



Amin Periyono

**MANAJEMEN  
SUMBER DAYA GURU  
DAN PENINGKATAN  
MOTIVASI DAN KINERJA:**

Studi di Kalibening Banjarnegara

**MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU  
DAN PENINGKATAN MOTIVASI DAN KINERJA**  
*Studi di Kalibening Banjarnegara*

Sanksi Pelanggaran Pasal 113.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

---

- 1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.100.000.000 (seratus juta rupiah).
- 2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf c, Huruf d, Huruf f, dan/atau Huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf a, Huruf b, Huruf e, dan/atau Huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)

**MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU  
DAN PENINGKATAN MOTIVASI DAN KINERJA**  
*Studi di Kalibening Banjarnegara*

Amin Periyono



**MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU  
DAN PENINGKATAN MOTIVASI DAN KINERJA**  
*Studi di Kalibening Banjarnegara*

Penulis : Amin Periyono  
Editor : Benny Kurniawan dan Muhyidin  
Tata letak : Imam. Z  
Desain cover : Dani RGB

**Cetakan I, Maret 2022**

**Diterbitkan oleh:**

**Magnum Pustaka Utama**

Jl. Parangtritis KM 4, RT 03, No 83 D Salakan, Bangunharjo, Sewon,  
Bantul, DI Yogyakarta

Telp. 0878-3981-4456, 0821-3540-1919

Email: [penerbit.magnum@gmail.com](mailto:penerbit.magnum@gmail.com)

Homepage: [www.penerbitmagnum.com](http://www.penerbitmagnum.com)

**Bekerjasama dengan**

**IAINU Kebumen Press**

Jln. Tentara Pelajar No. 55-B, Kebumen 54312

ISBN : 978-623-6911-55-6

# **KATA PENGANTAR**

Buku ini merupakan hasil riset tentang manajemen sumberdaya manusia (SDM), khususnya terkait manajemen SDM guru dalam rangka peningkatan motivasi dan kinerja guru. Penulis menyusun buku ini dengan melakukan riset di SMPN 6 Satap Kalibebing Banjarnegara.

Melalui buku ini penulis mencoba menyuguhkan konsep dan pengertian tentang manajemen SDM, tentang motivasi dan kinerja guru, pola dan model rekrutmen dan pelatihannya, juga penilaian dan kompensasi yang berlangsung di lokasi. Kesemuanya menjadi pokok pembahasan dalam tulisan ini. Melalui buku ini penulis mencoba memotret utuh model manajemen SDM.

Buku ini tentunya mustahil akan terwujud tanpa dukungan dan bimbingan orang lain. Oleh karenanya pada kesempatan yang baik ini perkenankan penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada keluarga besar Pascasarjana IAINU Kebumen, khususnya kepada Fikria Najitama MSI, Dr Imam Satibi MPdI, Dr Sulis Rokhmawanto MSI, dan Dr Muhyidin MAG, Benny Kurniawan MPdI, serta anak-istri dan keluarga penulis. Tak lupa penulis ucapkan banyak terima kasih kepada keluarga besar SMPN 6 Satap Kalibening Banjarnegara.

Akhirnya, buku ini sungguh banyak kekurangan dan keterbatasan, dan karenanya kritik dan saran konstruktif tetap penulis nantikan bagi upaya perbaikan dan kemajuan kedepan. Semoga buku ini bermanfaat.

Kebumen, Maret 2022

Penulis

Amin Periyono

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
<b>A. Menyoal Sumber Daya Manusia (SDM)</b>	<b>1</b>
<b>B. SDM Guru, Motivasi, dan Konerjanya</b>	<b>7</b>
<b>BAB II KAJIAN TEORI TERKAIT</b>	<b>9</b>
<b>A. Deskripsi Teori</b>	<b>9</b>
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2. Motivasi Guru	27
3. Kinerja Guru	33
<b>B. Penelitian Terdahulu yang Relevan</b>	<b>39</b>
<b>BAB III PENGELOLAAN SDM DI SMP 6 SATU ATAP KALIBENING BANJARNEGARA</b>	<b>43</b>
<b>A. Gambaran Umum SMP Negeri 6 Satu Atap     Kalibening Banjarnegara</b>	<b>43</b>
<b>B. Deskripsi Temuan</b>	<b>48</b>
1. Rekrutmen	48
2. Pelatihan dan Pengembangan	54
3. Penilaian Kinerja Guru	67
4. Kompensasi (Pemberian Pemberian Hadiah dan Sangsi)	73
<b>C. Pembahasan Hasil Temuan</b>	<b>75</b>
1. Rekrutmen Guru	75
2. Pelatihan dan Pengembangan Guru	79



3.	Penilaian Kinerja Guru _____	86
4.	Kompensasi Guru _____	92
<b>BAB IV</b>	<b>PENUTUP</b> _____	<b>93</b>
<b>A.</b>	<b>Simpulan</b> _____	<b>93</b>
<b>B.</b>	<b>Saran</b> _____	<b>94</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	_____	<b>95</b>
<b>BIODATA PENULIS</b>	_____	<b>101</b>

## A. Menyoal Sumber Daya Manusia (SDM)

Pada era globalisasi seperti sekarang ini kompetisi yang terjadi sangat tinggi yang menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan kondisi di berbagai bidang sehingga banyak organisasi mengambil langkah perbaikan yang dulunya biasa saja (tradisional) menjadi mengikuti perkembangan zaman (modern). Kondisi ini harus benar-benar dipersiapkan secara proporsional. Persiapan ini terutama yang menyangkut masalah sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai dengan perkembangan dunia saat ini. Oleh karena itu, peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat, sehingga perlu diupayakan terus dan berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan masyarakat. Manajemen membahas tentang bagaimana para pemimpin (manajer) dalam suatu organisasi atau lembaga berusaha agar suatu program dapat berjalan sesuai dengan rencana.

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam usaha suatu organisasi, lembaga, atau instansi pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuan dan keberhasilan. Sumber daya manusia diartikan sebagai keseluruhan orang-orang yang ada dalam sebuah lembaga yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi tersebut, sehingga membutuhkan perhatian penuh agar dapat menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik. Menurut A. Yusmiar sumber daya manusia dapat menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreatifitas, motivasi dan inovasi.<sup>1</sup>

---

1 A. Yusmiar, *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*, (Makassar: Alauddin University Press, 2014), h. 4.

Sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting karena merupakan faktor pendorong yang utama dalam menentukan keberhasilan suatu instansi. John R. Schermerhorn menyatakan dalam bukunya *Management* bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik berupa manusia maupun material untuk mencapai tujuan.<sup>2</sup> Werther dan Davis dalam Edy Sutrisno menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.<sup>3</sup> Sedangkan menurut Simamora yang dikutip oleh Edy Sutrisno manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja.<sup>4</sup>

Dari defenisi di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia–manusia yang dapat didayagunakan oleh suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Olehnya itu, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen suatu organisasi. Kegunaannya untuk meningkatkan kontribusi orang pada organisasi dengan cara-cara yang strategis, etis dan sosial serta dapat dipertanggungjawabkan untuk mencapai tujuan. Kualitas sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam peningkatan pelayanan. Dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas, pegawai harus memiliki strategi, yakni mempersiapkan diri untuk menjadi pelayan bagi seluruh masyarakat. Namun pelayanan tersebut masih diperhadapkan pada masalah rendahnya kualitas dan kuantitas kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

---

2 John R. Schermerhorn Jr., *Management*, (New York: John Wiley, 2011), h. 7.

3 Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014), h.4-5.

4 Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, h. 5.

Setiap organisasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia tentu saja menginginkan setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi dan misi untuk mencapai tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang organisasi tersebut. Olehnya itu, setiap pegawai dalam suatu organisasi harus memiliki ciri atau karakteristik.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, berbagai upaya dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawainya, maka pimpinan melakukan evaluasi terhadap manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan di lembaga tersebut mulai perencanaan, perekrutan, sampai pada kegiatan pelatihan, dan pengembangan pegawai. Kinerja dapat tercapai dengan baik apabila pegawai dalam hal ini guru yang bekerja dalam satu sekolah mendapatkan dorongan atau motivasi, baik dari dirinya sendiri maupun dari luar dirinya, kondisi jiwa yang tenang dalam bekerja, nyaman dan konsentrasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam dunia pendidikan, sumber daya manusia sangatlah penting karena manusia adalah yang melakukan kegiatan pendidikan. Melalui pendidikan manusia dapat mengetahui apa yang belum diketahui dan melalui pendidikan manusia dapat membentuk jati dirinya. Pendidikan juga merupakan sarana yang sangat strategis untuk melestarikan sistem nilai yang berkembang di masyarakat. Proses pendidikan tidak hanya memberikan pengetahuan dan pemahaman (*transfer of knowledge and understanding*) kepada peserta didik, tapi diharapkan pula kepada pembentukan sikap, perilaku dan kepribadian peserta didik.

Sehubungan dengan itu, Abd. Rahman Getteng berpendapat bahwa pendidikan yang bermutu adalah ketika peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara, dilakukan secara sadar dan terencana. Dalam hal ini, peserta pendidik

diposisikan sebagai subyek pendidikan dan guru harus menyesuaikan diri dengan potensi peserta didik.<sup>5</sup>

Muljono Damopolii berpendapat bahwa jika pendidikan hanya ditekankan pada aspek pengajaran saja, maka output yang dihasilkan akan kosong dari berbagai dimensi nilai yang hidup dalam masyarakat, baik nilai agama, etika, maupun adat istiadat. Oleh karena itu, pada gilirannya nanti ada generasi yang tidak bisa membedakan kebaikan dan keburukan.<sup>6</sup>

Pendidik atau guru merupakan salah satu unsur penting dalam kegiatan pendidikan. Dipundak pendidik terletak tanggung jawab yang sangat besar guna upaya mengantarkan peserta didik ke arah tujuan yang dicita-citakan. Menurut Jamil Suprihatiningrum, di sekolah guru berperan sebagai perancang pembelajaran, pengelola pembelajaran, penilai hasil pembelajaran peserta didik, pengarah pembelajaran dan pembimbing peserta didik. Di keluarga, guru berperan sebagai pendidik dalam keluarga (*family educator*) dan di masyarakat, guru berperan sebagai pembina masyarakat (*social developer*), penemu masyarakat (*social inovator*) dan agen masyarakat (*social agent*).<sup>7</sup>

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru erat kaitannya dengan kemampuan yang disyaratkan untuk memangku jabatan profesi guru. Pendidik adalah panutan dan tauladan bagi peserta didik dalam segala hal. Peserta didik biasanya lebih mengikuti, menurut dan mempercayai gurunya dari pada orang tuanya sendiri. Oleh karena itu, seorang pendidik harus mengetahui, memahami dan menjalankan tugas, fungsi dan perannya dengan baik dalam hal menanamkan nilai-nilai spiritual pada peserta didik agar terbentuk sikap, perilaku, atau kepribadian yang benar. Suksesnya suatu pembelajaran adalah

---

5 Abd. Rahman Getteng, *Munuju Guru Profesional dan Beretika*, (Jogyakarta: Graha Guru, 2010), h. 14.

6 Muljono Damopolii, *Pesanteren Modern IMMIM Pencetak Muslim Modern*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2011), h. 47.

7 Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru*, (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), h. 29-30.

akumulasi dari berhasilnya peserta didik. Oleh karena itu, masalah mutu pembelajaran merupakan masalah esensial yang sangat ditentukan oleh kualitas mengajar guru. Salah satu indikator mengajar guru dapat dilihat dari kreatifitasnya dalam mengelola pembelajaran yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajaran.

Pada era globalisasi saat ini, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat sehingga berimbas pada pentingnya seorang guru meningkatkan kinerja dan kemampuannya sehingga terwujud keprofesionalannya yang mantap. Seorang guru dituntut untuk mampu menampilkan pembelajaran yang inovatif, kreatif, dan menarik peserta didik untuk beraktifitas secara aktif.

Salah satu faktor yang menjadi ukuran keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau sekolah adalah kinerja para guru yang ada di sekolah tersebut. Kinerja guru, mutu pengajaran, bimbingan dan latihan guru merupakan permasalahan yang dihadapi di dunia pendidikan yang berujung pada rendahnya mutu lulusan. Kegagalan peserta didik pada dunia pendidikan akan selalu dialamatkan pada buruknya kinerja guru. Oleh karena itu, guru selalu dituntut mempunyai kinerja yang baik agar prestasi belajar peserta didik dapat terus meningkat.

Kunandar mengatakan bahwa ditangan gurulah dihasilkan peserta didik yang berkualitas baik secara akademik, skill (keahlian), kematangan emosional, moral dan spiritual.<sup>8</sup> Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa pada umumnya guru selalu dijadikan contoh oleh peserta didik, dan berhasil tidaknya peserta didik tergantung pada gurunya, olehnya itu, guru harus mempunyai motivasi dan kinerja yang baik, baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Dengan demikian dapat menghasilkan generasi masa depan yang siap hidup dengan tantangan zamannya.

Peningkatan motivasi dan kinerja guru, pasti ada saja hal-hal yang memengaruhinya seperti yang dikatakan Supardi, banyak faktor

---

8 Kunandar, *Guru Profesional*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014), h. 40.

yang memengaruhi mutu kinerja seorang guru antara lain: partisipasi SDM, pengembangan karier, komunikasi, kesehatan dan keselamatan kerja, penyelesaian konflik, insentif yang baik, dan kebanggaan. Jadi peningkatan motivasi dan kinerja guru juga harus selalu mendapat dukungan dan motivasi, baik guru itu sendiri maupun pihak lain seperti kepala sekolah, pengawas, maupun Dinas terkait dengan mengadakan berbagai latihan dan pembinaan demi untuk peningkatan kinerja guru dan inilah yang terjadi di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara.

Beberapa faktor yang menarik untuk diangkat didalam penelitian ini diantaranya sekolah ini merupakan salah satu sekolah yang di senangi oleh masyarakat. Dengan indikator jumlah siswa setiap tahunnya sesuai dengan kapasitas ruangan yang ada serta meningkatnya prestasi akademik dan non akademik.<sup>9</sup>

Selain faktor diatas yang membuat penulis tertarik meneliti di sekolah ini adalah sekolah ini merupakan sekolah yang tergolong kategori muda dan dengan segala keterbatasannya seperti sarana dan prasarana tetapi motivasi dan kinerja dari tenaga pendidik dan kependidikan sangat professional dan berperan aktif didalam pelayanannya.<sup>10</sup>

Disatu sisi output dari siswa SMPN 6 Satap Kalibening memiliki keunggulan dibandingkan dengan sekolah yang lainnya. Ini ditunjukkan dengan indikator nilai ujian nasional yang dari tahun ketahun yang selalu meningkat dan lulusannya dapat melanjutkan ke sekolah-sekolah yang ternama di Kabupaten Banjarnegara dan sekitarnya.<sup>11</sup> Hal ini tersebut tidak lepas dari peran kepala sekolah yang dapat mengolah manajemen sumber daya guru di sekolahn ini, sehingga motivasi dan kinerja dapat meningkat yang berakhir pada peningkatan pelayanan

---

9 Hasil Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

10 Hasil Wawancara dengan Sentot Suseno, selaku Wakil Kepala Bid. Sarana dan Prasarana SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

11 Dokumen nilai hasil ujian nasional SMPN 6 Satap Kalibening

dan profesionalisme guru.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengkaitkan persoalan manajemen SDM dengan motivasi dan kinerja guru. Lokasinya di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara.

## **B. SDM Guru, Motivasi, dan Konejnya**

Dari uraian di atas, penulis akan focus melakukan penelitian terkait SDM guru, motivasi, dan kinerjanya. Adapun permasalahan yang akan diangkat adalah bagaimana proses rekrutmen SDM Guru dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara?, bagaimana proses pelatihan dan pengembangannya, termasuk bagaimana proses penilaian dan kompensasinya?

Tujuan penelitian ini sudah nampak jelas kiranya, yaitu, untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses rekrutmen guru dalam upaya peningkatan motivasi dan kinerja guru, proses petaihan dan pengembangannya, proses penilaian, dan sekaligus kompensasinya. Kesemuanya ini diarahkan untuk memahami utuh manajemen SDM guru. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi banyak pihak, khususnya bagi sekolah lokasi dan pengembangan keilmuan manajemen Pendidikan.





## A. Deskripsi Teori

### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian beberapa perkataan yang mengandung satu kesatuan pengertian. Rangkaian perkataan itu dapat dipisah menjadi dua kolompok kata yang terdiri atas kata “manajemen” dan “sumber daya manusia”. Beberapa literatur manajemen, ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung makna yang sangat luas, yaitu manajemen sebagai suatu sistem (*management as a system*), manajemen sebagai suatu proses (*management as a process*), manajemen sebagai suatu fungsi (*management as a fuction*), manajemen sebagai ilmu pengetahuan (*management as a sience*), manajemen sebagai kumpulan orang (*management as people*), manajemen sabagai kegiatan terpisah (*management as a separate activity*) dan manajemen sebagai suatu profesi (*management as a profession*).<sup>12</sup>

Secara Etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam bahasa Inggris, kata manajemen diambil dari kata *management* yang artinya direksi pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan, atau pengelolaan.<sup>13</sup> Menurut Suharti kata manajemen berasal

---

12 Soewarno Handayaniingrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 2010), h. 18

13 John M.Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 2006), h. 372.

dari kata to manage yang berarti mengatur.<sup>14</sup>

Menurut George R.Terry dalam bukunya *Principles of Management*, manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.<sup>15</sup>

John R Schermerhorn Jr. mengemukakan bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun material untuk mencapai tujuan.<sup>16</sup>

Stoner mengemukakan terminology manajemen sebagaimana dikutip Handoko bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasai lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>17</sup>

Ketiga pendapat tersebut sama-sama menjelaskan bahwa manajemen adalah kegiatan mengorganisir yang dilakukan oleh sekelompok manusia dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi atau lembaga.

