

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH

Penulis
Muhammad Syakroni

Editor
Muhyidin
Raisa Ruchama Silmi Chamidi



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH

Penulis
Muhammad Syakroni

Editor
Muhyidin
Raisa Ruchama Silmi Chamidi



2023

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH

vi + 288 hlm.; 14 x 20 cm

ISBN: 978-623-09-2164-3

Penulis : Muhammad Syakroni
Editor : Muhyidin & Raisa Ruchama Silmi Chamidi
Tata Letak : Fidy Arie Pratama
Desain Sampul : Farhan Saefullah
Cetakan 1 : Februari 2023

Copyright © 2023 by Penerbit PT Arr rad Pratama
Bekerja Sama dengan IAINU Kebumen Press
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau
seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektrik
maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau
dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari
Penulis dan Penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Penerbit PT Arr Rad Pratama
Anggota IKAPI
Gedung Nurul Yaqin Cirebon – Jawa Barat Indonesia 45151
Cirebon Telp. 085724676697
e-mail: ptarradpratama@gmail.com
Web : <https://arradpratama.com/>

KATA PENGANTAR

Buku ini dilatarbelakangi sebuah fenomena menurunnya kualitas pendidikan bangsa Indonesia. Nampaknya memang perlu adanya kesadaran bersama terutama lembaga pendidikan dalam pengelolaan pendidikannya sehingga dihasilkan lulusan yang mempunyai kompetensi yang dapat dijadikan bekal hidup di masyarakat. Dalam hal ini perlu adanya pengoptimalan dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (SDM) tenaga pendidik yang ada di sekolah/madrasah. Ini terkait dengan langkah yang berkaitan dengan system perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, system evaluasi tenaga pendidik (guru).

Dalam buku ini juga dilengkapi dengan Studi Kasus kualitatif dengan focus di sebuah madrasah di Brebes menjadi langkah awal untuk mencermati persoalan manajemen SDM tersebut. Studi Kasus ini berhasil menemukan hal-hal baru yang dapat menjadi masukan banyak pihak.

Terbitnya buku ini mendapatkan bantuan banyak pihak dari keluarga dan kolega, dan karenanya penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah

membantu, utamanya kepada Fikria Najitama MSI, Dr Sulis Rokhmawanto, dan Dr Muhyidin yang tak Lelah banyak membantu penulis.

Saran konstruktif tentunya sangat penulis nantikan untuk penyempurnaan karya ini. Selamat membaca semoga bermanfaat untuk kemajuan keilmuan.

Kebumen, Februari 2023

Muhammad Syakroni

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II KONSEP MANAJEMEN	35
A. Pengertian Manajemen	35
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	36
C. Pentingnya MSDM	12
D. Fungsi dan Peranan MSDM	43
BAB III KONSEP PELATIHAN	58
A. Tahap-Tahap Pelatihan	58
B. Modifikasi Pelatihan	63
BAB IV PENINGKATAN PROFESI MELALUI BELAJAR SENDIRI	82
A. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi	86
B. Indikator Motivasi Kerja	89
BAB V PEMELIHARAAN KARYAWAN	92
A. Tujuan Pemeliharaan	92
B. Metode Pemeliharaan	94
BAB VI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH BREBES	105
A. Gambaran Umum Lokasi Studi Kasus	105
B. Diskripsi Hasil Studi Kasus	117

1. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di MI Negeri 7 Brebes	117
2. Analisis Pekerjaan Dan Deskripsi Pekerjaan	119
3. Pelaksanaan Perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes	120
4. Pelaksanaan Analisis Jabatan Di MI Negeri 7 Brebes	121
5. Sistem Rekrutmen, dan seleksi Sumber Daya Manusia	123
6. Program Tindak Lanjut GTT dan PTT yang Dinyatakan Lolos Seleksi	125
7. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	126
8. Memotivasi	137
9. Penerapan Sistem <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	141
10. Sistem Penilaian Kinerja	144
11. Sistem Pengelolaan Kompensasi	148
12. Kriteria Pemberian Kompensasi	150
13. <i>Maintenance</i> (Pemeliharaan) Karyawan	151
14. Peranan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Negeri 7 Brebes	163
BAB VII PENUTUP	277
DAFTAR PUSTAKA	279
PROFIL PENULIS	288

BAB I

PENDAHULUAN

Pembangunan manusia seutuhnya merupakan cita-cita bangsa. Sumber Daya manusia (SDM) adalah sebagai modal dasar pembangunan yang terdiri atas dimensi kuantitatif yaitu jumlah dan struktur penduduk, serta dimensi kualitatif yaitu mutu hidup penduduk. Selain itu Sumber Daya Manusia juga merupakan kunci keberhasilan dalam menyelenggarakan suatu pembangunan guna memperlancar pencapaian sasaran pembangunan nasional antara lain kualitas manusia dan masyarakat Indonesia serta disiplin nasional yang merupakan perwujudan kepatuhan kepada hukum Negara dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat.

Selain itu Pendidikan merupakan salah satu penentu mutu sumber daya manusia dalam persaingan di era globalisasi ini. Jika kualitas pendidikan di suatu negara baik maka sumber daya manusia yang dibentuk akan baik pula. Untuk itu, sebagai bentuk rasa peduli bangsa terhadap pendidikan maka pemerintah Republik Indonesia telah memberikan perhatian yang cukup besar terhadap dunia pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Langkah konkritnya adalah dengan disusunnya Undang - Undang No. 20, tahun 2003 tentang Sistem Atau Tujuan Pendidikan Nasional, dalam bab II pasal 3 yang berbunyi:

“Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta tanggung jawab.”

Madrasah sebagai bagian institusi pendidikan nasional diharapkan ikut berperan dalam membentuk watak peradaban bangsa yang berlandaskan nilai-nilai moral spiritual, hal ini sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan Nasional sebagaimana yang termaktub dalam Undang-Undang sistem Pendidikan nasional, yaitu:

Pendidikan.nasional .berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi.peserta.didik agar menjadi manusia yang.beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak.mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pemerintah Indonesia, melalui Kementerian Pendidikan Nasional sudah merencanakan penerapan pendidikan karakter untuk semua tingkat pendidikan, dari pendidikan dasar hingga Perguruan Tinggi. Menurut Muhammad Nuh, selain terfokus pada peningkatan mutu

pendidikan tentunya perlu juga memperhatikan pembentukan karakter perlu dilakukan sejak usia dini. Jika karakter sudah terbentuk sejak usia dini, maka tidak akan mudah untuk mengubah karakter seseorang. Ia juga berharap, pendidikan karakter dapat membangun kepribadian bangsa. Munculnya gagasan program pendidikan karakter di Indonesia bisa dimaklumi. Sebab selama ini dirasakan proses pendidikan dirasakan belum berhasil membangun manusia Indonesia yang berkarakter. Bahkan, banyak yang menyebut, pendidikan di Indonesia telah gagal, karena banyak lulusan sekolah atau sarjana yang piawai dalam menjawab soal ujian, berotak cerdas, tetapi mental dan moralnya lemah. Banyak pakar bidang moral dan agama yang sehari-hari mengajar tentang kebaikan, tetapi perilakunya tidak sejalan dengan ilmu yang diajarkannya. Sejak kecil, anak-anak diajarkan menghafal tentang bagusnya sikap jujur, berani, kerja keras, kebersihan, dan jahatnya kecurangan. Tapi, nilai-nilai kebaikan itu diajarkan dan diujikan sebatas pengetahuan di atas kertas dan dihafal sebagai bahan yang wajib dipelajari, karena diduga akan keluar dalam kertas soal ujian. Pendidikan karakter bukanlah sebuah proses menghafal materi soal ujian, dan teknik-teknik menjawabnya, namun pendidikan karakter memerlukan pembiasaan yakni pembiasaan untuk berbuat baik, berlaku jujur, ksatria, malu untuk berbuat curang, malu bersikap malas, serta malu membiarkan lingkungannya kotor. Karakter tidak terbentuk secara instan, tapi harus dilatih secara serius dan

proporsional agar mencapai bentuk dan kekuatan yang ideal.

