dari kelas ke kelas sesuai dengan jadwal yang telah dibuat. Tim penilai ini biasanya disebut dengan istilah supervisor. Dalam pelaksanaan supervisi tersebut, guru harus membawa perangkat pembelajarannya yaitu RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), daftar hadir peserta didik daftar nilai, buku pelajaran, serta media pembelajaran jika diperlukan. Kemudian supervisor melihatnya, apakah cara mengajar dengan yang ditulis di RPP tersebut sesuai. Setelah pelaksanaan supervisi selesai, penilai (supervisor) memberikan nilai kepada ternilai dan mendokumentasikannya. Nilai tersebut diambil dari penilaian perangkat pembelajarannya dan penilaian pelaksanaannya.

Selain adanya penilaian kinerja sebagai penghargaan bagi guru dan karyawan yaitu adanya kompensasi. Kompensasi dalam istilah umum gaji atau upah merupakan semua penghasilan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang di terima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan.²¹¹ Begitu juga halnya di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas sebagai imbalan atas jasanya untuk Sekolah, maka semua guru dan karyawan diberi kompensasi. Kompensasi yang diberikan yaitu berupa gaji atau honor yang diberikan setiap satu bulan sekali. Di luar gaji atau honor bulanan itu, untuk guru dan karyawan yang diberikan tugas tambahan di luar tugas pokoknya ini juga ada imbalan jasanya sendiri.

Pemberian kompensasi bagi guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas sebagaimana yang sudah dijelaskan, yaitu sesuai teorinya Nawawi berupa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah tiap jam dalam bekerja (*hourly wage*). Kompensasi langsung di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yaitu bahwa guru dan karyawan GTT dan PTT dibayar melalui dana komite dan sebagian dari dana BOS. Untuk honor GTT dan PTT Rp.600.000,00 sampai kisaran di atas Rp.1.000.000,00 per bulan Untuk GTY atau PTY mendapat tunjangan dari yayasan sekitar Rp.900.000,00- Rp.1.500.000,00.

²¹¹ Hasibuan, Malayu S.P., *Op.Cit.*, hlm. 18.

sehingga kalo dibandingkan dengan UMR kabupaten masih ada GTT atau PTT yang menerima honor di bawahnya. Oleh sebab itu, dari tahun ke tahun selalu ada kenaikan honor dan kesejahteraan yang disesuaikan dengan masa kerjanya.

Selanjutnya kompensasi tidak langsung menurut Nawawi adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi atau perusahaan. Kompensasi tidak langsung ini meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.²¹² Kompensasi tidak langsung ini juga diberikan untuk guru dan karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yaitu bagi GTY maupun GTT yaitu berupa mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, honor kepanitiaan, THR, gaji ke 13 dan lain sebagainya.

KESIMPULAN

9. Perencanaan SDM yang dilakukan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yaitu dengan menganalisis volume dan beban pekerjaan, kemudian menganalisis kekuatan dan kelemahan tenaga kerja yang dimiliki oleh sekolah. Kemampuan finansial sekolah untuk biaya operasional, sarpras dan juga belanja bulanan seperti listrik, perawatan sarpras dan honorarium juga termasuk hal penting yang masuk dalam pertimbangan. Baru setelah ini diambil keputusan apakah akan dilakukan penambahan dan pengisian tenaga kerja atau tidak. Di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yang menjadi prioritas pertimbangan utama adalah volume dan beban kerja, kemudian kemampuan finansial, mengenai kekuatan ataupun kelemahan tenaga yang sudah ada biasanya lebih mengedepankan pembinaan. Kegiatan menganalisis ini menjadi tanggung jawab kepala sekolah dan dibantu beberapa orang yang ditunjuk dalam manajemen sekolah yang dalam hal ini adalah pengurus komite, waka (wakil kepala sekolah), Kepala TU serta bendahara juga diikutsertakan.
10. Rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas dibagi menjadi 2 yaitu rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja dari sumber internal dan eksternal. Untuk proses rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja dari sumber eksternal yaitu tenaga kerja tidak tetap yang belum menjadi guru atau karyawan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas dengan melalui beberapa proses diantaranya: (1) Perencanaan Kebutuhan SDM (2) Keputusan Pengadaan SDM (3) Persiapan Rekrutmen dan Seleksi SDM (4) Seleksi Persyaratan Para Pelamar (5) Apabila Memenuhi Persyaratan, Ikut Tes Tertulis (6) Lulus Seleksi Tertulis, Dilakukan Wawancara (7) Lulus Wawancara (8) Musyawarah tim seleksi dan pertimbangan Kepala Sekolah (9) Ditempatkan.
11. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yaitu dengan menggunakan 2 pendekatan yaitu pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja (*On The Job Training*) dan Pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja (*Off The Job Training*). Pelatihan yang dilaksanakan di tempat

²¹² Nawawi, Hadari., *Op.Cit.*, hlm. 316.

kerja (*On The Job Training*) yaitu kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di lingkungan kerja dengan mengundang narasumber untuk mengisi pelatihan di sekolah atau karena sudah bekerja sama dengan dinas terkait dan dilakukan secara rutin tiap tahunnya. Sedangkan pelatihan di luar tempat kerja (*Off The Job Training*) yaitu pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja. Pelatihan ini dilakukan karena ada panggilan atau undangan diklat untuk guru atau karyawan dari dinas pendidikan seperti pelatihan yang berkaitan dengan perangkat pembelajaran.

12. Evaluasi atau penilaian yang dilaksanakan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas adalah sistem tahunan yaitu evaluasi yang dilakukan dalam setiap satu tahun sekali. Evaluasi yang diterapkan di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yaitu dengan kegiatan supervisi (kunjungan dari kelas ke kelas) oleh kepala sekolah dan tim yang ditunjuk sebagai tim penilai yaitu wakil kepala sekolah. Untuk aspek yang dinilai adalah tentang pelaksanaan dan administrasinya. Penilaian ini berlaku untuk semua guru yang berstatus GTY maupun guru GTT. Sedangkan kompensasi di SMK Ma'arif NU 1 Kembaran Banyumas yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung yaitu GTY, GTT dan PTY, PTT dibayar melalui dana komite dan sebagian dari dana BOS. Untuk kompensasi tidak langsung bagi GTY, GTT dan PTY, PTT yaitu berupa mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, honor kepanitiaan, THR, gaji ke 13, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani. (2003). *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi. Kualitatif*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Azman, Nur. (2013). *Kamus Standar Bahasa Indonesia*. Bandung: Fokusmedia.
- Bernardin H., John & Joice E, A. Russel. (2003). *Human Resource Management (An Experimental Approach International Edition)*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Departemen Agama RI. (1999). *Al Qur'an dan Terjemahnya*. Semarang: Asy Syifa.
- Depag RI. (1999). *Al Qur'an dan Terjemahannya*. Semarang: Asy Syifa.
- Eliyanto. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendidikan*. Yogyakarta: UIN Sunan kalijaga.
- Engkoswara. (2001). *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Gaspersz, Vincent. (2002). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gomes, Faustino Cardoso, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mangkuprawira. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert & Jhon H Jakson, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001).
- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Patton, Michael Quinn, (2006), *Metode Evaluasi Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Qomar, Mujamil. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Ruky, S.A, (2003). *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-9, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasinya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono, (2009), *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syah, Muhibbin. (2006). *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wirawan, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia Teori Psikologi Hukum Ketenagakerjaan Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan, dan Pendidikan* Jakarta: Rajawali Pers.