Dale Timpe dalam Yusmiar mengemukakan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu: a) Manajemen sebagai suatu proses, b) manajemen sebagai kolektifitas orang-orang yang melakukan aktifitas

---

14 Suhartini, *Kinerja Pegawai Suatu Kajian Dengan Pendekatan Analisis Beban Kerja*, (Makassar; Alauddin University Press, 2012), h. 10

15 George R.Terry, *Principles of Management*, (McGraw-Hil Book HI, Inc., 2010), h. 17

16 John R. Schermerhorn Jr., *Management*, (New York: John Wiley, 2011), h. 7.

17 T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-UGM, 2011), h. 8.

manajemen, dan c) manajemen sebagai suatu seni (Art) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan.<sup>18</sup>

Harold Kontz dan Cril O'Donnel, dalam bukunya *Principles of Management: An Analysis of Management Function* sebagaimana yang dikutip oleh Marno dan Trio Supriyanto memberikan batasan bahwa manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui orang lain, dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktifitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian.<sup>19</sup>

Andrew F. Sikula dalam Malayu S.P Hasibuan mendefinisikan bahwa: *Management is general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed product or by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so to bring an efficient creation of some product or service.*<sup>20</sup> (Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktifitas-aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organasasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk jasa secara efisien).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses, dalam arti bahwa aktifitas dalam manajemen meliputi beberapa tahap kegiatan secara berantai yang dilaksanakan

---

18 Yusmiar, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*, (Makassar; Alauddin University Press, 2014), h. 10-11

19 Marno dan Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Refika Aditama, 2018), h. 1

20 Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), h. 2

terus menerus dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kemudian, untuk pengertian sumber daya manusia (SDM), Nurul Ulfatin mengemukakan bahwa sumber daya manusia dapat disamakan artinya dengan pegawai, pekerja atau karyawan, yaitu orang-orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan.<sup>21</sup>

Malayu P. Hasibuan, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat.<sup>22</sup> Berdasarkan pengertian ini dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia perlu diatur dengan sedemikian rupa agar bekerja dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan seefektif dan seefisien mungkin. Berdasarkan uraian tersebut, di lingkungan organisasi, setiap pegawai/karyawan sebagai manusia selalu menginginkan perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabatnya, diantaranya adalah dilindungi hak asasinya, diperlakukan sebagai subyek yang dihormati dan diikutsertakan pada kegiatan organisasi, bukan sebagai obyek yang diperlakukan semena-mena. Mendapat perlakuan yang adil pada setiap kesempatan, berprestasi atau merealisasikan/ mengaktualisasikan diri dan lain-lain.

Tjutju Yunarsih dan Suwatno berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.<sup>23</sup> Berdasarkan penjelasan ini, dapat dipahami

---

21 Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2016), h. 2.

22 Malayu P. Hasibuan, *Manajemen Sumber daya Manusia, Dasar-dasar dan Kunci Keberhasilan*, (Jakarta: PT, Gunung Agung, 2014), h. 269.

23 Tjutju Yunarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 2.

bahwa pengaturan yang dimaksud lebih menekankan pada aspek sistem, sedang sumber daya manusia lebih menekankan pada aspek manusia sebagai penggerak sistem yang memiliki kemampuan-kemampuan tertentu.

Basir Barthos menerangkan bahwa tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan manusia agar secara efektif dapat diintegrasikan ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh suatu masyarakat. Manusia dalam hal ini harus dipandang sebagai kekayaan utama (asset) organisasi yang harus dikelola dengan baik dan di manfaatkan secara produktif.<sup>24</sup>

French mengemukakan sebagaimana yang dikutip oleh Rachmawati bahwa sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing, mereka membuat sasaran, strategi, inovasi dan mencapai tujuan, oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi.<sup>25</sup>

Rachmawati mendefinisikan pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi.<sup>26</sup> Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis pada proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, perlindungan

---

24 Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 2.

25 Rachmawati dan Ike Kusdiyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2018), h. 1-2

26 Rachmawati dan Ike Kusdiyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, h. 2

tenaga kerja, serta pengembangan organisasi.

Samsuddin mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia menyangkut cara-cara mendesain perencanaan, penyusunan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan hubungan ketenagakerjaan.<sup>27</sup> Raymond A. Noe, sebagaimana dikutip oleh Nurul Ulfatin melihat bahwa manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, dan sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja pegawai. Banyak kalangan menyebutkan konsep manajemen sumber daya manusia sebagai “praktik-praktik manusia”.<sup>28</sup>

Berdasarkan konsep yang diajukan oleh Noe di atas, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia lebih mengacu pada seperangkat sistem yang dibuat dan diterapkan oleh suatu organisasi untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja orang-orang yang ada (berfungsi sebagai penggerak) dalam sebuah organisasi. Sistem ini didesain sedemikian rupa sehingga membentuk pola sikap, pola laku, dan kinerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia terkait dengan dua aspek yakni; (a) aspek sistem, dan (b) aspek manusia sebagai sasaran dari sistem.

Jika konsep Noe tersebut dikembangkan dalam bidang pendidikan, maka manajemen sumber daya manusia mencakup kesatuan sistem (aspek sistem) yang berlaku di sebuah sekolah yang mengatur seluruh personal (aspek manusia) yang bekerja pada setiap unit kerja kependidikan seperti pendidik/guru, tenaga kependidikan (kepala sekolah,

---

27 Samsuddin S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2016), h.22.

28 Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Ed. I (Jakarta: Rajawali Press, 2016), h. 2-3.

pustakawan, staf tata usaha, teknisi sumber belajar, bujang sekolah), dan sebagainya.

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai usaha mewujudkan organisasi yang eksistensinya dibutuhkan oleh masyarakat, melalui perencanaan dan tindakan pemberian pelayanan umum serta pelaksanaan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat, yang berfokus pada peningkatan kemampuan kerja secara berkelanjutan berdasarkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi dalam bekerja.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri atas:

- 1) Tujuan operasional. Ditujukan untuk mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia untuk memberikan kontribusi pada pencapaian efektifitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk membantu para pimpinan, namun demikian, para peminantetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan, departemen sumber daya manusia membantu para pimpinan dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
- 2) Tujuan fungsional. Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah terhadap tingkat kebutuhan organisasi.
- 3) Tujuan sosial. Ditujukan secara etis dan sosial merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi.



- 4) Tujuan Personal. Ditujukan untuk membantukaryawan/ pegawai dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat menambah kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.<sup>29</sup>

c. **Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia**

Keberadaan sumber daya manusia pada organisasi sekolah adalah untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi di dunia pendidikan, sehingga dengan demikian pihak, sekolah harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen sumber daya manusia. Sebuah organisasi memerlukan orang-orang yang cakap pada bidang, tempat, dan waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia terdapat program dan aktifitas yang terdiri atas beberapa bagian yaitu:

**1) Rekrutmen Sumber Daya Manusia**

Menurut T. Hani Handoko rekrutmen diartikan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dan lam jumlah tertentu, sehingga Handoko rekrutmen diartikan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dan lam jumlah tertentu, sehingga diantara mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada.<sup>30</sup>

---

29 Lina Ananta dan Lina Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Basis Modern*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 14.

30 T. Hani Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPPE, 2001), h. 239

Rekrutmen dapat juga diartikan suatu proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Henry Simamora menyatakan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktifitas-aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.<sup>31</sup>

Dale Yoder menjelaskan bahwa: *Recruitment, including, the identification and begins of source, is major step in the total staffing process. That process begins with the determination of man power needs for the organization.* (Penarikan pegawai mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumbernya, tahapan dalam proses keseluruhan untuk organisasi, kemudian dilanjutkan dengan mendaftar, seleksi, penempatan dan orientasi).<sup>32</sup>

Berdasarkan pendapat ini dapat dikatakan bahwa dalam proses manajemen sumber daya manusia dilakukan perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi yang dilakukan oleh suatu organisasi. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau menarik calon pelamar yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon. Atau dapat juga dikatakan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga, dari mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada. Ada beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja, antara lain:

---

31 Henry simamora, *Sumber daya manusia*, (Ed.III, Jakarta: Bumi aksara, 2006), h. 45.

32 Dale Yoder, *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gava Media, 2004), h. 261.

- a) Penentuan jabatan yang kosong. Kekosongan itu terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, mutasi, dan akibat adanya pengembangan yang yang dilakukan sekolah, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia.<sup>33</sup>
- b) Penentuan persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
- c) Penentuan sumber dan metode rekrutmen. Langkah selanjutnya adalah dengan menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien untuk mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan persyaratan dan dapat menghemat biaya dan waktu. Untuk sumber rekrutmen calon pegawai, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal.

Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di sekolah tersebut, dan sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan, dipromosikan atau didemosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah tersebut, yang akan ditarik untuk menjadi calon.

Kemudian untuk metode rekrutmen ada beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu untuk sumber internal meliputi: metode tertutup dan metode terbuka. Sedangkan untuk sumber eksternal meliputi: calon pelamar mendatangi sendiri sekolah untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai atau melalui pengiriman surat lamaran, melalui

---

33 T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia ...*, h. 239

rekomendasi pegawai, melalui iklan, dan melalui pameran kerja.

#### a. Seleksi SDM

Mangkuprawira menjelaskan bahwa penyeleksian (*selection*) adalah proses pemilihan orang-orang yang paling sesuai untuk jabatan yang ditentukan dan untuk organisasi yang bersangkutan dari sekelompok pelamar/pendaftar.<sup>34</sup>

Fungsi pada tahap ini adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin agar organisasi dapat menerima orang yang tepat. Disamping itu, seleksi tidak hanya memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi sekolah tetapi juga dari sudut pandang pegawai yang memilih organisasi sekolah yang sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuannya tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi sekolah, dalam pengertian keyakinannya bahwa sekolah yang dimasukinya dapat mewujudkan harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di sekolah tersebut.

#### b. Orientasi dan Penempatan

Orientasi pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan kerja, keyakinan-keyakinan, dan lain-lain.

Program orientasi merupakan satu cara yang penting untuk membantu pegawai baru untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi dan organisasi. Selain itu, interaksi pertama pegawai baru dengan organisasi sekolah mempunyai efek yang lama

---

34 Mangkuprawira, S, *Manajemen sumber daya manusia Strategik*, (Jakarta: Ghia Indonesia, 2003), h. 106

pada pegawai, sehingga pertemuan pertama harus dilakukan dengan baik, memberikan kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, kegiatan sekolah, bimbingan pada pegawai baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktifitas mereka.<sup>35</sup>

Selanjutnya, isi program orientasi di sekolah umumnya menyangkut hal-hal umum yang berkaitan dengan pekerjaan seperti pengenalan, tugas-tugas, hal-hal yang berkaitan dengan sekolah, manfaat atau keuntungan yang diperoleh pegawai, dan hal-hal khusus bagi pegawai baru seperti tempat tugas, hak dan kewajibannya dan lainnya. Setelah itu dilakukanlah penempatan yang merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) atau penurunan jabatan (demosi) dan dapat pula pemutusan hubungan kerja (PHK) bagi pegawai yang telah bekerja.

Promosi adalah menaikkan jabatan seorang pegawai ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar dan juga karena pegawai tersebut memiliki kinerja yang sangat baik. Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama, dan level sekolah yang sama. Sedangkan demosi adalah pemindahan pegawai sekolah ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang lebih rendah, dan gaji rendah.<sup>36</sup> Hal ini dilakukan karena seorang pegawai memiliki kinerja yang

---

35 Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2005), h.40

36 Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, h, 156.

buruk atau melakukan pelanggaran kode etik pegawai yang menyebabkan ia didemosi.

## 2) **Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Guru**

Dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang semakin cepat dan kompleks, setiap organisasi dituntut untuk siap dan peka terhadap perubahan. Organisasi/lembaga yang dinamis akan berusaha mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap segala sesuatu dari lingkungan organisasi baik lingkungan mikro maupun lingkungan makro. Salah satu usaha untuk mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi tersebut adalah dengan mengembangkan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi melalui program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Sastradipoera, pengembangan SDM mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik.<sup>37</sup> Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting karena menyangkut peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta kinerja seorang pegawai agar lebih profesional. Nawawi menjelaskan bahwa perbedaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terletak pada fokus kegiatannya, yaitu fokus kegiatan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja untuk memenuhi kebutuhan tuntutan cara bekerja yang paling efektif pada masa sekarang. Sedangkan pada fokus kegiatan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan eksistensi perusahaan sebagai usaha mengantisipasi

---

37 Komaruddin Sastradipoera, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, (Bandung: Kappa-Sigma, 2002), h.51.

tuntutan bisnis di masa mendatang.<sup>38</sup>

Jadi, pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai untuk menghadapi tantangan dan mengantisipasi di masa akan datang. Sedangkan Atmosoeperto menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya adalah meningkatkan keterampilan/kemampuan dan mengembangkan motivasi. Kegiatan pelatihan lebih menitik beratkan pada pengembangan motivasi, pendidikan mencakup keduanya dengan kadar peningkatan keterampilan lebih rendah yang dijangkau dalam pengembangan.<sup>39</sup>

Selanjutnya Rucky memberikan defenisi yang berbeda antara pelatihan dan pengembangan, pelatihan didefenisikan sebagai usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan pekerjaan lain yang terkait dengan jabatan, baik secara individu maupun sebagai bagian team kerja. Sedangkan program pengembangan merujuk kepada penyediaan kesempatan belajar kepada karyawan untuk membentuk mereka tumbuh dan berkembang.<sup>40</sup>

Pelatihan dan pengembangan dapat didefenisikan sebagai usaha yang terencana organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai atau karyawan untuk melaksanakan tugas

---

38 Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bsnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), h. 216.

39 Atmosoeperto, *Produktifitas Aktualisasi Budaya Perusahaan Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*, (Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2000), h. 45.

40 Ahmad Rucky, *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), h.163-164.

dan fungsinya secara optimal. Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk aktifitas manajemen SDM. Pengembangan sumber daya manusia menurut Jamil Suprihatiningrum ialah proses meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas dapat dilakukan melalui pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pelatihan, peningkatan kesehatan, peningkatan pendidikan, dan perencanaan karier.

Ada beberapa hal yang menyangkut tujuan pengembangan menurut Hasibuan di antaranya:

- a) Produktifitas Kerja; melalui pengembangan dan pelatihan, produktifitas kerja karyawan akan meningkat.
- b) Pelayanan; peningkatan pelayanan yang lebih baik pegawai kepada peserta didik dan masyarakat.
- c) Moral; dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- d) Karier; keterampilan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik.
- e) Balas jasa; balas jasa (gaji, upah, insentif, benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.<sup>41</sup>

Hal senada juga di kemukakan oleh John Suprihanto mengenai manfaat yang diperoleh pada pelatihan dan pengembangan pegawai, yaitu: peningkatan produktifitas kerja, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi

---

41 Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalahnya...*, h.105.



yang di dasarkan pada sikap dewasa yang baik, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir serta bertindak secara inovatif, meningkatkan semangat kerja dalam organisasi, dan mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajemen partisipatif.

### 3) **Penilaian Kinerja**

Menurut Hadari Nawawi, penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai pada melaksanakan pekerjaannya. Tujuan dilakukannya penilaian secara umum bagi sekolah adalah untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas sekolah.

Sedangkan menurut Imam Wahyudi penilaian kinerja seseorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal bersruktur, seperti menilai, mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Owens dalam Imam Wahyudi mengemukakan bahwa penilaian kinerja memiliki tujuan:

- a) Evaluasi dengan penentuan gaji;
- b) Promosi, penurunan pangkat, pemberhentian sementara, dan pemecatan pegawai;
- c) Tujuan yang berkenaan dengan penelitian, umpan balik, pengembangan karier pegawai dan pengembangan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, perbaikan kinerja dan komunikasi.<sup>42</sup>

Beberapa langkah yang harus dilakukan oleh organisasi sekolah untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu:

---

42 Imam Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru: Strategi Praktis Mewujudkan Citra Guru Profesional*, (Cet.I; Prestasi Pustakarya, 2012), h. 96.

- a) Penentuan sasaran kinerja haruslah spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Selain itu, perlu diperhatikan proses penentuan sasaran kinerja, yaitu diharapkan sasaran tugas individu di rumuskan bersama-sama antar bawahan dan atasan.
- b) Penentuan standar kinerja harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur kinerja guru yang sesungguhnya. Penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Olehnya itu, sistem penilaian kinerja harus mengikuti standar penilaian, memiliki ukuran yang dapat dipercaya, dan mudah digunakan serta dipahami oleh penilai dan yang dinilai.
- c) Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian. Metode yang dimaksudkan adalah pendekatan atau cara dan perlengkapan yang digunakan dalam penilaian kinerja serta pelaksanaannya.

Namundemikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir, perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan.

#### 4) **Kompensasi (pemberian gaji, hadiah dan sanksi)**

Menurut Thomas H. Stone yang dikutip oleh Suwatno dan Priansa mengemukakan bahwa “*compensation is any form of payment to employees for work they provide their employer*”. Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan.<sup>55</sup> Sedangkan menurut Edwin B. Flipppo yang dikutip Suwatno “*compensation as the adequate and equitable remuneration of personal for their contribution to organization objektif*”.<sup>43</sup>

Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan -karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi. Jadi kompensasi dapat diartikan sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat pelaksanaan pekerjaannya di organisasi dalam bentuk uang yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan yang lain seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, dan lain-lain.