Studi Kasus ini akan membahas tentang pendidikan karakter yang dibingkai dalam pendidikan agama Islam pada proses perkembangan dan kemajuan dalam aspek kehidupan anak didik. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah pembinaan secara behavioristik sifat rasul dalam segi kehidupan para murid. Sifat rasul dikenal dengan 4 sifat utama dan khusus yakni shiddiq (jujur), amanah (dapat dipercaya), tabligh (penyampai risalah), dan fathonah (cerdas).

Sebagaimana dikatakan oleh Marzuki bahwa meneladani Nabi Muhammad SAW dalam kehidupan sehari-hari harus dimulai dengan mengetahui apa saja sifat-sifat yang dimilikinya dan bagaimana perilakunya dalam kehidupan sehari-hari. Al-Quran dan Sunnah/Hadits, sebagai dua sumber utama ajaran Islam, memberikan informasi yang lengkap tentang semua sifat dan perilaku Nabi Muhammad SAW dengan menjadikan kedua sumber ajaran ini sebagai landasan utama dalam sikap dan perilaku kita, berarti kita benar-benar telah meneladani Nabi Muhammad SAW dalam kehidupan kita sehari-hari.

Negara dikatakan maju antara lain bila semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat, semakin tinggi tingkat kesehatan penduduk seperti misalnya tercermin dalam tingginya usia harapan hidup, serta semakin tinggi pendapatan penduduk dan semakin merata pendistribusiannya. Hal ini saling berkaitan, semakin

tinggi tingkat pendapatan suatu keluarga, semakin mampu pula keluarga tersebut meningkatkan pendidikan anggota keluarganya serta menjaga kesehatannya. Disamping itu, dengan semakin tingginya tingkat pendidikan dan kesehatan, semakin tinggi pula produktivitas dan kemampuan untuk meningkatkan pendapatan. Selanjutnya bangsa dikatakan mandiri apabila bangsa tersebut mampu mewujudkan masyarakat yang berkehidupan layak, sejajar dan sederajat dengan bangsa lain dengan kekuatan sendiri. Dengan terpenuhinya beberapa persyaratan antara lain meningkatnya sumber daya manusia yang terlihat semakin banyak tenaga profesional yang mampu memenuhi tuntutan kebutuhan dan kemajuan pembangunannya.

Oleh karenanya pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) diarahkan pada tiga hal:

1. Potensi, inisiatif, dan daya.kreasi setiap warga dikembangkan sepenuhnya dalam batas-batas yang tidak.merugikan.kepentingan umum.
2. Pembangunan kesejahteraan rakyat harus senantiasa memperhatikan bahwa setiap.warga Negara berhak atas.taraf kesejahteraan yang layak serta berkewajiban.ikut serta dalam upaya mewujudkan.kemakmuran masyarakat.
3. Pemanfaatan, pengembangan dan penguasaan iptek dalam penyelenggaraan.pembangunan harus dapat meningkatkan.kesejahteraan dan nilai tambah bagi masyarakat.

Dengan demikian betapa pentingnya kualitas sumber daya manusia, baik secara tenaga penggerak atau pelaku pembangunan maupun sebagai tujuan dan sasaran pembangunan nasional. Sumber Daya Manusia sebagai inti pembangunan merupakan salah satu input (factor) yang menentukan keberhasilan pembangunan, maupun sebagai output atau yang ingin dihasilkan dari proses pembangunan nasional tersebut.

Salah satu dari banyaknya persoalan pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan suatu pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah, bila dibandingkan dengan Negara-negara lain. Dari hasil survey PERC (Political and Economic Risk Consultancy) yang bermarkas di Hongkong dan dipublikasikan oleh The Jakarta Post, edisi 3 September 2005, menunjukkan bahwa betapa rendahnya kualitas pendidikan kita saat ini dibandingkan dengan negara-negara lain. Disamping itu menurut hasil survey dari 174 negara yang dipublikasikan oleh UNDP (United Nation Development Programme), bahwa angka kualitas SDM atau Human Development (HDI) sangat memprihatinkan, Indonesia berada pada peringkat 102 (1992), 105 (1999) dan 109 (2000) lebih rendah satu tingkat dibawah Vietnam.

Pada dasarnya peningkatan mutu pendidikan sudah sejak lama dibicarakan oleh para pelaku pembangunan dibidang pendidikan, tetapi realitas dan bukti empirik yang kita lihat dilapangan telah menunjukkan bahwa mutu

pendidikan di Indonesia masih dikatakan rendah. Karena itu dapat dikatakan bahwa sampai saat ini titik berat pembangunan pendidikan masih ditekankan pada upaya untuk peningkatan mutu.

Konsekuensi logis dari upaya peningkatan mutu pendidikan adalah perlunya peningkatan kualitas secara keseluruhan komponen sistem pendidikan, baik yang berupa sumber daya manusia maupun berupa sumber daya material. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, komponen pendidikan yang berupa sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu para pimpinan lembaga pendidikan perlu memberikan perhatian yang serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, bukan hanya guru, kepala sekolah dan karyawan tetapi juga para siswa, wali siswa dan masyarakat. Karena hanya kesiapan SDM-lah yang akan mampu membawa lembaga pendidikan tetap survive dan bisa meningkatkan mutu pendidikan.

Pada dasarnya pengelolaan Sumber Daya Manusia disadari sepenuhnya mempunyai pengaruh yang sangat besar dan dianggap sebagai kunci utama dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dapat dipahami dari kenyataan bahwa keseluruhan sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan rasa dan karsa. Potensi yang

dimiliki Sumber Daya Manusia tersebut juga berpengaruh dalam mencapai tujuan organisasi, karena betapapun maju dan canggihnya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, namun tanpa Sumber Daya Manusia yang handal maka tujuan organisasi sulit akan dicapai. Dengan kata lain, komponen pendidikan berupa material resources tidak dapat berdaya guna tanpa adanya komponen yang berupa human resources.

Dengan demikian Sumber Daya Manusia sebagai komponen pendidikan yang dianggap menjadi kunci keberhasilan pendidikan harus dibina dan dikembangkan secara kontinu sehingga menjadi Sumber Daya Manusia yang berkualitas mampu melaksanakan fungsinya secara professional. Karena Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan professional merupakan kebutuhan mutlak dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Tetapi bagaimana pengelola Sumber Daya Manusia agar manusia dapat memegang peranan utama dan optimal dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas, bukanlah masalah yang sederhana. Ketidaksederhanaan ini dapat dilihat mencermati arti dari pengelolaan itu sendiri.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia berarti penyiapan dan pelaksanaan suatu rencana yang terkoordinasi untuk menjamin bahwa Sumber Daya Manusia yang ada dapat dimanfaatkan dengan sebaik baiknya untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa pengelolaan Sumber Daya Manusia merupakan gerakan

pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang professional, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan kinerja. Sehingga secara sederhana dapat dipahami bahwa pengertian pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah bagaimana pengelola manusia yang ada didalam organisasi agar potensi dan kemampuannya dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Disinilah pentingnya kepala sekolah sebagai manajer pendidikan perlu menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki tenaga pendidik maupaun tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Di samping itu, manajer diharapkan mampu menunjukkan efektifitasnya dalam mengelola Sumber Daya Manusia, terutama masalah kepegawaian dan hubungan antar pegawai.

Walaupun secara konsep dikatakan Sumber Daya Manusia merupakan kunci keberhasilan pendidikan, namun dlam kenyataannya mereka kurang mendapat perhatian dari para manajer pendidikan. Rapat kerja, seminar, lokakarya dan diskusi tentang pendidikan sebagian besar hanya membahas kurikulum saja terutama profesi belajar mengajar, tetapi sebagaimana caranya belajar mengajar dapat dilaksanakan oleh pelaksana pendidikan dengan baik tidak dapat mendapat perhatian. Hal dapat difahami dari kenyataan yang ada dilapangan bahwa masih

banyaknya para manajer pendidikan yang masih mengabaikan aspek aspek pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Tidak adanya pertimbangan pengawas sekolah terhadap komponen SDM seharusnya terlihat dari kerangka penyusunan SDM, kerangka pendaftaran, pilihan dan situasi, persiapan dan peningkatan, serta kerangka gaji dan penilaian SDM yang tidak tepat, membawa tentang pekerjaan yang tidak pantas diberikan yang disesuaikan dengan keahliannya.

Demikian pula permasalahan yang sering muncul dalam penyelenggaraan SDM adalah adanya kesenjangan kapasitas dan kemampuan pelaksana persekolahan, baik tenaga pendidik maupun non pengajar, dengan tuntutan kelayakan dan produktivitas kerja, ketidakhadiran pelaksana pembelajaran yang terarah dan semakin lengkap. pelatihan, serta belum adanya pelaksana persekolahan yang siap dikontraskan dengan pesatnya peningkatan perubahan di bidang pengajaran.

Pada persoalan tentang rendahnya mutu pendidikan yang terjadi di Negara ini, secara makro bila dibandingkan dengan negara-negara lain, ternyata hal tersebut terjadi di semua jenjang pendidikan, mulai dari Pendidikan Dasar, Menengah dan Perguruan Tinggi, baik, yang dikelola Depdiknas maupun Departemen Agama. Yang lebih memprihatinkan lagi isu yang berkembang di masyarakat bahwa mutu pendidikan yang dikelola oleh Kementerian

Agama jauh dibawah mutu pendidikan yang dibawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

MI Negeri 7 Brebes yang merupakan salah satu madrasah di wilayah Kecamatan Losari Kabupaten Brebes. Sebagai Madrasah negeri berada dalam koordinasi dan pengawasan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Brebes. Sebagai salah satu madrasah dalam pendidikan tingkat dasar, MI Negeri 7 Brebes setidaknya mampu menepis isu tersebut diatas, terbukti dengan adanya prestasi yang pernah diraihinya, antara lain:

1. Juara III Lomba Pidato Bahasa Arab AKSIOMA tingkat Kabupaten Brebes Tahun 2019
2. Juara I Lomba Pidato Bahasa Arab AKSIOMA tingkat Kecamatan Losari Tahun 2019
3. Juara II Lomba Pidato bulu Tangkis AKSIOMA tingkat Kecamatan Losari Tahun 2019
4. Juara II Lomba Tenis Meja AKSIOMA tingkat Kecamatan Losari Tahun 2019
5. Juara II Lomba Sepak takraw AKSIOMA tingkat Kecamatan Losari Tahun 2019
6. Juara III Lomba bola Volly AKSIOMA tingkat Kecamatan Losari Tahun 2019
7. Juara I Lomba IPA Kompetisi Sains Madrasah Tingkat Kabupaten Brebes Tahun 2017
8. Juara I Lomba Matematika Kompetisi sains Madrasah Tingkat Kabupaten Brebes Tahun 2017
9. Juara II Lomba Pidato Bahasa Arab Tingkat Kabupaten Brebes Tahun 2016

10. Juara I Lomba Takraw PORHAB Tingkat Kabupaten Brebes Tahun 2010
11. Juara III Lomba Lempar Turbo PORHAB Tingkat Kabupaten Brebes Tahun 2011
12. Juara II Mata Pelajaran Bahasa Indonesia Lomba BIMA Tingkat Kabupaten Brebes Tahun 2011
13. Juara I Mata Pelajaran IPA Lomba BIMA Tingkat Kabupaten Brebes Tahun 2011

Dan masih banyak lagi prestasi yang diraih oleh MIN 7 Brebes baik di bidang akademik maupun non akademik, dari tingkat Kecamatan sampai Kabupaten, bahkan pernah menjadi perwakilan Kabupaten brebes dalam lomba Ilmu Pengetahuan Alam di tingkat Provinsi Jawa Tengah.

Maka dengan beberapa hal tersebut di atas yang melatar belakangi peneliti untuk mengangkat isu-isu yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka Peningkatan Mutu Pendidikan di MI Negeri 7 Brebes, dengan mengambil pokok permasalahan pada bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia di MIN 7 Brebes, dan bagaimana peranan sistem manajemen SDM dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 7 Brebes.

Pembahasan tentang manajemen SDM dalam kaitannya dengan peningkatan mutu Pendidikan sangat menarik perhatian banyak Studi Kasus. Setidaknya ada tiga buah karya hasil Studi Kasus yang berhubungan dengan Studi Kasus ini. Pertama, hasil Studi Kasus yang dilakukan

oleh Ervan Jaya (2018), Pascasarjana Universitas Negeri Sarif Hidayatullah Jakarta dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Smart Ekselensia Indonesia.” Dalam karya tulis tersebut dijelaskan bahwa sekolah sangat membutuhkan SDM pendidikan yang kompeten dan memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan agar dapat menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia pendidikan menjadi hal yang memiliki peranan yang penting. Studi Kasus ini mendeskripsikan tentang pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pendidikan di SMART Ekselensia Indonesia, Jampang, Bogor. Pendekatan dalam Studi Kasus ini adalah kualitatif dengan tipe Studi Kasus studi kasus. Hasil Studi Kasus menunjukkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, dalam bentuk fungsi manajerial dan fungsi operasional telah diatur dengan baik dan terstandar, meski manajemen pengembangan tenaga kependidikan belum maksimal. Jika dibandingkan dengan Studi Kasus yang akan dilaksanakan maka terdapat perbedaan yaitu jika Studi Kasus diatas lebih memfokuskan terhadap implementasi manajemen sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, dalam bentuk fungsi manajerial dan fungsi operasional, sedangkan pada Studi Kasus ini lebih memfokuskan pada Sumber Daya Manusia yang menitik beratkan pada sistem perencanaan SDM, sistem seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik, sistem

evaluasi dan kompensasi serta manajemen pengawasn tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Kedua, karya Ali Daud Ramby (2013), Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara dengan judul: "Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Di Padangsidempuan. Dalam karya tulis tersebut dijelaskan bahwa pokok permasalahan dalam Studi Kasus ini adalah: Perencanaan, pengorganisasian, perencanaan sumber daya manusia, pengawasan dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan. Studi Kasus ini merupakan Studi Kasus deskriptif analitik non statistik dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan rancangan studi kasus (case study). Dari hasil Studi Kasus ini dapat dipaparkan bahwa : 1) Perencanaan SDM dirancang dan disusun secara sistematis dan berdasarkan kemandirian sekolah dengan memperhatikan ciri khas sekolah. 2) Rekrutmen SDM dilakukan secara terbuka, mandiri dan dengan mengedepankan prinsip profesionalisme serta transparansi. 3) Seleksi dinilai telah memenuhi unsur profesional. 4) Orientasi, meski tidak formal, tetap diberikan dengan cara memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya dan rekan kerja. 5) Pelatihan, pengembangan yang dilakukan telah memberikan dampak dan pengaruh positif, baik untuk sekolah maupun personel. 6) Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dua aspek, yakni aspek penilaian model kuantitatif dan kualitatif. 7) Pengelolaan dan perencanaan karier dilakukan