Kompensasi bagi sekolah merupakan salah satu cara untuk mempertahankan pegawai yang telah ada di sekolah, walaupun bukan merupakan satu-satunya cara meningkatkan motivasi guru, sehingga mereka tetap betah di sekolah.<sup>44</sup> Meski demikian, kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan guru, karena suka atau tidak, disadari atau tidak, kompensasi penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi walaupun sulit untuk bisa memuaskan manusia.

---

43 Suwatno dan Priansa, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011, h.220.

44 Ati Cahayani, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Indeks, 2005), h. 77.

## 2. Motivasi Guru

### a. Pengertian Motivasi

Kata motivasi berasal dari kata Latin “*Movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak untuk melakukan sesuatu. Maksudnya, bagaimana menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu, yang tadinya tidak mau melakukannya menjadi mau melakukannya, dan yang tadinya tidak baik dalam mengerjakannya menjadi lebih baik dalam mengerjakannya. Selanjutnya diserap dalam bahasa Inggris *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan *motiv* atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Stehen P. Robbins menyatakan, “motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan.”<sup>45</sup> Maksudnya, motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi. Unsur kunci dalam pengertian motivasi ini adalah intensitas, tujuan dan ketekunan.

Schermerhorn, Jr mengemukakan bahwa: “*The term motivation is used in management theory to describe forces within the individual that account for the level, direction, and persistence of effort expended at work, Simply put, a highly motivated person work hard at a job; an unmotivated person does not*”<sup>46</sup>. (Istilah motivasi digunakan dalam teori manajemen untuk menggambarkan kekuatan dalam individu yang memperhitungkan tingkat, arah, dan ketekunan meningkatkan usaha dalam pekerjaan. Secara sederhananya, seseorang dengan motivasi yang tinggi bekerja dengan keras di dalam pekerjaan; orang yang tidak mempunyai motivasi)

45 Stehen P. Robbins, *Organization Behavior*, (New Jersey: Prentice HI. 2013), h. 208

46 Schermerhorn Jr., *Management and Organization Behavior Essentials*, (England: John Willey and Sons, 1996), h. 145

Definisi di atas menunjukkan bahwa motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang akan disertai dengan perubahan perilaku. Oleh karena itu, salah satu cara untuk dapat mengarahkan perilaku seseorang adalah dengan melakukan tindakan yang dapat mendorong timbulnya motivasi.

Selanjutnya Buck berpendapat: “*Treditionally, motivation has been defined as the control of behavior, that is, the process by which behavior is activated and the directed toward some definable goal*”.(Secara tradisional, motivasi telah didefinisikan sebagai pengendalian atas perilaku, yaitu proses oleh tindakan yang dilakukan dan diarahkan dalam mencapai tujuan yang ada).<sup>47</sup>

Sedangkan Daft menyatakan, “*Motivation the arousal, direction and peroistence of behavior*”<sup>48</sup> (Motivasi menggambarkan kemunculan, arah dan keadaan seseorang). Motivasi/ dorongan yang muncul dalam diri seseorang terlihat dari keadaan atau perubahan perilaku yang di timbulkan. Dapat dikatakan, seorang pegawai yang termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya dapat diketahui dari perubahan sikap yang di timbulkannya, seperti: semakin rajin dalam bekerja, disiplin dan sebagainya.

Motivasi kerja dimiliki setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang lebih giat bekerja daripada orang lain. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak menemui hambatan dalam merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan kerja itu kuat, semakin besar peluang individu untuk lebih konsinten pada tujuan kerja. Ada juga yang lebih menyukai dorongan kerja tanpa mengharapkan imbalan, sebab ia menemukan kesenangan dan kebahagiaan dalam perolehan kondisi yang dihadapi

47 Ronald Buck, *Human Motivation and Emotion*, (New Yor: John Willey and Sons, 1998), h. 8

48 Raimond L. Daft, *Management*, (Orlando: The Dryden Press, 2000), h. 532

dan dalam mengatasi situasi yang sulit.

Sedangkan *Stoner* dan *Freeman* dalam Robbins menyatakan, bahwa motivasi kerja terdiri dari empat factor, yaitu: “1) motivasi pada umumnya dianggap sebagai suatu yang baik/positif, (2) motivasi adalah salah satu diantara sejumlah factor lain yang menghubungkan kinerja seseorang, (3) motivasi tidak cukup jumlahnya dan perlu ditambah dan atau diperkuat secara berkala, dan (4) motivasi adalah salah satu alat untuk menata hubungan kerja dalam organisasi.”<sup>49</sup>

Motivasi kerja merupakan yang datang dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk mau melakukan sesuatu kegiatan untuk bertingkah laku. Hal itu dapat dihubungkan oleh lingkungan fisik, lingkungan kerja dan lingkungan social. Sesuai teori tersebut, Robbins mengemukakan: “Motivasi kerja adalah dorongan dan perilaku sekelompok manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan. Perilaku organisasi tersebut difokuskan kedalam perilaku organisasi dan seperangkat prestasi serta variable mengenai sikap pegawai, produktivitas kerja dan kepuasan pegawai.”<sup>50</sup>

Kinerja seorang pegawai sangat dihubungkan oleh motivasi. Dengan adanya motivasi, mendorong individu untuk berupaya mencapai kebutuhannya. Dari pengertian di atas, maka motif itu bersifat internal dalam motivasi, karena dorongan atau daya gerak itu muncul dari dalam diri seseorang, tanpa adanya perangsang atau insentif.

Motif yang bersifat internal merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan, yang dihubungkan oleh beberapa hal, diantaranya pendidikan, pengalaman serta sifat-sifat pribadi yang dimiliki seseorang. Di dalam organisasi formal, adanya motif yang berasal dari dalam diri

---

49 Stehen P. Robbins, *Organization ...*, h. 7-8

50 Stehen P. Robbins, *Organization ...*, h. 8

pegawai membawa konsekuensi bagi pimpinan untuk dapat mendorong pegawai tersebut untuk lebih meningkatkan kinerjanya, diantaranya melalui pemberian *reward* dan penyediaan berbagai sarana dan prasarana yang sesuai dengan pegawai tersebut. Adanya rangsangandari luar atau motivator tersebut diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja seorang pegawai.

**b. Ciri-ciri Motivasi**

Menurut Sardiman bahwa motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:“(a) Tekun menghadapi tugas (dapat terus menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai); (a) Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa); (c) Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah; (d) Lebih senang bekerja sendiri; (e) Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif); (f) Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu); (g) Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini; (h) Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.”<sup>51</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja, memiliki ciri-ciri tersebut di atas. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri tersebut, berarti orang itu memiliki motivasi yang cukup kuat. Ciri-ciri motivasi seperti itu akan sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar. Karena kegiatan belajar mengajar akan berhasil baik, kalau gurunya tekun melaksanakan pekerjaannya, ulet dalam memecahkan masalah dan hambatan secara mandiri.

**c. Faktor-faktor Motivasi**

Mengenai motivator, *Koontz* dan *Donnel* dalam

---

51 Sardiman, AM., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), h. 83

Buck menjelaskan; “motivasi adalah hal-hal yang merangsang seseorang untuk berprestasi. Kalau motivasi itu mencerminkan keinginan, maka motivator itu merupakan imbalan atau insentif yang telah diidentifikasi, yang meningkatkan dorongan untuk memuaskan keinginan tersebut.”<sup>52</sup> Dengan demikian, motivator merupakan aspek yang bersifat eksternal dalam motivasi seseorang, karena factor pendorong itu ada di luar diri seseorang. Sebagai kondisi yang berada di luar diri seseorang, maka hal itu berkaitan dengan insentif dan kondisi yang bersifat eksternal, seperti jaminan kerja, status, peraturan organisasi, pengawasan, hubungan pribadi antar pegawai dan hubungan antara pimpinan dan bawahan.

Untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang positif di dalam diri pegawai, berdasarkan gagasan *Herzberg*, dalam Buck maka seorang pemimpin harus sungguh-sungguh memberikan perhatian pada faktor-faktor motivator sebagai berikut:

1) *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

Pimpinan juga memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggap tidak dikuasainya. Apabila ia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilan tersebut.

2) *Recognition* (pengakuan)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan melakukan sesuatu pekerjaan. Pengakuan tersebut dapat dilakukannya melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerjanya, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

---

52 Ronald Buck, *Human Motivation ...*, h. 10



3) *The Work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan, sehingga bawahan akan mengerti pentingnya pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu harus dihindarkan kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta harus dihindarkan kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta penempatan pegawai sesuai dengan bidangnya.

4) *Respponsibilities* (tanggung jawab)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab dengan bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

5) *Advancement* (pengembangan)

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Apabila hal ini sudah dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.<sup>53</sup>

Kelima faktor eksternal memotivasi pegawai tersebut hendaknya mendapat perhatian dalam birokrasi yang *good governance*. Kelima factor inilah yang melandasi kerangka pikir program motivasi dalam organisasi. Oleh karena itu, kelima factor eksternal tersebut harus diadaptasi oleh pemimpin supaya mampu menerapkan program-program secara

---

53 Ronald Buck, *Human Motivation ...*, h. 20-22.

konsisten seperti pemberian peluang yang merupakan muara bagi munculnya semangat berpartisipasi. Pengakuan status dapat meningkatkan kepercayaan diri. Pekerjaan yang variatif pada suatu kondisi tertentu akan menjadi perangsang kerja. Latihan disiplin dan pengendalian diri merupakan manifestasi, dan kepercayaan pemimpin kepada bawahan yang sangat strategis adalah memompa semangat.

### 3. Kinerja Guru

#### a. Pengertian Kinerja

Menurut Hasibuan dan Mudjiono menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang didasarkan atas kecakapan, usaha dan kemampuan.<sup>54</sup>

Kinerja menurut Supardi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas, dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>55</sup> Barnawi mengatakan kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan.<sup>56</sup>

Kinerja merupakan kemampuan seorang pegawai yang diukur dari hasil pekerjaan yang dicapai berdasarkan pada target yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja yaitu kegiatan membandingkan antara standar atau target pekerjaan dengan hasil kerja pegawai. Kurang dari target, sama dengan target, ataukah melebihi target yang telah ditetapkan.

---

54 Hasibuan dan Moejiono, *Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2002), h. 75

55 Supadi, *Pengaruh Supervisi dan Motivasi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MTs. Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati*, (Kudus: Pascasarjana STAIN, 2015), h. v-vi

56 Barnawi & Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 12

Kinerja erat kaitannya dengan prestasi yang dicapai seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kinerja ada hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi tercapai dengan baik, maka dapat dikatakan bahwa kinerja dari organisasi tersebut baik, sebaliknya jika tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik, maka kinerja organisasi tersebut kurang baik.<sup>57</sup> Dari beberapa pengertian tentang kinerja di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal.<sup>58</sup>

Pengertian kinerja atau *performance* diartikan unjuk kerja atau pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja, penampilan kerja. Jadi menurut bahasa bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Usman berpendapat bahwa pencapaian hasil kinerja dapat dicapai berdasarkan standar-standar dan alat ukur tertentu yang dibutuhkan. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.<sup>59</sup>

Sedangkan menurut Samsudin pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>60</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja bukan hanya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan

---

57 Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 162

58 Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), h. 167

59 Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 100

60 Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), h. 54

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, tetapi kinerja juga dapat diartikan sebagai *performance*, sumbangan kerja, penampilan kerja dan unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Kinerja pegawai perlu dievaluasi untuk memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja pegawai, dan untuk mengetahui perencanaan dengan proses pelaksanaan kinerja, sehingga digunakan sebagai bahan informasi rencana tindak lanjut. Penilaian kinerja SDM dapat dilakukan oleh beberapa orang, antara lain: diri sendiri, rekan sekerja, atasan, bawahan, maupun oleh pelanggan. Dengan demikian, berdasarkan evaluasi kinerja tersebut dapat dilakukan rencana tindak lanjut, untuk menentukan langkah-langkah perbaikan dan peningkatan kinerja yang tepat di masa mendatang.

b. Guru

Guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di sekolah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

Menurut Djamarah, guru dalam bahasa arab disebut dengan *mu'allim* dan dalam bahasa Inggris guru disebut dengan *teacher* yang memiliki arti seseorang yang

pekerjaannya mengajar orang lain.<sup>61</sup> Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi juga bisa di mesjid, rumah, dan sebagainya.

Namun, dalam penelitian ini guru yang dimaksud adalah seorang guru yang mengajar di sebuah lembaga pendidikan, terutama di sekolah/sekolah. Menurut Undang-undang dinyatakan bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.<sup>62</sup>

Dalam Undang-Undang dikatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>63</sup>

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di sekolah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja

---

61 Syaiful Bahri Djamarah, 2010, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis, Psikologis*, Jakarta: Rineka Cipta,

62 Lihat ayat 1, Pasal 39, BAB XI Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

63 Lihat Pasal 1 BAB I, Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*

personil sekolah, antara lain faktor motivasi kerja dan faktor budaya sekolah. Kedua faktor tersebut perlu diperhatikan guna perbaikan kinerja personil sekolah. Terutama bagi kepala sekolah atau para pimpinan sekolah harus memberikan banyak motivasi kepada para personil sekolah. Selanjutnya, faktor budaya sekolah juga harus diperhatikan. Sekolah perlu memiliki budaya yang baik. Budaya sekolah yang baik perlu dibangun oleh semua warga sekolah dengan menjunjung tinggi nilai-nilai karakter kebaikan seperti kedisiplinan, semangat kerjasama, kejujuran, saling menghormati dan menghargai, dan sebagainya. Selanjutnya,

Menurut Yamin dalam Notoatmojo, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain sebagai berikut : 1) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu tiap guru, 2) Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada guru, 3) Faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah), 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi kerja guru) Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity*.”<sup>64</sup>

Menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: a) Persepsi

---

64 Notoatmodjo, Soekijo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT, Rineka Cipta, 1992), h. 45

b) *Attitude* c) *Personality* d) Pembelajaran e) Motivasi.<sup>65</sup>  
Menurut Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).<sup>66</sup>

d. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran tolak ukur dalam menilai kinerja. Menurut John Miner dalam Sudarmanto mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja secara umum: 1) Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan, 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan, 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.<sup>67</sup>

Kinerja SDM pendidikan didefinisikan sebagai pelaksanaan dan hasil kerja yang ditampilkan oleh seseorang pegawai dari pelaksanaan tugas dan jabatannya. Menurut Desier, Kinerja SDM pendidikan dapat diamati/dilihat/diukur/diklasifikasikan melalui beberapa hal, yaitu: 1) Produktivitas, yaitu bandingan antara SDM dengan *output* yang dihasilkan; 2) Kuantitas kerja, yakni jumlah pekerjaan / tugas yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu dibandingkan dengan banyaknya beban tugas / pekerjaan yang ditetapkan; 3) Kualitas kerja, yakni tingkat kesesuaian dari kerja yang dihasilkan menurut standar kesesuaian yang ditetapkan, seperti ketelitian, kerapihan, dan ketuntasan; 4) Kehandalan, yakni kemampuan untuk melaksanakan/ menyelesaikan tugas-tugas ataupun dalam menyelesaikan

65 Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT, Remaja Rosdakarya, 2004), h. 14

66 Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya ...*, h. 67

67 Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 11

persoalan yang timbul dalam pelaksanaan kerja/tugas; 5) Kecekatan, yakni kecepatan dan atau ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan; 6) Kehadiran, yakni tingkat absensi pegawai dalam bekerja; 7) Kemampuan kerjasama, kemampuan pegawai dalam berkerja bersama orang lain; 8) Kedisiplinan, ketelitian, dan keuletan; 9) Efektivitas dan efisiensi biaya, tenaga, pengaruh, reaksi, dan sebagainya.”<sup>68</sup>

Dari indikator kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa ada dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam bekerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama sehingga keempat indikator di atas mengukur kinerja pada level individu.

## B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan hasil penelusuran melalui media elektronik melalui internet, penulis menemukan beberapa tesis, jurnal dan jenis karya ilmiah lainnya yang relevan dengan penelitian yang di lakukan ini, dimaksudkan untuk menghindari adanya kesamaan tema ataupun masalah yang dikaji, maka penulis melakukan telaah pustaka pada penelitian-penelitian sebelumnya, antara lain:

1. Tesis yang ditulis oleh Sidiq Rahmad dengan judul “*Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Muhammadiyah Bambanglipuro Bantul*”<sup>69</sup>

Kesimpulan menunjukkan bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia di SMP Muhammadiyah 1 Bambanglipuro Bantul dilaksanakan dengan realitas, implementasi, sehingga

---

68 Gary Desier, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 1998), h. 56

69 Sidiq Rahmad, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru do SMP Muhammadiyah 1 Bambanglipuro Bantul*, (Tesis, tidak diterbitkan, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 20187)



upaya peningkatan profesionalisme guru bisa dikatakan meningkat. Berbeda dengan penelitian tersebut penelitian ini terfokus pada Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan motivasi dan Kinerja

2. Tesis yang ditulis oleh Muhammad Sanusi yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Mutu Guru di MAN Insan Cendekia Jambi*”.<sup>70</sup>

Kesimpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Hasil penelitian menemukan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu guru dalam proses pembelajaran. Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian ini terfokus pada penerapan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja guru.

3. Tesis oleh Budiyanto, dengan judul “*Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di SMA 1 Pangkah Tegal*”<sup>71</sup>

Kesimpulan menyatakan penerapan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh sekolah, yang dalam hal ini kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga sekaligus manajer, dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru. Dengan adanya peningkatan profesionalisme guru diharapkan terjadi pula peningkatan kualitas pendidikan yang pada gilirannya akan meningkatkan hasil (*out put*) sekolah tersebut. Tesis tersebut mengungkap korelasi antara aspek implementasi manajemen SDM terhadap aspek profesionalisme guru. Berbeda dengan tesis tersebut, tesis ini mencoba mengungkap korelasi antara penerapan manajemen SDM terhadap kinerja guru. Dengan demikian, titik perbedaannya terdapat pada persoalan profesionalisme guru dan kinerja guru.