dengan proporsional. 8) Kompensasi. Pengorganisasian dijalankan sesuai aturan dimana kepala sekolah dibantu oleh para wakil pembantu kepala sekolah. Kemudian kepala usaha dan beberapa stafnya bekerja sesuai dengan keahlian masing-masing. Selanjutnya pengawasan selalu dilakukan oleh kepala sekolah dan unsure pimpinan terkait. Kepala sekolah selalu terjun ke kelas untuk melihat atau memantau proses berjalannya mengajar dan belajar. Khusus PNS dilihat melalui daftar penilaian pekerjaan (DP3). Jika dibandingkan dengan Studi Kasus yang akan dilaksanakan maka terdapat perbedaan yaitu Studi Kasus ini merupakan Studi Kasus deskriptif analitik non statistik dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan rancangan studi kasus (case study) mengenai pengelolaan Manajemen sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut, sedangkan pada Studi Kasus ini lebih memfokuskan pada Sumber Daya Manusia yang menitik beratkan pada sistem perencanaan SDM, sistem seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik, sistem evaluasi dan kompensasi serta manajemen pengawasn tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Ketiga, karya Studi Kasus Suyadi (2016), Pascasarjana Universitas Islam Negeri Surakarta dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri I Delanggu”. Hasil Studi Kasus menunjukkan bahwa sistem manajerial yang ada tidak terpusat pada kepala sekolah saja, tetapi dibantu oleh beberapa orang yang ditunjuk sebagai tim

manajemen. Lebih rinci tentang hasil Studi Kasus adalah: (1) sistem perencanaan SDM dilaksanakan dengan melakukan analisis terhadap seluruh kegiatan atau beban pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah. Hasil analisis dituangkan dalam Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi), hasil analisis jabatan atau pekerjaan ini dilakukan pengisian dan penempatan personil dalam jabatan sesuai dengan kapasitas intelektual, kapabilitas, pengalaman kerja dan ketauladanan. (2) penarikan dan seleksi terhadap calon GTT dan PTT dilaksanakan dengan mendasarkan pada pertimbangan prestasi akademik, non akademik, dan akhlak yang baik.(3) pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan masih cenderung pada pengukuran keberhasilan dan kegagalan pelatihan dari segi pelaksanaan, bukan berorientasi pada apakah secara efektif pelatihan yang dilaksanakan itu mampu merubah perilaku dan performance para peserta ke arah tujuan organisasi.(4) evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan tiga tahap, yaitu evaluasi bulanan, tengah semester dan evaluasi akhir tahun. Tupoksi sebagai standar pekerjaan, menjadi tolok ukur atau alat penilai tingkat keberhasilan dan kegagalan seorang guru atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya, khusus evaluasi kinerja PNS menggunakan DP3 sebagai alat ukur penilaian.(5)pemberian kompensasi dengan sistem honorarium bisa dikatakan adil, namun dari segi kelayakkan masih belum memenuhi standar minimum (UMR).(6) Sistem pengawasan dilakukan dengan

penentuan standar, supervise kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan penentuan standar serta mengoreksi kegiatan atau standar, dalam hal ini Kepala Sekolah sebagai supervisor yang dibantu beberapa orang yang ditunjuk. Hasil Studi Kasus menunjukkan bahwa sistem manajerial yang ada tidak terpusat pada kepala sekolah saja, tetapi dibantu oleh beberapa orang yang ditunjuk sebagai tim manajemen, serta hanya terdapat 6 (enam) kegiatan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan dalam pengelolaannya, sedangkan Studi Kasus yang akan dilaksanakan oleh penulis ada 8 (delapan) kegiatan dalam pelaksanaan manajemen sumberdaya manusia, sehingga lebih rinci dan jelas, yaitu menitik beratkan pada sistem perencanaan SDM, sistem seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengerabangan tenaga pendidik, sistem evaluasi, kompensasi, pemeliharaan keselamatan tenaga kerja, hubungan karyawan serta manajemen pengawasan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang dalam pengamatan sementara penulis belum banyak dilakukan Studi Kasus.

Penulis mencoba melakukan Studi Kasus ini dengan model Studi Kasus kualitatif, yaitu Studi Kasus yang karakteristik datanya dinyatakan dalam keadaan sewajarnya atau sebagaimana adanya (natural setting) dengan tidak menggunakan bentuk simbol-simbol atau angka. Sedangkan pendekatan yang penulis gunakan adalah pendekatan deskriptif, yaitu Studi Kasus yang dimaksud

untuk menjelaskan fenomena atau karakteristik individu, situasi atau kelompok tertentu secara akurat . Metode Studi Kasus deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan apa-apa yang saat ini berlaku. Di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, analisis dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada. Dengan Studi Kasus kualitatif diharapkan akan diperoleh ketajaman dalam melakukan analisis.

Adapun ciri-ciri dari Studi Kasus kualitatif adalah sumber data berada dalam situasi yang wajar, laporannya sangat deskriptif, mengutamakan proses dan produk, peneliti sebagai instrumen Studi Kasus, mencari makna dipandang dari pikiran dan perasaan responden, dan masih banyak yang lainnya.

Pendekatan kualitatif deskriptif ini dimaksudkan hanya dengan membuat detesis dari suatu fenomena, tidak untuk mencari hubungan antarvariabel, ataupun menguji hipotesis. Dalam Studi Kasus ini peneliti menggunakan salah satu Studi Kasus kualitatif deskriptif studi kasus, yaitu menggunakan salah satu Studi Kasus kualitatif deskriptif studi kasus, yaitu penyelidikan mendalam (indepth study) mengenai gambaran yang terorganisasikan dengan baik dan lengkap mengenai unit sosial tersebut.

Dalam Studi Kasus kualitatif, analisis data bersifat induksi, yaitu pengembangan teori dengan cara menghubungkan aneka fenomena yang dipelajari. Proses analisis data seperti cerobong asap, yang segalanya bersifat

terbuka pada permulaan dan semakin memfokus pada bagian akhir.

Adapun proses Studi Kasus kualitatif dibagi dalam enam tahap, yaitu: memilih masalah, mengumpulkan bahan yang relevan, menentukan strategi dan mengembangkan instrumen, mengumpulkan data, menafsirkan data dan melaporkan hasil Studi Kasus.

Studi Kasus kualitatif ini akan mengungkapkan dan memahami tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang menitik beratkan pada sistem perencanaan SDM, sistem seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengerabangan tenaga pendidik, sistem evaluasi dan kompensasi serta manajemen pengawasn tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 7 Brebes tahun pelajaran 2021/2022.

Dalam Studi Kasus kualitatif, pemilihan setting tempat dan waktu Studi Kasus mutlak diperlukan. Setting tempat dan waktu Studi Kasus disesuaikan dengan permasalahan yang akan dijawab melalui Studi Kasus yaitu sebagai berikut. Adapun setting tempat yang dimaksud dalam Studi Kasus ini adalah obyek dan lokasi yang akan digunakan dalam Studi Kasus. Sehingga Studi Kasus ini akan dilaksanakan di MIN 7 Brebes yang berlokasi di Jalan Tiga serangkai Desa Rungkang, Kecamatan Losari Kabupaten Brebes Jawa Tengah. Kabupaten Brebes. Waktu Studi Kasus direncanakan dari Bulan Desember 2021 sampai dengan akhir Bulan Januari 2022. Penelitian ini akan berlangsung selama kurang lebih dua bulan setelah seminar

proposal dilaksanakan. Dalam waktu yang relative cukup ini dimana peneliti mengambil data kegiatan sekolah yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan menitik beratkan pada sistem perencanaan SDM, sistem seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengerabangan tenaga pendidik, sistem evaluasi dan kompensasi serta manajemen pengawasn tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam Studi Kasus ini, yang dijadikan informan Studi Kasus di MIN 7 Brebes adalah Kepala Madrasah, Dewan guru, Tata Usaha, Bendahara Sekolah, dan ditambah beberapa karyawan yang diambil secara acak di Tahun Pelajaran 2021/ 2022. Penentuan informan dalam Studi Kasus ini didasarkan atas informasi yang diperlukan oleh peneliti dalam mendapatkan data yang utuh dan naturalistik sesuai dengan fokus Studi Kasus. Semua subyek yang terlibat perlu digali informasinya baik dalam bentuk tindakan maupun kata-kata, sehingga diperoleh gambaran yang utuh dan komprehensif tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada di MIN 7 Brebes. Informasi yang digali tidak hanya berupa informasi verbal dari subyek Studi Kasus tetapi juga tindakan dan aktifitas subyek Studi Kasus. Penentuan subyek Studi Kasus ditetapkan berdasarkan relevansi dengan tujuan Studi Kasus, karena itu pemilihan informan sebagai subyek Studi Kasus tidak ditetapkan secara kaku, tetapi fleksibel sesuai dengan fenomena yang muncul dilapangan.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam Studi Kasus, karena tujuan utama dari Studi Kasus adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Untuk mendapatkan gambaran yang mendalam tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di MIN 7 Brebes, maka dilakukan beberapa tahapan dalam pengumpulan data. Tahap Pertama, peneliti melakukan orientasi dengan mengumpulkan data secara umum, luas dan mendalam tentang hal-hal yang penting, menarik dan berguna untuk diteliti lebih lanjut. Tahap Kedua, peneliti mengadakan penjelajahan (eksplorasi) pengumpulan data dengan lebih terarah sesuai dengan fokus Studi Kasus serta mengetahui sumber data atau informan yang berwenang dan mengetahui tentang hal-hal yang akan diteliti. Tahap Ketiga, peneliti melakukan Studi Kasus terfokus, yaitu mengembangkan Studi Kasus pada focus perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan evaluasi atau penilaian serta pengawasan yang dilakukan di MIN 7 Brebes.

Kegiatan Studi Kasus kualitatif mengandung karakteristik yang berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan yang mengandalkan manusia sebagai alat Studi Kasus, memanfaatkan metode kualitatif, mengadakan

analisis data secara induktif yang bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses daripada sekedar hasil, membatasi studi dengan fokus, memiliki seperangkat kriteria untuk memeriksa keabsahan data, rancangan Studi Kasus bersifat sementara dan hasil Studi Kasusnya disepakati kedua belah pihak. Pemahaman makna suatu tindakan dan peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam Studi Kasus merupakan kegiatan inti dan Studi Kasus kualitatif.

Dalam Studi Kasus kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (Partisipan Observation), wawancara mendalam (in depth interview) dan dokumentasi. Adapun teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut.

Metode observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena- fenomena yang diselidiki. Observasi dapat dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung. Observasi langsung adalah mengadakan pengamatan secara langsung (tanpa alat) terhadap gejala-gejala subjek yang diselidiki, baik pengamatan itu dilakukan di dalam situasi sebenarnya maupun dilakukan di dalam situasi buatan yang khusus diadakan. Sedangkan observasi tidak langsung adalah mengadakan pengamatan terhadap gejala-gejala subjek yang diselidiki. Dengan metode observasi ini, akan diketahui kondisi riil yang terjadi di lapangan dan

diharapkan mampu menangkap gejala terhadap suatu kenyataan (fenomena) sebanyak mungkin mengenai apa yang akan diteliti. Teknik observasi mampu membantu terlaksananya kegiatan Studi Kasus dengan baik. Teknik ini penulis gunakan untuk memperoleh data tentang pengelolaan manajemen sumber daya manusia sebagai upaya untuk meningkatkan pendidikan di Metode observasi mampu membantu terlaksananya kegiatan Studi Kasus dengan baik. Teknik ini penulis gunakan untuk memperoleh data oleh kepala sekolah yang sudah membuat konsep manajemen sumberdaya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 7 Brebes. Teknik observasi mampu membantu terlaksananya kegiatan Studi Kasus dengan baik. Teknik ini penulis gunakan untuk memperoleh data dari wali kelas yang sedang mengadakan pembelajaran, di antaranya: kemampuan guru dalam memulai pembelajaran atau membuka pelajaran, menyampaikan materi pelajaran, interaksi dengan siswa, bagaimana cara memecahkan masalah di kelas, penggunaan media pembelajaran, memilih metode yang tepat dan mengevaluasi atau menilai siswa dalam setiap pembelajaran seperti yang tertuang di dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), serta pembelajaran yang berlangsung di luar kelas seperti shalat berjamaah, makan bersama, belajar kelompok maupun outbond. Hasil observasi ini akan terhimpun dalam beberapa fieldnotes yang merupakan data yang selanjutnya akan dianalisis. Adapun instrumen yang digunakan untuk membantu

mengumpulkan data observasi adalah lembar observasi. Melalui lembar observasi, data dapat terorganisasi dengan baik sehingga memudahkan pengecekan dan analisis lebih lanjut.

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Jadi dengan wawancara maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi. Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara. Penulis akan melakukan wawancara dengan kepala sekolah MIN 7 Brebes, guru kelas, guru pendamping, siswa dan wali murid serta masyarakat sekitar sekolah Hasil dari wawancara ini akan dituliskan dalam bentuk interview transcript yang selanjutnya menjadi bahan atau data untuk dianalisis. Data wawancara mendalam berkaitan dengan pembelajaran akan peneliti gunakan untuk mencari informasi tentang perencanaan pembelajaran (yang memuat di dalamnya tujuan pembelajaran, metode yang digunakan, langkah- langkah pembelajaran, dan lain-lain) sampai pada kegiatan penilaian. pelaksana kurikulum, diharapkan dapat menggali dan memperoleh data lebih mendalam tentang implementasi manajemen pembelajaran kepada kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan (policy maker) dan

juga kepada siswa. Adapun instrumen yang digunakan untuk memudahkan pengumpulan data wawancara adalah lembar wawancara. Pada lembar wawancara, penulis mencatat poin-poin hasil wawancara terhadap responden.

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya karya seni yang dapat berupa gambar seperti foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam Studi Kasus kualitatif. Dokumen digunakan disamping merupakan sumber yang sah, kaya dan mendorong serta bersifat alamiah sesuai dengan konteks lahiriyah. Pengumpulan data melalui teknik ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang dianggap relevan dalam kegiatan ini meliputi : Struktur organisasi, pembagian tugas, visi dan misi, tata tertib, data guru dan karyawan, data siswa, program kerja dan sejarah berdirinya MIN 7 Brebes dan lain-lain menyangkut data sekolah yang dijadikan obyek Studi Kasus.

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat

menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, sebenarnya peneliti melakukan pengumpulan data yang sekaligus menguji kredibilitasnya, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Data adalah sejumlah informasi yang dapat memberikan gambaran tentang suatu keadaan atau masalah, baik yang berupa angka-angka maupun yang berbentuk kategori, seperti: baik, buruk, tinggi, rendah, dan sebagainya.

Dalam setiap Studi Kasus, sumber data merupakan komponen yang sangat penting, sebab tanpa adanya sumber data maka Studi Kasus tidak akan berjalan. Sumber data adalah subjek dari mana data itu bisa diperoleh. Sumber data dapat berupa data primer dan data sekunder.