---

70 Muhammad Sanusi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Mutu di MAN Insan Cendekia Jambi*, (Jambi : Tesis, tidak diterbitkan, Program Pascasarjana Universitas Isla Negeri Sultan Thaha Saifuddin, 2018)

71 Budiyanto, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di SMA 1 Pangkah Tegal*, (Jakarta: Tesis PPs UIN Syarif Hidayatulloh, 2017)

Dengan adanya hasil penelitian terdahulu tersebut, yang penulis lakukan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dari segi lokasi, waktu, subjek penelitian, dan permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini jelas berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan menjadi daya tarik tersendiri untuk dijadikan pembahasan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai manajemen sumberdaya guru SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan.



## A. Gambaran Umum SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara

### 1. Tinjauan Historis

SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan menengah umum tingkat pertama dengan lama belajar 3 tahun. SMP Negeri 6 Satap Kalibening berdiri pada tanggal 1 Januari 2000 dengan ijin operasional nomor :Lk/3.C/2218/PGSMP/2004 tanggal 1 Januari 2004.<sup>72</sup>

Sekolah ini berdekatan dengan Sekolah lainnya diantaranya yaitu Sebelah Barat SD Negeri 1 Plorengan, Sebelah Utara SD Negeri 2 Plorengan dan Sebelah Timur SMP Negeri 2 Kalibening.<sup>73</sup> Sedang jumlah tenaga pendidik saat ini 2 orang Guru PNS, 7 Guru NON PNS tanpa seorang tenaga kebersihan.

Berdasarkan sejarah di atas maka dapat diketahui, latar belakang berdirinya sekolah didorong oleh keinginan masyarakat agar terwujud lembaga pendidikan yang memiliki kepemimpinan yang bermutu dan berkualitas sehingga mampu menjadikan siswa di sekolah tersebut memiliki intelektual dan pengetahuan yang luas.<sup>74</sup>

72 Dokumentasi, catatan sejarah pendirian SMP Negeri 6 Satap Kalibening, dikutip tanggal 2 Januari 2022

73 Dokumentasi, catatan sejarah pendirian SMP Negeri 6 Satap Kalibening, dikutip tanggal 2 Januari 2022

74 Dokumentasi, catatan sejarah pendirian SMP Negeri 6 Satap Kalibening, dikutip tanggal 2 Januari 2022

## 2. Letak Geografis

SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara berada di Desa Plorengan terletak antara 109,66419 BT dan 7,20215 LS dengan ketinggian kurang lebih 1066 diatas permukaan laut Kecamatan Kalibening Kabupaten Banjarnegara Provinsi Jawa Tengah.<sup>75</sup>

SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara kurang lebih 5 km menuju ke Kecamatan Kalibening dan 56 km ke Kabupaten Banjarnegara. Adapun batas-batas desa Plorengan sebelah barat Desa Karanganyar, sebelah timur Desa Kasinoman di sebelah utara Desa Semego Kabupaten Pekalongan sedangkan sebelah selatan Desa Sidakangen.<sup>76</sup>

## 3. Identitas dan Data Sekolah

NPSN	: 60710831
NSS	: 111133040094
Nama Sekolah	: SMP Negeri 6
Alamat	: RT 02 RW 04
Desa/Kelurahan	: Kalibening
Kecamatan	: Kalibening
Kabupaten	: Banjarnegara
Provinsi	: Jawa Tengah
Titik Kordinat	: 109,66419 BT dan 7,20215 LS
Akreditasi/Tahun	: B / 2018
Kepala Sekolah	: Tugiman
Banyak Rombel	: 3 kelas
Banyak Siswa	: 73 siswa
Jumlah Guru	: 13 orang <sup>77</sup>

75 Observasi, letak SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

76 Observasi, letak SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

77 Dokumentasi, profil SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

#### 4. Struktur Organisasi

Secara umum struktur organisasi pada lembaga pendidikan adalah sama, termasuk di maka SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara, dimana kepengurusannya semua di bawah kepemimpinan Kepala Sekolah yang berkerja sama dengan komite sekolah. Kemudian di bantu oleh waka kesiswaan, sarpras, kurikulum dan humas. Kemudian tugas mengajar menjadi tanggung jawab guru-guru sebagai tenaga pendidik. Untuk lebih jelasnya, mengenai struktur organisasi maka SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara sudah dapat dilihat pada lampiran.

#### 5. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

##### a. Visi

Dengan menganalisa potensi yang ada di SMP Negeri 6 Satap Kalibening baik dari segi input/ peserta didik baru, kompetensi tenaga pendidik, tenaga kependidikan, lingkungan sekolah, peran serta masyarakat, dan out come/ keberhasilan lulusan SMP Negeri 6 Satap Kalibening serta masyarakat sekitar sekolah yang memiliki budaya gotong royong tinggi dan religius, serta melalui komunikasi dan koordinasi yang intensif antar sekolah dengan warga sekolah maupun dengan stakeholder, tersusunlah visi sekolah: **”Terwujudnya Sekolah Yang Berkualitas, Mandiri Dan Berakhlak Mulia”**.<sup>78</sup>

Indikator Visi:

- 1) Peserta didik mengikuti pembelajaran dengan baik dan semangat.
- 2) Ektrakurikuler menjahit dan tata boga yang diadakan sekolah diikuti antusias oleh peserta didik.
- 3) Peserta didik memanfaatkan alat-alat musik yang dimiliki sekolah.

---

78 Dokumentasi, profil SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

- 4) Peserta didik selalu memulai pembelajaran dengan berdoa bersama.
- 5) Peserta didik ramah, sopan dan santun kepada guru.<sup>79</sup>

Berdasarkan visi di atas maka, orientasi pendidikan di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara dititikberatkan pada pendidikan umum khususnya peningkatan dan pembentukan siswa yang berakhlak mulia dan memiliki karakter kuat.

b. Misi

Sedangkan misinya adalah sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan bimbingan dan pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
- 2) Menumbuhkan semangat untuk meningkatkan kompetensi akademik dan non akademik secara seimbang dan selaras antara ranah kognitif, afektif, dan psiko motor sehingga berani bersaing di setiap event kompetisi secara jujur dan sportif.
- 3) Menumbuhkembangkan siswa untuk mengenali, memahami, menghayati tentang potensi diri sehingga dapat dikembangkan secara optimal sesuai dengan bakat, minat, dan cita-cita.
- 4) Menumbuhkembangkan penghayatan olah raga, kesehatan jasmani dan rohani, seni, budaya, serta ketrampilan sehingga menghasilkan sifat sportifitas, jujur, berjiwa besar, lapang dada, dan memiliki rasa estetis dalam kehidupan yang harmoni di lingkungan keluarga, sekolah, masyarakat, dan negara.
- 5) Menumbuhkembangkan penghayatan terhadap agama yang dianut dan budaya bangsa, serta adat ketimuran, sehingga menjadi sumber inspirasi dan kearifan dalam berpikir, bertindak, berperilaku, di suatu saat kemudian

---

79 Dokumentasi, profil SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

dapat memberikan kebijakan dan keputusan yang memiliki nilai demokratis yang berkeadilan.<sup>80</sup>

Misi di atas mengacu pada visi SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara dimana misi tersebut disusun untuk membentuk siswa yang memiliki keunggulan dalam bidang intelegktual, seni dan agama.

c. Tujuan Sekolah

Tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan dasar mengacu pada tujuan umum pendidikan dasar yaitu meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sedangkan tujuan pendidikan secara khusus, sesuai dengan visi dan misi sekolah, serta tujuan SMP Negeri 6 Satap Kalibening pada jangka 4 th, maka tujuan yang akan dicapai adalah :

- 1) Meningkatkan jumlah peserta didik baru dengan cara sosialisasi
- 2) Meningkatkan nilai rata-rata UN secara berkelanjutan.
- 3) Meningkatkan prestasi di bidang seni dan olahraga
- 4) Meningkatkan kepedulian warga sekolah terhadap lingkungan
- 5) Meningkatkan jumlah lulusan yang diterima di sekolah yang baik;<sup>81</sup>

6. Keadaan Guru dan Karyawan

Guru menjadi bagian pendidikan yang sangat peting, karena keberhasilan pendidikan dapat dikatakan tergantung pada tenaga pendidik, sehingga keberadaan guru pada lembaga pendidikan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari pendidikan, keadaan guru dengan jumlah tersebut dan dengan

80 Dokumentasi, profil SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

81 Dokumentasi, profil SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022



kualifikasi pendidikannya, maka akan mampu memberikan pendidikan yang berkualitas sehingga mampu mencapai tujuan pendidikannya. Selain itu dengan jumlah guru di atas, juga mencerminkan pendidik yang profesional kerana telah memiliki kualifikasi akademik sarjana pendidikan.

## **B. Deskripsi Temuan Manajemen SDM di SMP Negeri 6**

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening dengan mengambil tema manajemen sumber daya guru. Data-data penelitian diperoleh dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Adapun temuan-temuan penelitian adalah sebagai berikut:

### **1. Rekrutmen**

- a. Mekanisme rekrutmen yang telah dijalankan selama ini

Rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai atau karyawan dalam sebuah lembaga atau organisasi dilaksanakan setelah diadakan perencanaan sumber daya manusia, serta analisis dan klasifikasi pekerjaan. Hal ini merupakan masalah yang sangat penting, rumit dan kompleks, sebab untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi dan efektif tidak semudah membeli dan menempatkan mesin dan peralatan. Berkenaan dengan mekanisme rekrutmen, Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara mengatakan:

“Mekanisme yang dilaksanakan selama ini melalui beberapa tahapan: (1) Melihat formasi yang dibutuhkan, (2) menyampaikan pengumuman, 3) Melakukan pemanggilan, (4) wawancara dan (5) penerimaan dan penempatan. Dan semua mekanisme tersebut dilaksanakan secara transparan”.<sup>82</sup>

---

82 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

Lebih lanjut lagi beliau mengatakan:

“untuk tahun ini kita tidak ada proses rekrutmen guru non PNS/ tenaga honorer. Kita mengikuti arahan pemerintah terkait larangan menerima tenaga honorer, dan ini telah diatur melalui PP Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)”<sup>83</sup>

Paparan di atas diperjelas dari pernyataan salah satu guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara mengatakan:

“Mekanisme rekrutmen selama ini dengan melihat surat lamaran mereka dan berdasarkan pengalaman dan bidang keahlian. Biasanya sistem penerimaannya, semisal kita membutuhkan guru kita mencari guru yang berkompeten dengan memasukkan lamaran, nanti lamaran yang masuk kita serahkan kepada Kepala Sekolah dan kita diskusikan dan pilih salah satu. Selain itu kita menerima tenaga pendidik telah dialokasikan dari Dinas Pendidikan Kabupaten untuk mengisi kekosongan tenaga pendidik”<sup>84</sup>

Hal yang sama juga diungkapkan oleh salah satu guru, beliau mengatakan:

“Tidak ada lowongan pekerjaan untuk guru honorer tahun ini. Soalnya kita setiap tahun melaporkan ke Dinas Pendidikan Kabupaten bahwa di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara membutuhkan tenaga pendidik dengan spesifikasi mata pelajaran tertentu. Seperti kemarin kita dapat guru mata pelajaran Bahasa Indonesia yang dialokasikan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten melalui seleksi CPNS 2018”<sup>85</sup>

---

83 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

84 Wawancara dengan Keri Triastani, selaku Guru SMP/ Wakil Kepala Sekolah Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

85 Wawancara dengan Kri Setiyani, selaku Guru/ Wk. Bidang Kurikulum SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

Berdasarkan paparan hasil wawancara diatas rekrutmen di SMPN 6 Satap Kalibening adalah : 1) Terdapat dua pola rekrutmen yang ada SMPN 6 Satap Kalibening yaitu pertama, rekrutmen tenaga tetap ( PNS) yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Dinas Pendidikan terkait. Kedua, rekrutmen tenaga guru/ karyawan tidak tetap atau honorer yang dilakukan sepenuhnya oleh manajemen sekolah. 2) Menentukan tentang jabatan atau pekerjaan dan persyaratan yang dibutuhkan. 3) Menentukan sumber dan mekanisme perekrutan. 4) Proses rekrutmen manajemen SMPN 6 Satap Kalibening rekrutmen menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi.

Dalam proses perekrutan manajemen sekolah menentukan terlebih dahulu tentang jabatan/pekerjaan yang kosong dan persyaratan yang dibutuhkan bagi tenaga yang akan dipekerjakan di sekolah. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal itu akan membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan dan berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan dimana mereka ditempatkan.

Proses rekrutmen yang dilaksanakan manajemen SMPN 6 Satap Kalibening adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen. Untuk sumber dan metode ini manajemen sekolah membagi ke dalam beberapa sumber dan metode, yakni sumber internal meliputi calon tenaga baru yang dimungkinkan dapat diperoleh dari tenaga yang sudah ada dan bekerja di sekolah dengan menggunakan metode tertutup, artinya kepala sekolah akan memberikan tugas baru kepada tenaga tersebut berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja yang telah dilakukannya. Atau dengan

kata lain calon internal diperoleh dengan cara pimpinan memberikan atau menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosi.

Sedangkan untuk sumber eksternal yang terdiri atas orang-orang yang belum menjadi tenaga sekolah dan akan direkrut, dalam proses rekrutmen ini manajemen SMPN 6 Satap Kalibening berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi, artinya manajemen sekolah memberikan kesempatan secara terbuka kepada para calon pelamar yang memiliki kemampuan atau kompeten dalam bidangnya untuk mengajukan lamaran pekerjaannya sesuai dengan pilihan yang dikehendaki dengan berdasarkan ketentuan dan juga syarat yang diberlakukan oleh manajemen sekolah.

Untuk rekrutmen mandiri yang dilakukan oleh manajemen sekolah terhadap kebutuhan tenaga guru dan pegawai ini menurut hemat penulis memiliki beberapa keuntungan, meskipun pada sisi yang lain (secara finansial) hal ini juga berarti semakin besarnya beban sekolah terutama berkaitan dengan tanggung jawab untuk memberikan kesejahteraan kepada guru dan pegawai tersebut. Sisi positif dari rekrutmen guru dan pegawai secara mandiri ini adalah, Pertama, manajemen sekolah dapat lebih cermat untuk menentukan para calon guru dan pegawai sesuai dengan spesifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh sekolah. Kedua, dalam limit waktu yang sangat mendesak proses rekrutmen dapat dilakukan secara lebih cepat, sehingga kebutuhan guru dan pegawai yang mendesak dapat segera dipenuhi. Ketiga, para guru dan pegawai honorer biasanya lebih memiliki ikatan yang kuat dengan sekolah sebagai lembaga yang mengangkat mereka, hal ini berbeda dengan guru dan pegawai berstatus negeri yang terkadang mereka kurang memiliki ikatan dengan lembaga karena yang

mengangkat dan menggaji mereka adalah pemerintah.

Keuntungan lain dari upaya rekrutmen mandiri ini adalah manajemen sekolah dapat menilai sendiri kapasitas calon guru dan pegawai melalui proses seleksi yang mereka lakukan, baik berkaitan dengan kemampuan profesional calon guru dan pegawai maupun komitmennya terhadap tugas. Dalam proses ini manajemen sekolah dapat menetapkan standar-standar tersendiri sesuai dengan yang dibutuhkan oleh sekolah. Misalnya berkait dengan kualitas/prestasi akademik, pengalaman mengajar, asal perguruan tinggi, latar belakang keilmuan dan sebagainya. Dari proses ini memang dirasakan nilai positif terhadap penampilan guru dan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Hal ini tentu sangat berbeda dengan guru dan pegawai yang di paket oleh pemerintah, tidak jarang guru dan pegawai yang ditugaskan tidak sesuai dengan kebutuhan sekolah.

- b. Proses seleksi yang dilakukan terhadap calon guru non PNS/ Tenaga Honorer

Seleksi merupakan serangkaian langkah-langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak. Seleksi yang dilakukan oleh manajemen SMPN 6 Satap Kalibening Banjarnegara sesungguhnya adalah untuk menyaring pelamar dengan setepat mungkin sesuai dengan harapan dan kebutuhan yang diinginkan. Seperti namanya, seleksi maka fungsi tahap ini adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin sehingga organisasi dapat menerima orang yang tepat. Berkenaan dengan proses seleksi calon guru atau tenaga honorer maka kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara mengatakan:

“Kita tidak melakukan seleksi uji tertulis, tetapi melalui wawancara dan berdasarkan disiplin ilmu. Nah.. setelah terpenuhi syarat-syarat yang ditentukan, maka yang

bersangkutan secara langsung di tetapkan sebagai guru non PNS atau tenaga honorer, tetapi semisal pelamar lebih dari satu, maka diadakan tes yang sifatnya awal dan berkelanjutan”.<sup>86</sup>

Senada dengan itu, salah satu guru, mengatakan bahwa :

“Ia diterima di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara melalui proses interview. Kebetulan ada kekosongan tenaga pendidik saat itu, saya mencoba memasukkan lamaran, kemudian interviw dan alhamdulillah diterima”.<sup>87</sup>

Begitu pula dengan guru lain yang mengatakan:

“Saya berada di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara awalnya mengajukan lamaran kerja, setelah menunggu beberapa bulan ternyata ada kekosongan tenaga pendidik saat itu, kemudian saya di hubungi lewat whatshap setelah itu interview dan diterima serta alhamdulillahnya pelamar untuk bidang keahlian saya hanya saya saja, maka tidak ada seleksi berkelanjutan hanya seleksi awal saja yang terdiri dari seleksi administratif dan interview.”<sup>88</sup>

Temuan penelitian yang berkaitan dengan seleksi SDM di SMPN 6 Satap Kalibening Banjarnegara berdasarkan paparan data adalah, 1) Melakukan dua tahap seleksi, yaitu seleksi awal dan seleksi lanjutan. 2) Mengutamakan guru yang berpengalaman dan juga mempertimbangkan hal lain seperti referensi dari guru senior atau pihak yang mengetahui tentang kondisi pelamar.

Dalam melaksanakan proses seleksi Pertama yaitu seleksi awal atau seleksi pendahuluan, manajemen sekolah

86 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

87 Wawancara dengan Keri Triastani, selaku guru / Wakil Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

88 Wawancara dengan Kri Setiyani, selaku guru / Wk Bid. Kurikulum SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

melakukan penerimaan pendahuluan berupa seleksi administratif atau pemilahan atas berkas lamaran yang masuk. Proses seleksi administratif ini pun biasa dikenal dengan istilah matrik atau pembuatan daftar nama peserta seleksi. Matrik ini kemudian digunakan sebagai alat untuk membandingkan lamaran dengan kriteria dan dengan masing-masing pelamar, sehingga pelamar yang paling memenuhi kriteria dimasukkan ke daftar nama peserta seleksi. Kedua, Selanjutnya, manajemen sekolah melakukan seleksi lanjutan yang terdiri atas tes micro teaching untuk calon pelamar guru dan wawancara.

Di samping itu, dalam kegiatan seleksi ini juga manajemen SMPN 6 Satap Kalibening Banjarnegara sangat memperhatikan dan mempertimbangkan faktor pengalaman akan tetapi kita juga mempertimbangkan hal lain seperti referensi dari guru senior atau pihak yang mengetahui tentang kondisi pelamar. Menurut penulis adanya referensi dari guru senior ini menjadikan seleksi SDM menjadi tidak obyektif lagi karena biasanya referensi dari guru senior ini lebih mengedepankan unsur subyektivitas sehingga berpengaruh terhadap proses seleksi. Sehingga tanpa adanya seleksi yang memadai, seseorang pelamar bisa diterima menjadi guru/karyawan di SMPN 6 Satap Kalibening.

## **2. Pelatihan dan Pengembangan**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi, pPelatihan dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara dilaksanakan melalui program kegiatan sebagai berikut:

### **a. Pengembangan Sumber Daya Guru**

SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara memiliki komitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia

pendidik melalui berbagai program unggulan dalam rangka meningkatkan dan motivasi dan kinerja semua guru, baik PNS maupun non PNS. Penjelasan tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara, mengatakan:

“Kami memiliki komitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia pendidik ini, dan banyak sekali metode pengembangan kompetensi yang dilakukan. Metode pengembangan sumber daya manusia pendidik tersebut antara lain dilakukan dengan on the job training dan of the job training”.<sup>89</sup>

Berdasarkan paparan tersebut, diperoleh gambaran bahwa SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara mengembangkan sumber daya manusia pendidiknya dengan 2 program, yaitu:

1) *On The Job Training*

*On the job training* meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya.

a) Pelatihan

Pendidik yang memenuhi kualifikasi pendidikan saja belum cukup, karena masih tetap diperlukan pelatihan, guna mengembangkan profesionalismenya. Program yang di usulkan adalah program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pendidik, yaitu mengacu kepada tuntutan kompetensi. Hal tersebut dikatakan, Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara:

“Ada beberapa alasan mengapa SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara memberikan perhatian pada peningkatan kompetensi pendidik melalui pelatihan. Pertama, kebutuhan guru pada pengetahuan dan keterampilan baru, kedua guru harus memahami proses belajar, peserta didik dan memahami pentingnya berbagai pengalaman dan pengetahuan

---

89 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022



dengan yang lain, ketiga guru di sipakan untuk sanggup menghadapi pendidikan di saat ini danyang akan datang”.<sup>90</sup>

Konsep pelatihan pendidik di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening direncanakan atas dasar analisis kebutuhan dengan melibatkan tim yang terdiri dari, kepala sekolah, kepala tata usaha, wakil kepala sekolah dan guru senior. Tim ini akan merancang dan membuat perencanaan yang meliputi materi, pembicara, biaya dan operasinal pelatihan. Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara juga mengatakan :

“Setiap awal dan akhir semester tim ini akan merancang pelatihan untuk para pendidik dan tenaga kependidikan serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan. dengan demikian setiap tahun SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening menyelenggarakan pelatihan untuk para pendidik dan minimal 2 kali karena pelatihan ini disesuaikan dengan kebutuhan”.<sup>91</sup>

Pelatihan difokuskan pada penyediaan professional bagi semua guru, dan membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerjanya. Dengan kata lain pelatihan merupakan suatu aktifitas yang ditujukan untuk menjaga dan meningkatkan prestasi kerja pada saat sekarang, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja dimasa yang akan datang.

“Adapun beberapa program-program dan bentuk pelatihan yang sudah dilaksanakan di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening, diantaranya pelatihan terkait profesi guru, komputer, perpustakaan dan lain lain”.<sup>92</sup>

---

90 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

91 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

92 Observasi, sarana prasarana di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

b) Latihan instruktur pekerjaan

Selain pelatihan juga dilakukan dalam bentuk latihan instruktur pekerjaan, yaitu dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan untuk melatih para pendidik tentang cara-cara pelaksanaan pekerjaan sekarang. Kelebihan dari metode ini adalah pelatih telah mendapatkan keahlian tentang cara melatih sehingga pelatihan dapat dilakukan dengan lebih maksimal.

“Untuk meningkatkan profesionalitas guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara kami adakan beberapa latihan instruktur diantaranya ketika pengisian pengolahan nilai Ulangan Harian, Ulangan Akhir Semester sampai pengolahan nilai rapor melalui aplikasi e-learning dan Aplikasi raport digital, maka dituntut beberapa orang pendidik untuk mengikuti pelatihan instruktur pekerjaan kemudian beberapa orang tersebut menjadi instruktur bagi pendidik secara keseluruhan”.<sup>93</sup>

Paparan tersebut juga dibenarkan salah satu, Wakamad Kurikulum SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara

“ya...semua guru pasti dibeikan latihan bagaimana penggunaan penggunaan aplikasi yang berhubungan dengan administrasi penilaian guru teradap siswa seperti ARD dan e-learning”.<sup>94</sup>

Adanya pelatihan tersebut berdampak positif bagi guru, sebagaimana disampaikan salah satu guru, mengatakan:

“Alhamdulillah dengan pelatihan itu saya lebih mudah melakukan penilaian terhadap siswa melalui aplikasi digital itu”.<sup>95</sup>

93 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

94 Wawancara dengan Revi Wulandari, guru Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

95 Wawancara dengan Sentot Susesno, guru Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

Senada, guru lain juga mengatakan:

“Dengan pelatihan tersebut, saya terbantu dalam mengolah nilai siswa, dan kemudahan-kemudahan lain seperti membuat bahan ajar”.<sup>96</sup>

## 2) *Off The Job Training*

*Off the job training* merupakan kegiatan yang diselenggarakan di lokasi terpisah/pelatihan di luar kerja

### a) Pendidikan

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proposional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaikbaiknya, bahkan harus sesempurna mungkin. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan Kepala SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening beliau mengatakan:

“Pengembangan sumber daya manusia di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening dilakukan dengan cara formal dan informal. Pengembangan secara formal dilakukan dengan cara guru ditugaskan untuk mengikuti pendidikan dan latihan baik yang dilakukan organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan. pengembangan informal dilakukan atas dasar keinginan dan usaha sendiri”.<sup>97</sup>

Sekolah juga memberikan keleluasaan dan apresiasi kepada pendidik untuk melanjutkan pendidikannya guna mengembangkan kemampuannya

96 Wawancara dengan Wibisono, guru Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

97 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

supaya dapat bekerja secara profesional dan lebih baik. Pengembangan lebih di titikberatkan pada peningkatan kemampuan melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang.

“Kita memberi kesempatan belajar untuk membantu pengembangan diri para guru, dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dan pengembangan itu diarahkan untuk menyiapkan pendidik atau guru untuk memegang tanggung jawab atas suatu jabatan atau pekerjaan dimasa sekarang maupun yang akan datang”.<sup>98</sup>

Lebih lanjut beliau mengatakan:

“Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan sebagai pendidik adalah minimal S1, dan ahamdulillah semua pendidik kita kualifikasi pendidikannya sudah S1. dan... bagi para pendidik yang berkeinginan meningkatkan kualifikasi pendidikannya kita beri motivasi dan kesempatan untuk melanjutkan studi kejenjang S2 ataupun S3”.<sup>99</sup>

Berdasarkan data kepegawaian TU SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening, sudah ada 1 orang pendidik yang sudah berkuaifikasi pendidikan S2. Maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dapat dikatakan sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang, terutama menyangkut penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan berkaitan dengan kegiatan pencapaian tujuan sekolah.

#### b) Workshop

Kegiatan workshop atau lokakarya merupakan kegiatan yang sudah sering dilakukan oleh berbagai kalangan dan meliputi berbagai bidang. Kegiatan

98 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

99 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

workshop memang sangat bermanfaat. Informasi yang didapat dari workshop akan membantu dalam menjalani suatu kegiatan yang tentunya sesuai dengan materi yang dibahas dari workshop tersebut.

“Penyelenggaraan workshop ditentukan oleh lembaga yang menyelenggarakan kegiatan tersebut. Berknaan dengan workshop, Kepala Sekolah, Biasanya workshop dilaksanakan setiap satu semester sekali di awal semesteran pada saat liburan sekolah. Dan temanya berkaitan dengan implementasi kurikulum, perangkat pembelajaran yang meliputi kompetensi inti, kompetensi dasar, penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran serta laporan hasil belajar dalam kurikulum”.<sup>100</sup>

Pelaksanaan kegiatan workshop mengambil waktu liburan pesrta didik dan dilaksanakan 3-4 hari. Hal ini sebagaimana di ungkapkan oleh salah satu guru SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening:

“Pada dasarnya program workshop pengembangan silabus dan perangkat pembelajaran sudah berjalan lama dari tahun ketahun. Harapannya adalah sebelum semester baru atau tahun ajaran baru dimulai seluruh perangkat kurikulum sudah selesai. Dengan demikian nantinya pendidik tinggal fokus di pembelajaran. Karena perangkat pembelajaran sudah disiapkan pada saat liburan. Untuk kegiatan workshop pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan, rata-rata 3-4 hari. sementara itu materi yang lain selama satu semester diselesaikan oleh masing-masing pendidik dengan model hasil workshop”.<sup>101</sup>

Lebih lanjut juga mengatakan:

“Tahun ini (2022) bersamaan dengan pandemi covid-19, kita tidak melaksanakan workshop. Tapi

---

100 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

101 Wawancara dengan Wibisono, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

alhamdulillah ada pihak dari Indosat menawarkan kerjasama dengan mengadakan kegiatan Sharing Belajar online”.<sup>102</sup>

Guru lain juga membenarkan kegiatan tersebut:

“yaa, kita kerjasama dengan Indosat melaksanakan workshop, semua mereka fasilitasi guru dengan materi bagaimana mengajar online. dan tujuan dari workshop agar para guru dapat melaksanakan pembelajaran secara online dan paham bagaimana membuat presentasi menarik pada aplikasi pembelajaran online tersebut”.<sup>103</sup>

### c) MGMP

MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) adalah suatu forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis yang diseenggarakan disanggar maupun di masing-masing sekolah. Berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pendidik di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening, strategi yang digunakan juga dengan MGMP dan diikuti oleh semua guru.

Penjelasan tersebut disampaikan Kepala Sekolah, mengatakan:

“Yaa ...setiap tahun para pendidik kita aktif terlibat dalam MGMP. keikutsertaan mereka tentu dalam rangka meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, untuk saling berbagi pengalaman, pengetahuan, informasi tentang perkembangan dunia pendidikan, disamping juga untuk memecahkan masalah apabila ada problem yang dihadapi oleh para pendidik agar dapat mendapatkan solusi bersama”.<sup>104</sup>

102 Wawancara dengan Sentot Suseno, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

103 Wawancara dengan Budiani, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

104 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

Hal senada juga disampaikan salah satu guru, mengatakan:

“Di dalam forum MGMP dilakukan kegiatan pendalaman materi pelajaran, menyusun perangkat kegiatan belajar mengajar, alat peraga, metode, juga dibentuk team penegmbang silabus dan Pencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan lain sebagainya. Cara kerjanya selama ini yang berjalan adalah mengadakan pertemuan ada yang dua kali dalam satu semester, dan ada juga setiap bulan dengan cara bergilir. Tetapi dimasa pandemi ini hampir semua forum MGMP tidak berjalan seperti biasanya”<sup>105</sup>.

Dari beberapa penjelasan di atas, ditemukan bahwa pengembangan sumber daya manusia di SMP Negeri 6 Satap Kalibening dilakukan dengan dua metode yaitu *On The Job Training* dan *Off The Job Training*. Pengembangan sumber daya manusia pendidik yang termasuk kedalam *On The Job Training* adalah: 1) pelatihan yang dilaksanakan 2 kali dalam setahun dengan materi pelatihan terkait profesi guru, komputer, perpustakaan dan lain lain. 2) Latihan instruktur pekerjaan dalam bentuk pengisian pengolahan nilai Ulangan Harian, Ulangan Akhir Semester sampai pengolahan nilai rapor melalui aplikasi elearning dan Aplikasi raport digital.

Pengembangan sumber daya manusia pendidik yang termasuk kedalam metode *Off The Job Training* adalah: 1) memberikan keleluasaan dan apresiasi kepada pendidik untuk melanjutkan pendidikannya guna mengembangkan kemampuannya supaya dapat bekerja secara profesional dan lebih baik. 2) workshop yang selama ini dilaksanakan setiap satu semester sekali dengan tema implementasi kurikulum dan perangkat pembelajaran. 3) Keikutsertaan pendidik dalam forum

---

105 Wawancara dengan Budiani, selaku Guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

MGMP yang selama ini dilaksanakan dua kali dalam satu semester, bahkan ada yang setiap bulan dengan cara bergilir. Tetapi dimasa pandemi ini hampir semua kegiatan baik *On The Job Training* dan *Off The Job Training* tidak berjalan seperti biasanya.

b. Upaya Meningkatkan Profesionalitas

Sebagai manajer, kepala sekolah harus selalu membantu upaya peningkatan kualitas guru yang ada pada lembaga tersebut. Hal tersebut bisa dilakukan oleh kepala sekolah dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi profesionalitas guru, sehingga guru mampu melihat, membaca, memahami dan mencari solusi atas segala persoalan yang dihadapinya baik yang terkait dengan persoalan di dalam sekolah maupun yang ada di luar sekolah.

Berkenaan dengan penjelasan di atas, Kepala SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara mengatakan:

“ada beberapa usaha untuk mengembangkan kompetensi guru, yakni mengadakan rapat rutin sekolah, mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan diklat atau seminar, studi kelompok antar guru (MGMP), supervisi dan kunjungan kelas, dan mengadakan penilaian. Terkait supervisi individual dilakukan dengan cara kunjungan ke kelas. Tetapi sebelum berkunjung ke kelas terlebih dahulu diatur jadwal oleh wakamad kurikulum, tujuannya agar guru mempunyai persiapan”.<sup>106</sup>

Paparan di atas juga diperkuat oleh salah satu guru, mengatakan :

“sebagaimanajer,kepalsekolahsudahmelakukanpenilaian terhadap guru di kelas, mulai dari persiapan mengajar, bagaimana mengajarnya, teknik mengajarnya, media dan

---

106 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022



metodenya, dan itu sebagai evaluasi bagi guru”.<sup>107</sup>

Hal senada juga disampaikan guru lainnya, mengatakan:

“sebagai manajer kepala sekolah selalu rutin mengadakan rapat sebagai evaluasi. mendorong para guru untuk mengikuti pelatihan dan diklat atau seminar, studi kelompok antar guru (MGMP). Kepala sekolah juga melakukan supervisi dan kunjungan kelas”.<sup>108</sup>

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi pendidikan bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah sebagai manajer harus memberikan layanan dan bantuan kepada guru, agar guru menjadi guru yang unggul, berkualitas dan profesional. Siswa dapat menjadi unggul dan berkualitas berkat guru yang unggul, berkualitas dan profesional. Guru yang unggul, berkualitas dan profesional tidak terlepas dari dukungan kepala sekolah. Guru memiliki empat kompetensi dasar guru diantaranya kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Upaya kepala sekolah dapat dikatakan berhasil dan mengalami peningkatan apabila seorang guru mampu menguasai dan memahami kompetensi tersebut.