Sumber data primer adalah data yang diperoleh dari sumber-sumber primer, yakni sumber asli yang memuat informasi atau data tersebut. Data primer penulis peroleh dari Studi Kasus lapangan (field research) melalui cara wawancara (interview), observasi dan dokumentasi dengan subjek yang bersangkutan. Sumber data primer dalam Studi Kasus ini penulis dapatkan di di MIN 7 Brebes melalui wawancara dengan kepala sekolah, guru, siswa, tenaga tata usaha, siswa, wali murid dan pihak lain yang dipandang perlu. Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang bukan asli memuat informasi atau data tersebut. Data sekunder ini biasanya berupa data dokumentasi, buku-buku maupun arsip-arsip resmi. Studi

Kasus ini menggunakan data sekunder sebagai pendukung dan informasi tambahan tentang topik yang akan dibahas, yaitu data dokumentasi, buku-buku, maupun arsip-arsip MIN 7 Brebes.

Dalam pengujian/pemeriksaan keabsahan data kualitatif dalam Studi Kasus ini, ada beberapa teknik yang digunakan, yakni sebagai berikut. Dalam uji credibility data atau kepercayaan terhadap data terdapat bermacam-macam pengujiannya, antara lain dilakukan dengan perpanjangan, pergantian, peningkatan, ketelitian dalam Studi Kasus, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan member check.¹⁵ .

Transferability ini merupakan validitas eksternal dalam Studi Kasus kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil Studi Kasus kepopulasi di mana sampel tersebut diambil. Supaya orang lain dapat memahami hasil Studi Kasus kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil Studi Kasus tersebut maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya. Dengan demikian pembaca menjadi jelas atas hasil Studi Kasus tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil Studi Kasus tersebut ditempat lain. Dalam Studi Kasus kualitatif, uji debendability dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses Studi Kasus. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam

melakukan Studi Kasus. Uji confirmability mirip dengan uji debendability sebagai pengujiannya dapat dilakukan secara bersama. Menguji confirmability berarti menguji hasil Studi Kasus, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil Studi Kasus merupakan fungsi dalam proses Studi Kasus yang dilakukan, maka Studi Kasus tersebut telah memenuhi standar confirmability.

Setelah data selesai dikumpulkan dengan lengkap, tahap berikutnya yang harus ditempuh adalah tahap analisa. Ini adalah tahap yang penting dan menentukan. Pada tahap ini data dikerjakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa sampai berhasil menyimpulkan kebenaran-kebenaran yang dapat dipakai untuk menjawab persoalan-persoalan yang diajukan dalam Studi Kasus. Teknik analisis data yang penulis gunakan dalam Studi Kasus ini adalah analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles and Huberman. Miles and Huberman, sebagaimana dikutip oleh Sugiono mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan Studi Kasus sehingga sampai tuntas, dan datanya sampai jenuh. Aktifitas dalam analisis data, yaitu : data reduction, data display, dan conclusion drawing atau verification.

Data yang diperoleh di lapangan cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan dicari

tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

Adapun tahapan-tahapan dalam reduksi data meliputi: membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema dan menyusun laporan secara lengkap dan terinci. Tahapan reduksi dilakukan untuk menelaah secara keseluruhan data yang dihimpun dari lapangan, yaitu mengenai pengelolaan manajemen sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan di MIN 7 Brebes sehingga dapat ditemukan hal-hal dari obyek yang diteliti tersebut. Kegiatan yang dapat dilakukan dalam reduksi data ini antara lain: 1) mengumpulkan data dan informasi dari catatan hasil wawancara dan hasil observasi; 2) serta mencari hal-hal yang dianggap penting dari setiap aspek temuan Studi Kasus.

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data, karena Studi Kasus ini adalah Studi Kasus kualitatif deskriptif maka data dalam Studi Kasus ini akan disajikan dalam bentuk kata- kata atau uraian singkat. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Penyajian data dalam hal ini adalah penyampaian informasi berdasarkan data yang diperoleh dari MIN 7 Brebes sesuai dengan fokus Studi Kasus untuk disusun secara baik, runtut sehingga mudah

dilihat, dibaca dan dipahami tentang suatu kejadian dan tindakan atau peristiwa yang terkait dengan pengelolaan manajemen sumber daya manusia sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 7 Brebes dalam bentuk teks naratif. Pada tahap ini dilakukan perangkuman terhadap Studi Kasus dalam susunan yang sistematis untuk mengetahui pengelolaan manajemen sumber daya manusia sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN 7 Brebes. Kegiatan pada tahapan ini antara lain: 1) membuat rangkuman secara deskriptif dan sistematis, sehingga tema sentral dapat diketahui dengan mudah; 2) memberi makna setiap rangkuman tersebut dengan memperhatikan kesesuaian dengan fokus Studi Kasus. Jika dianggap belum memadai maka dilakukan Studi Kasus kembali ke lapangan untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan dan sesuai dengan alur Studi Kasus.

Setelah data direduksi dan disajikan langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dalam Studi Kasus, penarikan kesimpulan juga sekaligus menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. Pada tahap ini, dilakukan pengkajian tentang kesimpulan yang telah diambil dengan data pembandingan teori tertentu; melakukan proses member check atau melakukan proses pengecekan ulang, mulai dari pelaksanaan pra survey (orientasi), wawancara, observasi dan dokumentasi dan membuat kesimpulan umum untuk dilaporkan sebagai hasil dari Studi Kasus yang telah dilakukan. Simpulan yang ditarik perlu melihat dan

meninjau kembali pada catatan- catatan lapangan di MIN 7 Brebes untuk memperoleh pemahaman yang lebih tepat.

Analisis data Studi Kasus kualitatif sudah dilakukan sejak awal kegiatan hingga akhir kegiatan, dengan harapan adanya konsistensi dalam analisis data. Analisis data yang digunakan peneliti agar data menjadi lebih mudah difahami dan lebih bermakna, adalah analisis data Model Analisis Interaktif dari Mills dan Huberman yang membagi kegiatan analisis data menjadi beberapa bagian, yaitu : pengumpulan data, pengelompokan menurut variable, reduksi data, penyajian data, memisahkan outlier data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data.

Langkah-langkah analisis data model analisis interaktif dalam Studi Kasus ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Data-data lapangan tersebut dicatat dalam catatan lapangan berbentuk deskriptif tentang apa yang dilihat, apa yang didengar dan apa yang dialami atau dirasakan oleh subyek Studi Kasus. Catatan deskriptif adalah catatan data alami apa adanya dari lapangan tanpa adanya komentar atau tafsiran dari peneliti feomena yang dijumpai. Catatan deskriptif tersebut dinamakan transkrip. Transkrip ini diberi kode masing masing sesuai dengan metode yang digunakan dalam pengambilan data, seperti contoh, transkrip diberi kode i/V/EO/12909, artinya i adalah data tersebut diperoleh dengan menggunakan metode interview (wawancara),

romawi V artinya wawancara yang ke lima dilakukan pada responden yang bersangkutan, EO adalah kode untuk responden, dan 12909 adalah tanggal, bulan dan tahun pengambilan data tersebut.

2. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyalahgunaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi ini dilakukan secara terus menerus selama Studi Kasus berlangsung. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan mengarahkan dan membuang yang tidak diperlukan serta mengorganisasikan data yang diperlukan sesuai fokus permasalahan Studi Kasus.