Berkenaan dengan penjelasan di atas, Kepala SMPN Satap 6 Kalibening mengatakan:

”yaa, kompetensi guru memang harus diperhatikan, misalnya kompetensi professional, bentuk upaya meningkatkan kompetensi guru dengan mengikutsertakan guru-guru dalam workshop di luar sekolah, seperti workshop yang dilaksanakan bersama guru sekolah/ sekolah se-kota Banjarnegara. Baik workshop terkait

107 Wawancara dengan Budiani, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

108 Wawancara dengan Sentot Suseno, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

dengan kurikulum, pembuatan RPP yang bagus, media pembelajaran dan lain-lain, dengan tujuan agar semua kualitas guru selalu ada peningkatan dan sesuai dengan kompetensi menjadi seorang guru. Selain workshop di luar sekolah, juga diadakan workshop di dalam lembaga sendiri dengan mendatangkan narasumber dari luar”.<sup>109</sup>

Paparan tersebut diperkuat guru lainnya yang mengatakan:

“kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk mengikuti workshop atau kegiatan MGMP di luar sekolah selama itu terkait dengan pendidikan, yang tujuan untuk meningkatkan mutu kompetensi guru”.<sup>110</sup>

Selanjutnya, salah satu guru mengatakan:

“beberapa kali dalam agenda rapat bulanan, kepala sekolah mengevaluasi kompetensi guru dan hal-hal yang berkaitan dengan sekolah. Beliau juga sering keliling kelas untuk melihat situasi di kelas saat guru mengajar, selain itu beliau juga mengikutsertakan guru dalam workshop, MGMP yang diadakan baik di dalam maupun di luar wilayah kota Banjarnegara”.<sup>111</sup>

Sebagai kepala sekolah, upaya yang dilakukan harus memiliki strategi yang tepat dalam memberikan peningkatan terhadap kompetensi keprofesionalan guru. Berkenaan dengan hal tersebut, Kepala sekolah, mengatakan:

“Bentuk upaya dilakukan dengan memberikan kebebasan untuk ikut serta mengembangkan diri dengan memberikan kesempatan kepada pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, serta aktif dalam komunitas guru seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)”.<sup>112</sup>

---

109 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

110 Wawancara dengan Revi Wulandari, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

111 Wawancara dengan Wibisono, selaku Guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

112 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

Lebih lanjut beliau mengatakan:

“Karena MGMP merupakan wadah kegiatan yang sangat baik yang harus diikuti oleh semua guru, baik yang PNS maupun non PNS. Harapannya semua guru mendapatkan pengetahuan yang baru, paham tentang kurikulum, lebih menguasai materi, lebih baik dalam melakukan kegiatan belajar mengajar dalam pengelolaan kelas, bisa menggunakan dan memanfaatkan media atau alat peraga yang sudah disediakan sekolah, dan bias menggunakan teknologi yang ada”.<sup>113</sup>

Meningkatkan motivasi dan kinerja guru membutuhkan motivasi dan dukungan dari berbagai pihak, seperti halnya upaya yang dilakukan kepala sekolah. Namun dorongan dan upaya tidak hanya datang dari kepala sekolah, akan tetapi guru juga memotivasi dirinya sendiri dan berupaya untuk meningkatkan profesionalitasnya.

Seperti yang diungkapkan salah satu guru yang mengatakan:

“usaha yang dapat dilakukan adalah belajar dari berbagai sumber, baik itu buku ataupun dunia digital, dan sering dikusi dan sharing dengan guru senior”.<sup>114</sup>

Senada, guru lain juga mengatakan:

“usaha yang dapat dilakukan adalah berusaha untuk lebih baik dalam IT, misalnya bertanya kepada teman yang sudah memahami PBM daring (classroom, google meet, zoom dan lain-lain), sehingga mampu mengubah metode PBM yang menyenangkan hati siswa dalam mengerjakan tugas yang diberikan”.<sup>115</sup>

Demikian juga dengan guru lain, mengatakan:

- 
- 113 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022
- 114 Wawancara dengan Budiani, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022
- 115 Wawancara dengan Sentot Suseno, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

“usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara aktif mengikuti MGMP tingkat Kabupaten Banjarnegara, dan berusaha mengikuti kelas pelatihan secara daring atau mengikuti webinar secara gratis maupun berbayar”.<sup>116</sup>

Senada dengan paparan tersebut, salah satu guru mengatakan:

“usaha yang dapat dilakukan adalah mengikuti diklat dan seminar, serta aktif dalam MGMP guna menambah wawasan untuk memperbaiki PBM, baik metode maupun model pembelajaran agar siswa tidak jenuh”.<sup>117</sup>

Berdasarkan uraian di atas diperoleh gambaran bahwa Pengembangan SDM dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru bukan pegawai negeri sipil di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Adapun upaya yang dilakukan kepala sekolah yaitu dengan Rapat Rutinan, mengikuti pelatihan, diklat dan seminar guru, studi kelompok antar Guru/MGMP, Supervisi dan kunjungan kelas dan mengadakan penilaian. Selain itu juga memberikan motivasi dengan tujuan untuk menambah wawasan guru, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan semangat disiplin dan keterampilan guru. Di samping upaya yang dilakukan kepala sekolah, ada juga upaya yang dilakukan oleh guru seperti aktif dalam MGMP, mengikuti kelas pelatihan secara daring atau mengikuti webinar, dan dikusi/sharing dengan guru senior.

### 3. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja merupakan kegiatan mengukur atau menilai apakah untuk seorang guru atau karyawan itu sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan

116 Wawancara dengan Revi Wulandari, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

117 Wawancara dengan Wibisono, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukur. Berkenaan dengan penjelasan di atas, Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara mengatakan:

“Dalam melakukan penilaian selama ini prosesnya melalui evaluasi dan supervisi. Ada beberapa cara yang dilakukan melalui evaluasi, yaitu: Pertama, evaluasi bulanan yang dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan program sekolah selama satu bulan dan melakukan penyerapan terhadap kasus-kasus yang ada di lapangan, baik kegiatan KBM, maupun kasus siswa. Kedua, dengan rapat evaluasi tengah tahun atau akhir semester. Ketiga, rapat evaluasi akhir tahun pembelajaran. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan sekolah selama satu tahun, dan hasilnya akan digunakan pedoman pembuatan RAKS dan RAPBS berikutnya”.<sup>118</sup>

Lebih lanjut beliau mengatakan:

“dalam melakukan evaluasi para pelaksana program kerja berlaku umum, ya dalam arti diberlakukan sama pada semua guru baik berstatus PNS maupun non PNS, karena pada dasarnya semua ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses belajar mengajar di sekolah”.<sup>119</sup>

“Sedangkan kriteria atau tolok ukur yang dijadikan sebagai pembanding dalam menentukan kegagalan dan keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya menggunakan tupoksi sebagai standar pekerjaan utama di samping beberapa faktor pendukung lain. Khusus PNS baik guru atau karyawan dalam pelaksanaan penilaian disamping menggunakan tupoksi, ada faktor pendukung lainnya, yaitu SKP/DP3, SKP itu sebuah alat evaluasi kinerja PNS yang dibuat dari pemerintah pusat, yang berlaku untuk semua instansi disemua level”.<sup>120</sup>

Hal tersebut juga dijelaskan oleh guru, yang mengatakan:

- 
- 118 Wawancara dengan Sentot Suseno, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022
- 119 Wawancara dengan Sentot Suseno, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022
- 120 Wawancara dengan Sentot Suseno, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

“kalau untuk penilaian kinerja guru nanti ke Kepala sekolah, jadi gini kita kan sebelumnya disuruh membuat rancangan kinerja kita dalam satu tahun ke depan kita mau melakukan apa saja, kemudian masing-masing ada bobot setelah itu kita ajukan di awal tahun, kemudian diakhir tahun ditanya apakah yang buat itu sudah terlaksana berapa persen, ada yang 80% ada yang 90% ada juga yang semua terlaksana, jadi ada pointnya”.<sup>121</sup>

Dan satu lagi penilaian bagi guru selain SKP yaitu penilaian kinerja guru (PKG) yang mencantumkan 14 butir penilaian, biasanya PKG diberikan ketika diperlukan guru ketika melakukan usul kenaikan pangkat.<sup>122</sup>

Senada, guru lain juga mengatakan:

“untuk penilaian tenaga pendidik kita sebagai guru menyusun sendiri, nantinya Kepala sekolah dan atasan yang akan memberikan penilaian yaitu dinilai dari pengawas/supervisi yang akan menilai kegiatan proses belajar mengajar yang dibebankan ke guru yang minimal 24 jam mengajar maksimal 40 jam.”<sup>123</sup>

Paparan di atas relevan dengan hasil temuan yang dilakukan oleh peneliti terhadap penilaian sumber daya manusia, dimana terlihat adanya dokumen berupa notulen dan daftar hadir rapat evaluasi bulanan, akhir semester dan akhir tahun, serta SKP guru PNS. Namun peneliti tidak menemukan adanya PKG yang seharusnya dimiliki oleh guru, termasuk guru bukan PNS.

Penilaian melalui supervisi dilakukan untuk menjamin semua kegiatan, termasuk tugas pokok guru dalam proses kegiatan belajar mengajar berjalan sesuai dengan

---

121 Wawancara dengan Wulandari, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

122 Wawancara dengan Wibisono, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

123 Wawancara dengan Budiani, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

kebijakan, rencana, dan program kerja. Fungsinya untuk menilai apakah kegiatan itu berjalan atau tidak, termasuk tindakan koreksi yang mungkin diperlukan maupun penentuan sekaigus penyesuaian standar yang terkait dengan pencapaian tujuan dari waktu ke waktu.

Berkenaan dengan penjelasan di atas, kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara mengatakan:

“pengawasan bagi guru dilakukan dalam bentuk administratif dan supervisi, yang dilakukan langsung oleh saya sendiri selaku kepala sekolah dan bekerjasama dengan pengawas pembina. Nah prosesnya ketika diawal semester awal tahun pengawas kita diundang untuk membimbing para guru, untuk bagaimana dalam mempersiapkan KBM, dan sebagainya. Nah nanti dipertengahan semester pengawas akan datang lagi untuk mensupervisi bagaimana KBM di kelas, bagaimana perencanaanya”.<sup>124</sup>

Dalam melakukan supervisi pengawas sebelum ke sekolah terlebih dahulu pengawas telah memberitahukan kepada pihak sekolah terutama kepala sekolah ataupun wakil urusan kurikulum melalui telepon. Sebagaimana yang dikatakan oleh Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara:

“Dalam melakukan pengawasan, pengawas terlebih dahulu meminta saya untuk memerintahkan guru agar mengumpulkan semua perangkat pembelajaran kepada wakil kepala bagian kurikulum”.<sup>125</sup>

Hal tersebut juga sejalan dengan apa yang diungkapkan wakil kepala bagian kurikulum SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara.

“Sebelum melakukan kunjungan kelas pengawas biasanya membuat kesepakatan dulu dengan kami tentang jadwal

---

124 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

125 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

kunjungan kelas, pemberitahuan bisa pakai telepon bisa juga dengan datang dulu ke sekolah”.<sup>126</sup>

Dalam melakukan supervisi ada dua cara atau teknik yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas dalam supervisi perencanaan pembelajaran di sekolah yaitu pertama secara langsung berhadapan dengan guru sambil memeriksa perencanaan pembelajarannya dan yang kedua mengumpulkan perangkat pembelajaran dan memeriksanya walaupun tanpa dihadiri guru yang bersangkutan.

Sebagaimana yang disampaikan Kepala SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara:

“Dalam melakukan supervisi terhadap administrasi perencanaan pembelajaran dilakukan dengan dua cara yaitu pertama secara langsung berhadapan dengan guru sambil memeriksa perencanaan pembelajarannya dan yang kedua mengumpulkan perangkat pembelajaran dan memeriksanya walaupun tanpa dihadiri guru yang bersangkutan”.<sup>127</sup>

Hal tersebut juga disampaikan salah satu guru, yang mengatakan:

“kalau datang ke sekolah pengawas biasanya memantau dan memeriksa terlebih dahulu silabus baru kemudian RPP. Dilakukan dengan cara masing-masing guru secara bergiliran menghadap ke pengawas sekolah dan memperlihatkan perangkat pembelajarannya. Pengawas sekolah mempertanyakan keberadaan silabus masing-masing guru dan memantau keberadaan silabus dengan menggunakan instrumen pemantauan”.<sup>128</sup>

---

126 Wawancara dengan Kri Setiyani, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

127 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

128 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022



Senada dengan hal tersebut juga dikatakan oleh guru:

“pengawasan biasa dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas Pembina. Kalau kepala sekolah sering melakukan supervisi pembelajaran, berbeda dengan pengawas yang melakukan pengawasan dengan mensupervisi administrasi guru dan proses pembelajaran”.<sup>129</sup>

Sementara supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, dapat dibantu oleh tim yang dibentuk yang terdiri dari kepala sekolah dan guru senior setiap rumpun matapelajaran. Sebagaimana disampaikan salah satu guru, mengatakan: setiap semester ada supervisi yang dilakukan oleh Kepala sekolah dan tim. Timnya dibentuk terdiri dari kepala sekolah dan guru senior setiap rumpun matapelajaran. Dalam satu semester dibuat jadwal untuk mengikuti supervisi mengajar di kelas, dan administrasinya pun pengawas datang kesini jadi kita mengajar harus punya administrasi, itu bagian dari pengawasan kontrol.<sup>130</sup>

Hal senada juga disampaikan salah satu guru, mengatakan: menyangkut aktivitas jam mengajar/menyetorkan setelah diberikan jadwal jam mengajar, guru merekap kegiatan yang ditanggungjawabkan kepadanya, jadi kontrolnya bisa melalui rekapan tersebut yang diserahkan kepada kepala Sekolah. Begitu juga dengan kegiatan supervisi kepala sekolah telah dibuat jadwalnya.<sup>131</sup>

Paparan di atas relevan dengan hasil temuan yang dilakukan oleh peneliti terhadap hasil supervisi sumber daya manusia, dimana terlihat adanya sejumlah perangkat administrasi pembelajaran yang dibuat oleh guru baik yang PNS maupun non PNS dalam bentuk buku kerja guru, jadwal

129 Wawancara dengan Sentot Suseno, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

130 Wawancara dengan Budiani, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

131 Wawancara dengan Wibisono, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

dan instrumen supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas.

Berdasarkan uraian di atas, ditemukan bahwa proses penilaian kinerja guru bukan Pns di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara melalui evaluasi dan supervisi. Penilaian kinerja melalui evaluasi dilakukan dengan rapat evaluasi bulanan, rapat evaluasi tengah tahun atau akhir semester, dan rapat evaluasi akhir tahun pembelajaran. Penilaian berlaku sama pada semua guru baik berstatus PNS maupun non PNS, dengan kriteria atau tolak ukurnya tupoksi sebagai standar pekerjaan utama yang dijadikan sebagai pembanding dalam menentukan kegagalan dan keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya.

Khusus guru PNS, disamping menggunakan tupoksinya, ada SKP dan PKG sebagai alat penilaian kinerja guru. Namun peneliti tidak menemukan adanya PKG baik untuk guru PNS maupun non PNS. Penilaian kinerja melalui supervisi dilakukan dalam bentuk administratif dan supervisi, artinya pengawasan terhadap kinerja disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan, seperti perangkat pembelajaran. Supervisi dilakukan dengan monitoring secara periodik bulanan dan berkala. Sistem yang digunakan adalah dengan penentuan standar, supervisi kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar. Pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah dengan dibantu beberapa orang yang ditunjuk, dan bekerjasama dengan pengawas pembina dari Kementerian Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Banjarnegara

#### **4. Kompensasi (Pemberian Pemberian Hadiah dan Sangsi)**

Kompensasi/insentif di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara minimal memberikan ungkapan penghargaan atau pernyataan terima kasih kepada tenaga pendidik dan kependidikan terkait dengan tugas yang telah mereka lakukan,

selanjutnya diberikan kesejahteraan dalam bentuk finansial dengan memperhatikan beban kerja atau sesuai tugas yang diberikan.

Berikut hasil wawancara bersama Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara:

“Masalah kompensasi atau insentif yang diberikan selain penghargaan dan ucapan terima kasih, yang utama adalah dalam bentuk materi. Gaji diberikan kepada guru disesuaikan dengan beban kerja, tugas yang diberikan, ataupun kegiatan yang dilaksanakan yang diambil dari dana BOS dan dana GRATIS khususnya honor untuk non PNS, sedangkan untuk PNS insentifnya diberikan sesuai dengan tambahan jam dan kegiatan yang dilakukan dalam rangka peningkatan kinerjanya”.<sup>132</sup>

Hal senada diungkapkan oleh salah satu guru bahwa:

“Kompensasi/gaji yang diberikan oleh Kepala Sekolah sesuai dengan harapan saya sebagai guru honor dan juga disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada kami khususnya guru PNS, kalau untuk guru PNS sesuai dengan tugas tambahan atau kegiatan yang dilakukan dan pemberian honor yang demikian menjadi motivasi kami dalam meningkatkan kinerja kami”.<sup>133</sup>

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemberian kompensasi di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara dilakukan dengan cara pemberian penghargaan dan pemberian gaji berdasarkan tugas yang diemban dan sesuai dengan kegiatan yang telah dilakukan. Kompensasi tersebut juga sesuai dengan harapan pendidik dan tenaga kependidikan sehingga menjadi motivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan lebih profesional. Hal ini dapat dikategorikan baik Honor yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan berupa tunjangan atau

132 Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 25 Januari 2022

133 Wawancara dengan Budiani, selaku guru SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

insentif untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh guru di luar jam mengajar. Khusus untuk non PNS biasanya honor diberikan tiga bulan sekali apabila dana BOS sudah cair ditambah dengan dengan insentif dari dana gratis.

## **C. Pembahasan Hasil Temuan Manajemen SDM di SMP Negeri 6**

Berdasarkan temuan penelitian bahwa perencanaan sumber daya manusia dilaksanakan dengan mengadakan analisis kebutuhan, untuk melihat dan memprediksi kebutuhan sumber daya manusia di sekolah yang akan datang. Adapun pembahasan hasil temuan adalah sebagai berikut:

### **1. Rekrutmen Guru**

Berdasarkan hasil temuan penelitian bahwa proses rekrutmen guru non PNS di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara, selama ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan diantaranya: 1) melihat formasi yang dibutuhkan, 2) menyampaikan pengumuman melalui form guru setempat 3) melakukan pemanggilan terhadap calon guru yang menyampaikan lamaran. 4) melakukan wawancara, 5) penerimaan dan penempatan.

Terkait dengan rekrutmen, seleksi dan penempatan guru non PNS di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dapat disimpulkan bahwa rekrutmen menggunakan teknik rekrutmen yang didesentralisasi, mengingat SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara hanya merupakan salah satu unit kerja yang relative kecil di lingkungan Kementerian Agama dan membutuhkan tenaga guru atau karyawan dalam jumlah yang terbatas, dan proses rekrutmen. Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Gomes yang menyatakan teknik-teknik rekrutmen calon pegawai atau karyawan dalam organisasi publik maupun swasta dapat dilakukan melalui 2 cara, yaitu: disentralisasikan

atau didesentralisasikan, tergantung pada besarnya organisasi dan kebutuhan jumlah pegawai atau karyawan yang akan di rekrut.<sup>134</sup>

a. Teknik rekrutmen yang disentralisasi

Teknik rekrutmen yang disentralisasi merupakan teknik penarikan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan oleh departemen-departemen di tingkat pusat, dalam skala yang cukup besar dan diinformasikan secara luas kepada masyarakat baik melalui media cetak maupun elektronik. Kelebihan dari teknik ini adalah organisasi atau departemen mendapatkan calon pelamar yang cukup banyak, sehingga punya kesempatan untuk memilih calon pegawai atau karyawan yang benar benar diharapkan dan qualified, serta terjadi efisiensi dalam pembiayaan.

b. Teknik rekrutmen yang didesentralisasi

Teknik rekrutmen yang didesentralisasi merupakan teknik penarikan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan oleh instansi instansi atau unit-unit kerja yang relatif kecil dan dalam jumlah yang terbatas. Teknik ini biasanya dilakukan dengan cara menginformasikan (secara lisan) kepada karyawan atau orang-orang tertentu saja. Rekrutmen ini dipakai untuk mengisi posisi-posisi khas professional, ilmiah dan administrasi pada instansi-instansi tertentu. Kelebihan teknik bahwa pihak pemimpin instansi atau unit kerja bisa langsung mengendalikan proses rekrutmen, simple dan cepat. Sedangkan mengenai teknik seleksi dan penempatan calon pegawai atau karyawan ada beberapa metode yang dapat dipergunakan, diantaranya melalui teknik atau metode ilmiah dan non ilmiah.<sup>135</sup>

134 Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), h.111.

135 Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 52-53.

Seleksi dengan metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada job specification dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi dengan metode non ilmiah merupakan pelaksanaan seleksi yang tidak didasarkan pada kriteria, standar dan spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan atau pengalaman. Dengan kata lain seleksi dengan metode non ilmiah ini tidak berpedoman pada uraian dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang akan diisi.

Apa yang dilakukan di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dalam rekrutmen dan seleksi guru non PNS dilakukan melalui form guru setempat, dan dilakukan pemanggilan untuk interveiw yang dilakukan oleh kepala sekolah atau wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Hal tersebut tidak sesuai dengan apa yang disampaikan Hadari Nawawi tentang langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melakukan seleksi terhadap calon guru dan karyawan yang terdiri dari 8 langkah pokok, yaitu:

- 1) Memanggil dan menginterview awal calon yang lolos rekrutmen.
- 2) Pelaksanaan berbagai jenis tes.
- 3) Meneliti ulang referensi & berkas pelamar yang lolos tes.
- 4) Interview dan screening kesetiaan pada negara.
- 5) Pemeriksaan kesehatan.
- 6) Interview akhir oleh pemimpin unit kerja.
- 7) Diangkat calon pegawai
- 8) Pegawai tetap.<sup>136</sup>

Semestinya untuk mendapatkan SDM yang profesional dilakukan dengan mekanisme rekrutmen terbuka, semakin

---

136 Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber...*, hal. 292

banyak pelamar semakin bagus, sehingga sekolah bisa menggali potensi dari sekian pelamar yang mendaftar. Hal ini senada dengan konsep Islam yang sangat mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimilikinya. Rekrutmen secara menurut konteks Islam adalah memilih sesuai kualitas dan kuantitas orang yang melamar. Sumber daya manusia yang berkualitas dalam Islam digambarkan dalam firman Allah:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: “salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.(QS. Al Qashash: 26)

Ayat ini menjelaskan yang dimaksud dengan kuat disini dapat dianalogikan dengan ketrampilan atau kualifikasi tertentu yang diisyaratkan oleh jabatan bersangkutan serta kemampuan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip Islam. Dapat dipercaya berarti takut pada Allah SWT, mentaati kewajiban moral dan komitmen pola tujuan-tujuan organisasi serta masyarakat.<sup>137</sup>

Ayat tersebut memberikan pemahaman bahwa Islam mendorong umatnya untuk memilih pekerjaan atau calon karyawan berdasarkan dua dimensi kompetensi, yaitu lahiriah dan batiniah.<sup>138</sup>

Hal ini dianggap penting, mengingat guru sebagai seorang pendidik sosok yang harus bias digugu dan ditiru serta menjadi suri teladan dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan sekolah, rumah dan masyarakat. Untuk

137 Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal.77

138 Abu Fahmi, *Syariah Teori dan Implementasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), hal.159

teknik penempatan sebagai proses akhir dari proses seleksi untuk menentukan lokasi dan posisi personil dalam melakukan pekerjaan dengan cara pemagangan dan penempatan secara langsung, dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja guru atau karyawan baru. karena penempatan harus sesuai dengan motivasi, bakat, minat, kapasitas dan kapabilitasnya.

Dengan demikian teknik penempatan ini selaras dengan prinsip Hasibuan "*The Right man in the right place*". Prinsip ini akan memberikan keuntungan bagi organisasi karena beberapa alasan sebagai berikut:

- 1) Guru atau karyawan akan bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya.
- 2) Guru dan karyawan akan selalu termotivasi untuk bekerja dengan baik.
- 3) Guru dan karyawan akan selalu mencurahkan segenap waktu, tenaga dan pikirannya untuk lem, karena baga atau organisasinya.
- 4) Akan tercipta suasana kerja yang harmonis.<sup>139</sup>

## 2. Pelatihan dan Pengembangan Guru

### a. Pengembangan SDM

Temuan penelitian sebagaimana dipapar di atas, bahwa pengembangan sumber daya manusia guru bukan PNS SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dilakukan dengan dua metode yaitu *On The Job Training* dan *Off The Job Training*. Pengembangan sumber daya manusia pendidik yang termasuk kedalam *On The Job Training* yaitu: 1) pelatihan yang dilaksanakan 2 kali dalam setahun dengan materi pelatihan terkait profesi guru, komputer, perpustakaan dan lain lain. 2) Latihan instruktur pekerjaan dalam bentuk pengisian pengolahan nilai Ulangan Harian,

---

139 Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, hal. 55



Ulangan Akhir Semester sampai pengolahan nilai rapor melalui aplikasi elearning dan Aplikasi raport digital.

Pengembangan sumber daya manusia pendidik yang termasuk kedalam metode *Off The Job Training* yaitu: 1) memberikan keleluasaan dan apresiasi kepada pendidik untuk melanjutkan pendidikannya guna mengembangkan kemampuannya supaya dapat bekerja secara profesional dan lebih baik, dan ditemukan ada 2 orang pendidik sedang menempuh pendidikan S2 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2) workshop yang selama ini dilaksanakan setiap satu semester sekali dengan tema implementasi kurikulum dan perangkat pembelajaran. 3) Keikutsertaan pendidik dalam forum MGMP yang selama ini dilaksanakan dua kali dalam satu semester, bahkan ada yang setiap bulan dengan cara bergilir.

Tetapi dimasa pandemi ini hampir semua kegiatan baik *On The Job Training* dan *Off The Job Training* tidak berjalan seperti biasanya. Sebagaimana telah dijelaskan bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara ini dilakukan dua bentuk, yaitu *On The Job Training* dan *Off The Job Training*. Hal tersebut mengacu pada dua pendekatan yang bias digunakan dalam menjalankan program pelatihan dan pengembangan sdm sebagaimana Simamura mmengatakan dua pendekatan yang bias digunakan dalam menjalankan program pelatihan dan pengembangan sdm, yaitu:

1) *On The Job Training*

*On the job training* berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya.<sup>140</sup> *On the job training* adalah suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap

---

140 Gary Dasser, *Manajemn SDM, Jilid I, ED XI*, (Jakarta: Indeks, 2004), hal. 222

karyawan. *On the job training* meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Pelatihan di tempat kerja ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: magang (*apprenticeship*) dan pelatihan instruksi jabatan (*Job Instruction Training*). Di samping 2 metode tersebut sebenarnya masih ada beberapa metode yang bisa dipakai seperti:

- a) Rotasi Jabatan
  - b) Pelatihan (*Training*)
  - c) Bimbingan/Penyuluhan
  - d) Latihan Instruktur Pekerjaan
  - e) Demonstrasi dan Pemberian Contoh
  - f) Penugasan Sementara.<sup>141</sup>
- 2) *Off The Job Training*

Metode yang kedua adalah *off the job training* merupakan kegiatan yang diselenggarakan di lokasi terpisah/ pelatihan di luar kerja adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa. Program ini diberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk menunaikan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Teknik pelatihan yang dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian mereka diminta memberikan tanggapan sebagaimana dalam kondisi yang sebenarnya. Dalam teknik ini juga digunakan metode daam bentuk:

- a) Kursus
- b) Pendidikan

---

141 Henry Simamura, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), hal. 320.

- c) Workshop
- d) Seminar.<sup>142</sup>

Metode-metode pengembangan tersebut harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai. Sasaran-sasaran tersebut antara lain:

- a) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*).
  - b) Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan (*managerial skills*) dan (*conceptual skills*).<sup>143</sup>
- b. Upaya Meningkatkan Profesionalitas

Guru bukan PNS di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara Berdasarkan temuan penelitian bahwa pengembangan SDM dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru bukan pegawai negeri sipil di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Adapun upaya yang dilakukan kepala sekolah yaitu dengan Rapat Rutinan, mengikuti pelatihan, diklat dan seminar guru, studi kelompok antar Guru/MGMP, Supervisi dan kunjungan kelas dan mengadakan penilaian. Selain itu juga memberikan motivasi dengan tujuan untuk menambah wawasan guru, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan semangat disiplin dan keterampilan guru.

Disamping upaya yang dilakukan kepala sekolah, ada juga upaya yang dilakukan oleh guru seperti aktif dalam MGMP, mengikuti kelas pelatihan secara daring atau mengikuti webinar, dan dikusi/sharing dengan guru senior. Dalam penelitian ini profesionalitas pendidik yang dilihat adalah 4 (empat) kompetensi yang harus dimiliki

---

142 Henry Simamura, *Manajemen Sumber ...*, hal. 320.

143 Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber ...*, hal. 76-77.

oleh pendidik yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional, yang mengacu kepada hasil pelaksanaan manajemen sumber daya manusia. Dalam rangka meningkatkan profesionalitas pendidik di sekolah dapat dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan dari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, yaitu:

*Pertama*, dalam rangka meningkatkan kompetensi pedagogik pendidik di sekolah. Adapun kegiatan rutin yang dilakukan melalui manajemen sumber daya manusia, diantaranya penilain kinerja yang dilakukan langsung oleh Kepala Sekolah dengan supervisi/pengawas dalam proses kegiatan belajar mengajar yang dilakukan pendidik di dalam kelas. Kegiatan tersebut dilakukan sebagai bentuk evaluasi guna mengetahui sejauh mana tiap-tiap guru bidang studi memahami dan menguasai mata pelajaran yang diampu. Dapat disimpulkan kegiatan rutin yang dilakukan dalam kegiatan tersebut mendorong pendidik untuk selalu mengembangkan dan mengevaluasi proses pembelajaran yang dilakukan, sehingga pendidik akan selalu melakukan perubahan dalam melakukan proses pembelajaran. Karena kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh semua pendidik dalam hal ini pendidik dituntut dapat mengelola dengan baik proses pembelajaran siswa.

*Kedua*, dalam rangka meningkatkan kompetensi kepribadian pendidik di sekolah. Adapun kegiatan rutin melalui manajemen sumber daya manusia yang dilakukan adanya penilaian diri yang dilakukan sekolah terhadap masing-masing tenaga pendidik, yaitu yang berkaitan dengan loyalitas kedisiplinan yang mengacu kepada finger print, serta penilaian tanggung jawab yang nantinya digabungkan menjadi pemetaan diri, adapun penilaian

tersebut diharapkan pendidik akan menjadi teladan bagi peserta didik.

*Ketiga*, dalam rangka meningkatkan kompetensi sosial pendidik di sekolah. Adapun kegiatan rutin yang dilakukan melalui manajemen SDM, diantaranya rapat rutin setiap 1 (satu) bulan sekali sebagai wadah komunikasi, evaluasi, motivasi untuk menyampaikan aspirasi maupun inspirasi untuk sekolah,

*Keempat*, dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional pendidik di sekolah. Adapun kegiatan rutin yang dilakukan melalui manajemen sumber daya manusia, yaitu: kebebasan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan setiap tahunnya dengan melihat kebutuhan dari para pendidik di sekolah yang disesuaikan dengan perkembangan saat ini. Kegiatan tersebut meliputi pelatihan dan pengembangan yang dilakukan baik dari Kemendiknas, Diknas maupun dari Sekolah, yaitu: dilakukannya Diklat, Workshop, MGMP, seminar-seminar.

Adapun kegiatan insidental sekolah juga memberikan kesempatan kepada pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, selain daripada itu Sekolah memberikan fasilitas dalam pengembangan bakat minat pendidik contohnya diikuti dalam berbagai perlombaan Diknas maupun Kemendiknas. Kegiatan rutin maupun insidental yang dilakukan dari berbagai pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan kompetensi profesional pendidik, yang mana pelatihan dan pengembangan pendidik diasah agar menjadi lebih baik.

Adanya upaya meningkatkan profesionalitas guru tersebut sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, kompetensi inti pendidik meliputi 4

kompetensi, yaitu: 1) Kompetensi pedagogik, kemampuan seorang pendidik dalam mengelola proses pembelajaran yang berhubungan dengan peserta didik. 2) Kompetensi kepribadian, kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik serta berakhlak mulia. 3) Kompetensi sosial, kemampuan pendidik untuk memahami dirinya sebagai bagian dari masyarakat dan mampu mengembangkan tugas sebagai anggota masyarakat dan negara. 4) Kompetensi profesional, kemampuan yang harus dimiliki oleh pendidik agar dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan berhasil.<sup>144</sup>

Dalam hal upaya meningkatkan profesionalitas guru, kepala sekolah/sekolah dapat mengadakan beberapa program, seperti mengadakan rapat sekolah, mengadakan workshop, mengadakan pengawasan (supervisi), memberikan penghargaan (reward) untuk guruguru yang berprestasi, mendorong guru-guru untuk membuat karya tulis ilmiah (KTI) seperti modul dan penelitian tindakan kelas (PTK), mendorong guru untuk studi lanjut dengan memberikan motivasi dan bantuan finansial, dan memberdayakan guru-guru yang ada untuk ikut kegiatan KKG, lokakarya, pelatihan, diklat, seminar dan lain-lain, baik yang diadakan oleh sekolah sendiri maupun yang diadakan oleh sekolah lain.<sup>145</sup>

Selain upaya yang dilakukan pihak sekolah dalam rangka meningkatkan profesionalitasnya, guru harus selalu berusaha untuk melakukan lima hal, sebagaimana dikemukakan Purwanto dalam Ali Muhson, yaitu: 1) Memahami tuntutan standar profesi yang ada, hal ini harus ditempatkan pada

---

144 Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005.

145 Erviyana, *Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru Program Keahlian Akuntansi dalam Proses Pembelajaran SMK Kabupaten Karanganyar*, (JUPE UNS, Vol. 1, No. 3, Juni 2013), hal. 8.

prioritas utama karena: *Pertama*, persaingan global sekarang memungkinkan adanya mobilitas guru lintas negara.

*Kedua*, sebagai profesional pendidik harus mengikuti tuntutan perkembangan profesi secara global, dan tuntutan masyarakat yang menghendaki pelayanan lebih baik. Cara untuk memenuhi standar profesi dengan belajar secara terus menerus sepanjang hayat, dengan membuka diri mau mendengar dan melihat perkembangan baru di bidangnya. 2) Mencapai kualifikasi kompetensi yang dipersyaratkan.

Dapat ditempuh melalui *in-service* training dan berbagai upaya untuk memperoleh sertifikasi. 3) Membangun hubungan kesejawatan yang baik dan luas lewat organisasi. Hubungan kesejawatan dapat dilakukan dengan membina jaringan kerja atau *networking*. Melalui *networking* pendidik memperoleh akses terhadap inovasi-inovasi di bidang profesinya. 4) Mengembangkan etos kerja yang mengutamakan pelayanan yang bermutu. Pendidik dituntut untuk memberikan pelayanan prima kepada kontituennya yaitu siswa, orang tua dan sekolah sebagai *stakeholder*. 5) Mengadopsi inovasi atau mengembangkan kreativitas dalam pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi agar tidak ketinggalan dalam kemampuannya mengelola pembelajaran.<sup>146</sup>

### 3. Penilaian Kinerja Guru

Temuan penelitian sebagaimana dipaparkan di atas, bahwa proses penilaian kinerja guru bukan PNS di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara melalui evaluasi dan supervisi. Penilaian kinerja melalui evaluasi dalam bentuk rapat evaluasi bulanan, rapat evaluasi tengah tahun atau akhir semester, dan rapat evaluasi akhir tahun pembelajaran. Evaluasi berlaku sama pada semua guru baik berstatus PNS maupun non PNS, dengan

146 Ali Muhson, "Meningkatkan Profesionalisme Guru: Sebuah Harapan", *Jurnal Cendekia*, Vol. 2, No. 1, Tahun MMXIV (1 Agustus 2014), kolom 6), hal. 95.

kriteria atau tolak ukurnya tupoksi sebagai standar pekerjaan utama yang dijadikan sebagai pembanding dalam menentukan kegagalan dan keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya.