Selama proses pengumpulan data, reduksi data dilakukan melalui proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, abstraksi dan transparansi data kasar yang diperoleh dengan menggunakan catatan lapangan. Selanjutnya membuat ringkasan, mengkode, penelusuran tema-tema, membuat gugus, membuat partisi dan memuat catatan kecil pada kejadian seketika yang dirasa penting. Dari hasil transkrip data, dikelompokkan data-data yang diperoleh sesuai fokus Studi Kasus dengan membuat marginale note (catatan pinggir), seterusnya dibuat tabel variable dengan menggunakan kode tertentu sebagai acuan verifikasi, seperti contoh kode i/I/HM/02, artinya : i adalah interview (wawancara), romawi 1 artinya wawancara yang pertama dilakukan pada responden yang bersangkutan,

HM adalah kode nama responden, dan 02 artinya hal yang dikemukakan responden tersebut terdapat pada halaman 02 didalam transkrip.

3. Penyajian Data

Penyajian data yang paling sering dilakukan dalam Studi Kasus kualitatif adalah dalam bentuk teks naratif dari catatan lapangan. Penyajian data adalah merupakan tahapan untuk memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan selanjutnya, untuk dianalisis dan diambil tindakan yang dianggap perlu.

4. Verifikasi dan penarikan kesimpulan

Kegiatan verifikasi dan penarikan kesimpulan sebenarnya hanyalah sebagian dari satu kegiatan konfigurasi yang utuh. karena penarikan kesimpulan juga diverifikasi sejak awal berlangsungnya Studi Kasus hingga akhir Studi Kasus, yang merupakan proses berkesinambungan dan berkelanjutan. Verifikasi dan penarikan kesimpulan berusaha mencari makna dari komponen-komponen yang disajikan dengan membuat pola-pola, keteraturan, penjelasan, konfigurasi, hubungan sebab akibat dan proposisi dalam Studi Kasus. Dalam melakukan verifikasi dan penarikan kesimpulan, kegiatan peninjauan kembali terhadap penyajian data dan catatan lapangan melalui diskusi dengan teman sejawat adalah hal yang penting.

Berdasarkan uraian diatas, secara umum analisis data dalam Studi Kasus ini melalui pentahapan sebagai berikut: (1) mencatat semua temuan peristiwa dilapangan baik

melalui pengamatan, wawancara dan dokumentasi dalam bentuk catatan lapangan. (2) menelaah kembali catatan hasil pengamatan, wawancara dan dokumentasi serta memisahkan data yang dianggap penting dan tidak penting, pekerjaan ini diulang kembali untuk memeriksa kemungkinan kekeliruan klarifikasi. (3) mendeskripsikan data yang telah diklarifikasi, untuk kepentingan penelaahan lebih lanjut dengan memperhatikan fokus dan tujuan Studi Kasus. (4) membagi analisis akhir yang memungkinkan dalam laporan untuk kepentingan penulisan tesis.

BAB II

KONSEP MANAJEMEN

A. Pengertian Manajemen

Secara Etimologi, istilah manajemen dalam Bahasa Inggris berasal dari kata *to manage*, dalam *Wester New Coolegiate dictionary*, kata *manage* dijelaskan berasal dari Bahasa Italy "*managgio*" dari kata "*Managiare*" yang selanjutnya kata tersebut berasal dari bahasa latin "*Manus*" yang berarti tangan (*hand*). Kata *Manage* dalam kamus tersebut diberi arti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai tujuan tertentu. 1

Sedangkan secara tenninologi, ada beberapa definisi mengenai manajemen, R.C.Davis mengemukakan, *Management is the Junction of executive leadership any where*. Manajemen merupakan fungsi dari kepemimpinan eksekutif pada organisasi apapun. William Spriegel : *Management is that function of on enterprise which concerns with the direction an control of the various to attain the bussines obyatives*. Spriegel memandang bahwa manajemen sebagai kegiatan fungsi perusahaan (yang tentunya dapat diterapkan pada kegiatan non perusahaan) yang berupa pemberian pengarahan dan pengendalian bermacam-macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Sementara itu dalam ensiklopedi ekonomi, bisnis dan manajemen, istilah manajemen diartikan sebagai proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan Sumber Daya Manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien. Sedangkan T .Hani Handoko menengahkan bahwa manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi, dan penggunaan sumber daya - sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari pendapat diatas dapat difahami bahwa manajemen merupakan cara atau proses yang sistematis untuk melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan. Cara yang sistematis tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, bimbingan dan pengarahan serta kontrol dan pengawasan, penggunaan segala sumber daya organisasi baik berupa sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya seefektif dan seefisien mungkin. Dengan demikian esensi manajemen adalah aktifitas bekerja melalui orang lain untuk meraih berbagai hasil atau mencapai tujuan yang diinginkan.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manusia merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktifitas

untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasanya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan. Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut.

Nawawi membagi pengertian SDM menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain.

Perkembangan studi manajemen ternyata tidak semata-mata pada pencapaian tujuan organisasi saja, tetapi telah berkembang lebih jauh meliputi sikap mental, moral dan etika para pelaku organisasi - Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuan. Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dalam istilah lain sering disebut dengan

manpower merupakan manusia atau orang-orang yang bekerja di lingkungan organisasi yang sering juga disebut dengan personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan. Dengan kata lain SDM adalah salah satu faktor yang terdapat dalam organisasi yang meliputi semua orang yang melakukan aktifitas.

Setelah kita memahami pengertian manajemen dan Sumber Daya Manusia secara lengkap, selanjutnya akan dijelaskan apa dan bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia, yang dalam perkembangannya di beberapa tulisan para ahli sebagai pengganti istilah manajemen personalia, manajemen kepegawaian atau administrasi kepegawaian.

Secara umum SDM dalam organisasi terbagi kepada tiga kelompok yaitu sebagai berikut:

- a. Investor, ialah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.
- b. Karyawan, ialah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu (sesuai perjanjian). Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan menjadi:
 - 1) Karyawan Operasional, ialah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

- 2) Karyawan Manajerial, ialah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah.
- c. Pemimpin, ialah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

MSDM merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Pendapat lain mengatakan bahwa MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Sedangkan French mendefinisikan MSDM sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan Sumber Daya Manusia oleh organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses mengatur dan mendayagunakan segenap potensi yang dimiliki oleh tenaga kerja atau anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pendayagunaan segenap potensi tersebut dilakukan

melalui proses perencanaan, seleksi dan penarikan, pelatihan dan pengembangan serta pemeliharaan.

C. Pentingnya MSDM

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi tidak bermakna.

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya.

Terdapat beberapa alasan mengapa karyawan harus selalu dibina dan dilatih agar senantiasa mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, diantaranya dan mungkin yang terpenting adalah :

- a. Pegawai sering kali kurang memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- b. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan-perubahan disini meliputi adanya perubahan teknologi atau munculnya metode kerja baru, dimana perusahaan secara proaktif harus menyesuaikan keterampilan pegawainya untuk dapat menggunakan teknologi

tersebut serta menghindari keusangan pegawai (employee obsolescence). Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai dan sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

- c. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Sebagaimana dipahami pada saat ini, daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya mengandalkan asset berupa modal yang dimiliki sebab modal bukan lagi kekuatan daya saing yang langgeng, dan sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng. Selanjutnya dengan meningkatnya kemampuan seseorang, dengan asumsi faktor lain seperti gaji dan lingkungan kerja berada dalam kondisi yang baik, kemampuan akan dapat meningkatkan produktivitas pegawai.
- d. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintahan, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Pembinaan karyawan atau anggota organisasi adalah penting bagi individu dan organisasi apalagi organisasi yang besar dan juga sangat dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi. Pembinaan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Setiap organisasi apapun bentuknya, baik yang berorientasi profit seperti perusahaan dan industri, maupun non profit seperti instansi pemerintahan, lembaga pendidikan, organisasi sosial kemasyarakatan dan keagamaan dan bahkan organisasi politik, tentunya mempunyai berbagai macam tujuan yang ingin dtcapai. Tujuan-tujuan tersebut dicapai dengan mendayagunakan segala sumber daya yang ada, termasuk didalamnya Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang cukup potensial, perlu dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan pengembangan kinerja. Ada empat hal yang menjadi point penting berkenaan dengan MSDM, yaitu :

- 1) Penekanan yang leriuh dari biasanya terhadap pengiritegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis.
- 2) Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi terletak pada manager khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada menegemen lini senior.
- 3) Perusahaan fokus dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen-

karyawan, dari kolektifisme menjadi individualisme.