Khusus guru PNS, disamping menggunakan tupoksinya, ada SKP dan PKG sebagai alat penilaian kinerja guru. Namun peneliti tidak menemukan adanya PKG baik untuk guru PNS maupun non PNS. Sebagaimana telah dibahas sebelumnya bahwa sistem penilaian telah dilaksanakan melalui tiga tahap, yaitu: evaluasi bulanan, evaluasi tengah semester dan akhir semester dan evaluasi akhir tahun ajaran dalam satu tahun. Adapun sasarannya adalah: (1) evaluasi terhadap perjalanan dan pelaksanaan program sekolah, (2) evaluasi terhadap para pelaksana program kerja yang biasanya dilaksanakan pada saat evaluasi bulanan.

Dalam pelaksanaan evaluasi program, guru dan karyawan digunakan tolok ukur atau standar yang dijadikan alat untuk menilai tingkat keberhasilan dan kegagalan seorang guru atau karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tolok ukur tersebut berisi standar pekerjaan dan kriteria yang menggambarkan pelaksanaan pekerjaan terbaik yang diinginkan sebuah organisasi atau sekolah.

Dari penelitian yang dilakukan terhadap beberapa responden dapat diketahui bahwa kriteria yang dijadikan tolak ukur dalam evaluasi kinerja guru adalah Tupoksi dan beberapa hal lain yang bisa menjadi faktor pendukung misalnya teman, akhlak, ketauladanan dan sebagainya. Tupoksi ini berisi tentang uraian tugas minimal yang harus dilakukan oleh seorang guru dalam sebuah sekolah. Adanya standar pekerjaan dan kriteria yang dijadikan tolak ukur dalam evaluasi kinerja, sebagaimana tertuang dalam ruang lingkup penilaian kinerja yang meliputi 6 aspek, yang dalam istilah manajemen sering disebut 5W+1H,



yaitu; : *what, why, where, when, who* dan *how*.<sup>147</sup>

Apa yang dinilai (*What*). Yang dinilai adalah perilaku dan prestasi kerja guru dan pegawai atau karyawan, hal ini mencakup kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas dan lain-lain. Mengapa harus dinilai (*Why*). Hal ini mencakup alasan yang dijadikan dasar dan sekaligus tujuan mengapa penilaian itu harus dilakukan. Dimana penilaian dilakukan (*Where*). Hal ini menyangkut tempat penilaian tersebut akan dilakukan. Tempat penilaian pekerjaan biasanya dilakukan di dalam pekerjaan (*on the job performance*) maupun di luar pekerjaan (*of the job performance*) baik secara formal maupun informal.

Kapan penilaian dilakukan (*When*). Penilaian pekerjaan dapat dilakukan secara periodic atau berkala seperti tri wulan, catur wulan, semester atau tahunan, tetapi dapat juga dilakukan secara terus-menerus. Siapa yang dinilai (*Who*). Target atau sasaran penilaian pekerjaan adalah semua guru dan pegawai atau karyawan yang melakukan pekerjaan atau tugas dalam organisasi dan yang menilai adalah atasan langsung dari masing-masing pegawai atau karyawan. Bagaimana menilainya (*How*). Hal ini menyangkut metode yang digunakan oleh penilai dalam melakukan penilaian kinerja guru dan pegawai atau karyawan.

Dalam sebuah organisasi dalam hal ini SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara bahwa tanggung jawab penilaian kinerja diserahkan pada individu yang menjadi atasan langsung. Penilaian ini didasarkan atas asumsi bahwa atasan langsung adalah orang yang berkualitas untuk mengevaluasi kinerja guru atau karyawan secara realistis, obyektifitas dan adil, sebagaimana dikemukakan Hasibuan bahwa penilai dibedakan menjadi penilai individual dan penilai kolektif.

- a. Penilai Individual, yaitu seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan prestasi setiap guru

---

147 Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, hal. 88.

dan pegawai atau karyawan yang menjadi bawahannya. Hasil penilaian diajukan kepada atasan penilai. Jika tidak disetujui atasan langsung penilai, penilaian dapat diulang. Begitu pula jika karyawan tidak dapat menerima hasil penilaian, ia dapat mengajukan keberatannya itu kepada atasan/penilai. Jika pengaduannya diterima, berarti penilaiannya dapat diulang.

- b. Penilai Kolektif, yaitu terdiri dari beberapa orang (tim) yang bersamasama melakukan penilaian terhadap prestasi kerja guru dan pegawai atau karyawan. Penilaian kolektif dapat disebabkan karena struktur organisasi pimpinan adalah kolektif atau keterkaitan tanggung jawab pegawai kepada beberapa orang atau beberapa pihak.

Berangkat dari asumsi bahwa tupoksi sebagai standar pekerjaan merupakan kriteria atau tolok ukur maka dapat disimpulkan bahwa standar yang dijadikan penilaian (terutama PNS) berupa SKP adalah *Intangible standar*, yaitu sasaran yang tidak ditetapkan alat ukur atau standarnya, karena berupa standar perilaku, kesetiaan, kerjasama dan lain-lain. Sedangkan metode yang dipakai adalah skala peringkat “amat baik, baik, cukup, kurang, amat kurang” dan lain lain, atau dapat menggunakan angka seperti 0–59 sangat kurang, 60–69 sedang atau cukup dan seterusnya.

Menurut Hasibuan, yang dibuat dasar membuat penilaian adalah uraian pekerjaan masing-masing karyawan, sebab dari uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan uraian pekerjaan dinilai selesai-tidak selesai, efektif-tidak efektif, baik-buruk, berdasarkan tolok ukur yang standar. Hasibuan membagi penilaian dalam 2 bagian, yaitu:

- a. *Tangible Standard*, yaitu saran yang dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya. Hal ini terbagi 2 bagian, yaitu standar dalam bentuk fisik dan standar dalam bentuk uang.

Standar dalam bentuk fisik dapat berupa standar kualitas, standar kuantitas, dan standar waktu. Misalnya baik-buruk, kilogram, meter, hari dan lain-lain. Standar dalam bentuk uang dapat berupa standar biaya, standar penghasilan, standar infestasi dan lain-lain.

- b. *Intangible Standard*, yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukuraya. Seperti perilaku kesetiaan, partisipasi, loyalitas dan lain-lain.

Kemudian penilaian kinerja tenaga pendidik di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara melalui supervisi dilakukan dalam bentuk administratif dan supervisi, artinya supervisi terhadap kinerja disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan, seperti perangkat pembelajaran. Supervisi dilakukan dengan monitoring secara periodik bulanan dan berkala. Sistem pengawasan yang digunakan adalah dengan penentuan standar, supervisi kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar. Pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah dengan dibantu beberapa orang yang ditunjuk, dan bekerjasama dengan pengawas pembina dari Dinas Pendidikan Kabupaten Banjarnegara.

Apa yang terjadi di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara tidak jauh berebeda dengan konsep yang disampaikan Arikunto, yaitu :

- a. Pengawasan berfokus pada administrasi
- b. Pengawasan berfokus pada kurikulum
- c. Pengawasan berfokus pada pengajaran
- d. Pengawasan berfokus pada human relation
- e. Pengawasan berfokus pada manajemen
- f. Pengawasan berfokus pada kepemimpinan<sup>148</sup>

---

148 Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), hal. 371.

Pengawasan ini penting dilakukan di sekolah, karena kegiatan penting mengikuti prinsip-prinsip manajemen mengarah pada pencapaian tujuan pembentukan sebagai pribadi dan perseorangan. Pengawasan bertujuan meningkatkan kualitas dan kinerja. Dengan bimbingan dan bantuan, kualitas profesional guru dan lembaga akan senantiasa bisa dijaga dan ditingkatkan.

Menurut Admosudirjo yang dikutip Endang mengatakan, bahwa pengawasan merupakan keseluruhan kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma, standar, atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>149</sup> Pengawasan dapat dikatakan sebagai kegiatan untuk mengetahui sejauh mana perencanaan yang telah dibuat tercapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil penelitian didapati bahwa manajemen sumber daya dalam meningkatkan profesionalitas guru bukan PNS di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara secara umum telah dilaksanakan. Namun, masih ada beberapa kekurangan yang harus dikembangkan oleh Sekolah, agar kedepannya mampu meningkatkan pemberdayaan SDM yang ada, hal ini dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan profesionalitas guru di Sekolah. Karena kualitas profesionalitas dapat dilihat dari keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal, meningkatkan serta memelihara citra profesi, keinginan untuk mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan serta memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilan, mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi, serta memiliki kebanggaan terhadap profesinya.

---

149 Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen 3 In 1*, (Yogyakarta: PT Pustaka Baru, 2015), hal. 154

#### 4. Kompensasi Guru

Konsep pemberian hadiah dan sanksi kepada guru berhubungan dengan segala imbalan yang diterima oleh guru melalui hubungan kepegawaian mereka. Pemberian hadiah dan sanksi kepada guru adalah segala sesuatu yang diberikan oleh lembaga kepada guru, karena guru tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga yang bersangkutan. Dengan kata lain, pemberian hadiah dan sanksi kepada guru merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang (*financial*), barang atau jasa, baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh guru karena jasanya telah melaksanakan tugasnya sebagai profesi atau pekerja.

Pemberian hadiah dan sanksi berkaitan dengan kualitas seorang guru. Karena itu pengabdian seseorang harus diimbangi dengan kesejahteraan yang memadai. Guru tidak akan bekerja dengan maksimal apabila pekerjaannya tidak dihargai dengan baik. Pemberian kesejahteraan kepada guru adalah hal yang sangat ditekankan dan diperhatikan oleh pimpinan SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara. Hal demikian dilakukan oleh pimpinan SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara atas dasar pemikiran bahwa guru akan bekerja dengan maksimal jika guru-guru diberikan tunjangan kesejahteraan yang memadai dan pekerjaannya akan optimal jika mereka dihargai dengan baik. Oleh karena demikian ada beberapa upaya yang dilakukan oleh Kepala SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dalam pemberian tunjangan kesejahteraan kepada guru-guru baik kesejahteraan secara finansial maupun non finansial.

## A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan secara keseluruhan dapat disimpulkan:

1. Rekrutmen dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara dilaksanakan melalui beberapa tahapan yaitu: (1) melihat formasi yang dibutuhkan, (2) menyampaikan pengumuman melalui form guru setempat (3) melakukan pemanggilan terhadap calon guru yang menyampaikan lamaran. (4) melakukan wawancara, (5) penerimaan dan penempatan.
2. Pelatihan dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara dilakukan dengan dua metode, yaitu (1) *On The Job Training* dengan mengadakan pelatihan dan latihan instruktur pekerjaan, (2) *Off The Job Training* dengan peningkatan pendidikan, workshop dan MGMP.
3. Penilaian dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegaramelalui evaluasi dan supervisi. Penilaian kinerja melalui evaluasi dalam bentuk rapat evaluasi bulanan, rapat evaluasi tengah tahun atau akhir semester, dan rapat evaluasi akhir tahun pembelajaran. Penilaian kinerja melalui supervisi dalam bentuk supervisi terhadap administratif dan supervisi terhadap pembelajaran yang dilakukan guru
4. Pemberian hadiah dan sanksi dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara berupa tunjangan atau insentif untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh guru di luar jam mengajar.

Sedangkan sanksi diberikan ketika guru melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan kode etik guru.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pembahasan secara keseluruhan dapat penulis sarankan:

1. Sebuah perencanaan yang dilaksanakan dalam sebuah rapat harus dituangkan dalam notulen. Notulen harus memuat apapun yang dibahas di dalam rapat, dari saat rapat dimulai hingga selesai, dan isinya tidak boleh menyimpang dari pokok pembicaraan. Manfaat adanya notulen sebagai pedoman untuk rapat selanjutnya, dokumentasi rapat, dan parameter apakah rapat berjalan dengan lancar. Di samping manfaatnya, penyusunan notulen juga berfungsi sebagai alat dokumentasi, alat pengukur kesuksesan, dan alat peninjau hasil keputusan rapat.
2. Untuk mendapatkan SDM yang bermutu dan profesional, hendaknya mekanisme rekrutmen dilakukan dengan sistem terbuka, karena semakin banyak pelamar maka semakin bagus, sehingga madrasah bisa menggali potensi dari sekian pelamar yang mendaftar. Hal ini senada dengan konsep Islam yang sangat mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimilikinya. Rekrutmen menurut konteks Islam adalah memilih sesuai kualitas dan kuantitas orang yang melamar.
3. Untuk Penilaian Kinerja Guru (PKG) hendaknya diberikan kepada semua guru, termasuk guru non PNS, dan pemberian PKG harus setiap tahun seperti halnya Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), tidak terbatas diberikan kepada guru ketika akan melakukan kenaikan pangkat.

# DAFTAR PUSTAKA

- Ananta, Lina dan Lina Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Basis Modern*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Atmosoeprapto, *Produktifitas Aktualisasi Budaya Perusahaan Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*, Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2000.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Ali Muhson, “Meningkatkan Profesionalisme Guru: Sebuah Harapan”, *Jurnal Cendekia*, Vol. 2, No. 1, Tahun MMXIV, 1 Agustus 2014.
- Budiyanto, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di SMA 1 Pangkah Tegal*, Jakarta: Tesis PPs UIN Syarif Hidayatulloh, 2017.
- Barnawi & Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Buck, Ronald, *Human Motivation and Emotion*, New Yor: John Willey and Sons, 1998.
- Barthos, Basir, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Cahayani, Ati, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Indeks, 2005.



- Damopolii, Muljono, *Pesanteren Modern IMMIM Pencetak Muslim Modern*, Jakarta: Rajawali Pres, 2011.
- Daft, Raimond L., *Management*, Orlando: The Dryden Press, 2000.
- Desier, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 1998.
- Erviyana, *Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru Program Keahlian Akuntansi dalam Proses Pembelajaran SMK Kabupaten Karanganyar*, JUPE UNS, Vol. 1, No. 3, Juni 2013..
- Echols, John M. dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 2006.
- Fahmi, Abu, *Syariah Teori dan Implementasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- Feriyanto, Andri dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen 3 In 1*, Yogyakarta: PT Pustaka Baru, 2015.
- Getteng, Abd. Rahman, *Munuju Guru Profesional dan Beretika*, Yogyakarta: Graha Guru, 2010.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2001.
- Handayani, Soewarno, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 2010.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-UGM, 2011.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPPE, 2001.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- \_\_\_\_\_., *Manajemen Sumber daya Manusia, Dasar-dasar dan Kunci Keberhasilan*, (Jakarta: PT, Gunung Agung, 2014.
- Hasibuan dan Moejiono, *Proses Belajar Mengajar*, Bandung: PT. Rosdakarya, 2002.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.

- Jafar, Kalbi, *Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Sekolah Aliyah DDI Yaqwa Pare-Pare*, Tesis, tidak diterbitkan, Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, 2018.
- Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Kunandar, *Guru Profesional*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT, Remaja Rosdakarya, 2004.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mangkuprawira, S, *Manajemen sumber daya manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.
- Marno dan Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Refika Aditama, 2018.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University, 2005.
- Notoatmodjo, Soekijo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Rineka Cipta, 1992.
- Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia, 2003.
- Rachmawati dan Ike Kusdiyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2018.
- Rucky, Ahmad, *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Robbins, Stehen P., *Organization Behavior*, New Jersey: Prentice Hall. 2013.

- Rusdiyanto, *Pelaksanaan Supervisi Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN Sinjai Kabupaten Sinjai*, Tesis, tidak diterbitkan, Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, Makassar, 2017.
- Samsuddin S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2016.
- Sardiman, AM., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007.
- Schermerhorn, John R. Jr., *Management*, New York: John Wiley, 2011.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif. Kualitatif. Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya*, Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT Refika Aditama, 2013.
- Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis, Psikologis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010,
- Suwatno dan Priansa, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Supadi, *Pengaruh Supervisi dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru MTs. Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati*, Kudus: Pascasarjana STAIN, 2015.
- Sastradipoera, Komaruddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, Bandung: Kappa-Sigma, 2002.
- Simamora, Henry, *Sumber daya manusia*, Jakarta: Bumi aksara, 2006.

- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014.
- Suprihatiningrum, Jamil, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Suhartini, *Kinerja Pegawai Suatu Kajian Dengan Pendekatan Analisis Beban Kerja*, (Makassar; Alauddin University Press, 2012.
- Simamura, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004.
- Terry, George R., *Principles of Management*, McGraw-Hil Book Hall, Inc., 2010.
- Ulfatin Nurul, dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2016.
- Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Press, 2016.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*
- Wahyudi, Imam, *Mengejar Profesionalisme Guru: Strategi Praktis Mewujudkan Citra Guru Profesional*, Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2012.
- Yunarsih, Tjutju dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung; Alfabeta, 2008.
- Yoder, Dale, *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gava Media, 2004.
- Yusmiar, A., *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*, Makassar: Alauddin University Press, 2014.



# **BIODATA PENULIS**

## **A. IDENTITAS DIRI**

1. Nama : AMIN PERIYONO
2. TTL : Jakarta, 14 Desember 1980
3. Alamat : Desa Gununglangit RT 003 RW 002  
Kec.Kalibening Kabupaten Banjarnegara  
KP. 53458
4. Pekerjaan : Guru
5. No HP : 082136367802
6. Email : aminperiyono@gmail.com

## **B. RIWAYAT PENDIDIKAN**

1. SD/MI : SD Negeri 2 Gununglangit Tahun lulus 1993
2. MTs/SMP : SMP Negeri 1 Kalibening Tahun lulus 1996
3. MA/SMA : SMA Negeri 1 Wuryantoro Tahun lulus 1999
4. S1 Univ. Sarjanawiyata Tamansiswa Tahun lulus 2005