- 4) Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif dimana manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator.

Semakin baik pengelolaan SDM yang dimiliki suatu lembaga atau organisasi, maka akan menjadikannya semakin vital bagi keberhasilan pencapaian tujuan lembaga atau organisasi dimasa yang akan datang. Sebaliknya jika SDM yang dimiliki organisasi tidak dapat dikelola sebaik mungkin, maka dapat dipastikan efektifitasnya akan merosot secara lebih cepat dan tajam bila dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya yang lain yang dimiliki oleh lembaga atau organisasi tersebut. Dan kemerosotan SDM akan berpengaruh lebih besar terhadap efektifitas organisasi bila dibandingkan dengan kemerosotan sumber daya-sumber daya yang lain.

D. Fungsi dan Peranan MSDM

Tugas dari MSDM pada dasarnya adalah mengelola unsur manusia dengan segenap potensi yang dimiliki seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi. Mengelola unsur manusia bukanlah hal yang gampang karena manusia merupakan sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan serta memiliki rasio, rasa dan karsa. Berangkat dari hal tersebut maka MSDM memiliki tugas yang dapat dikelompokkan kedalam tiga fungsi; yaitu: fungsi manajerial, fungsi operasional dan

fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu.

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi-fungsi yang secara umum dapat dibagi menjadi 2 bagian, yakni, fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajemen yang meliputi *planning, organizing, actuating, controlling*.

Fungsi perencanaan (*planning*) merupakan penentu dari program bagian personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh perusahaan. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, dimana setelah fungsi perencanaan dijalankan bagian personalia menyusun dan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik. Fungsi *actuating*, pemimpin mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Fungsi pengendalian (*controlling*) merupakan upaya untuk mengatur kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Kedua fungsi operasional menurut Lunenburg dan Ornstein bahwa dalam proses Manajemen Sumberdaya Manusia terdapat enam program yaitu: perencanaan sumber daya manusia, *recruitment, selection, professional develepment, performance appraisal, compensation*.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Hal ini merupakan fungsi pertama yang berkaitan dengan fungsi-fungsi MSDM lainnya dalam organisasi, yakni kegiatan untuk menentukan kebutuhan personil atau sumber daya manusia yang akan menggerakkan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan.

Menurut Hasibuan, perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Definisi perencanaan sumber daya manusia menurut Nawawi adalah rangkaian kegiatan peramalan kebutuhan atau permintaan tenaga kerja di masa depan pada sebuah organisasi/perusahaan, yang mencakup pendayagunaan sumber daya manusia yang sudah ada dan pengadaan tenaga kerja baru yang dibutuhkan.

Jadi, perencanaan sumber daya manusia adalah proses menetapkan estimasi atau perkiraan untuk memperoleh sumber daya manusia agar sesuai dengan kebutuhan organisasi sekarang dan pengembangannya di masa depan.

Dalam perencanaan tenaga kependidikan yang baik dan tepat diperlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan di sekolah. Oleh karena itu, sebelumnya harus dilakukan analisis pekerjaan (job analisis) dan analisis jabatan untuk

memperoleh gambaran pekerjaan. Spesifikasi jabatan ini memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan yang dapat diterima dan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut sebagaimana mestinya.

b. Recruitment

Recruitment merupakan upaya pemenuhan personil melalui pencarian personil yang sesuai dengan kebutuhan dengan mengacu pada rencana Sumber Daya Manusia yang telah ditentukan. Kemudian dari pendaptar yang diperoleh dalam rekrutmen, dilakukan seleksi untuk menentukan personil yang kompeten sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan.

Rekrutmen adalah proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi, yang dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan. Selain itu, rekrutmen juga dapat diartikan sebagai proses untuk mendapatkan Sumber Daya Manusia (pegawai) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Edwin B. Flippo menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa rekrutmen merupakan salah satu langkah dalam menyiapkan calon pegawai yang akan diperkerjakan dalam organisasi. Rekrutmen tidak bisa dipandang sebagai satu proses yang berdiri sendiri, akan

tetapi terdapat kaitan erat dengan proses lain, baik proses-proses yang dilakukan sebelum rekrutmen maupun sesudahnya. Oleh karena itu penulis lebih cenderung untuk memaknai rekrutmen sebagai proses memperoleh SDM, berdasarkan evaluasi dan atau perencanaan yang telah dilakukan untuk merealisasikan program-program atau kegiatan organisasi yang telah ditetapkan.

Rekrutmen merupakan salah satu kegiatan manajemen yang salah satu tujuannya adalah untuk menghimpun calon pekerja sebanyak-banyaknya sesuai kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon pegawai dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Rekrutmen yang baik dengan perencanaan yang matang dan proses seleksi yang efektif akan membantu organisasi untuk mendapatkan pegawai yang tepat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. sebaliknya proses rekrutmen yang tidak efektif dan efisien akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan selanjutnya akan menghambat tujuan organisasi. Untuk ini, pimpinan organisasi dituntut untuk memperhatikan proses tersebut dalam penyediaan anggota organisasi.

Oleh karena itu, dalam pengadaan sumber daya manusia dalam hal ini guru, yang menjadi fokus adalah langkah-langkah yang diambil untuk menduduki berbagai pekerjaan agar tepat sesuai kebutuhan dan keahlian. Ada empat hal kegiatan yang terkandung dan saling berhubungan dalam perencanaan sumber daya manusia

yaitu, (a.) besarnya jumlah sumber daya manusia yang tersedia sekarang, (b). Peramalan (porecasting) suplai dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang, (c) menyiapkan perencanaan yang matang dalam rangka memperbesar jumlah individu yang qualified, (d) perlu adanya prosedur pengawasan dan evaluasi yang dilaksanakan secara teratur agar dapat memberikan umpan balik kepada sistem, sehingga sistem itu dapat berkembang dalam penggunaannya dimasa yang akan datang.

Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu suatu upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan yang memenuhi syarat melalui proses seleksi, seperti ujian lisan, tulisan atau praktek. Namun demikian dalam pelaksanaannya, bisa jadi dengan mendatangkannya secara internal organisasi sekolah atau mendatangkannya tenaga kependidikan dari departemen lain. Hal ini dapat dilakukan melalui promosi atau mutasi, kejadian ini dapat dilakukan apabila posisi yang kosong sedikit, sementara pada bagian lain ada kelebihan tenaga kependidikan atau memang sudah dipersiapkan. Misalnya ada perampingan organisasi.

Dalam rekrutmen terdapat kegiatan seleksi yaitu suatu proses ketika calon karyawan dibagi dua yaitu yang akan diterima dan yang ditolak. Seleksi ini bertujuan untuk memperoleh karyawan atau pegawai yang memenuhi spesifikasi tertentu, antara lain karyawan yang berkualitas dan potensial, jujur dan disiplin, cakap dan penempatannya

yang tepat, terampil dan bersemangat dalam bekerja, dapat bekerjasama baik secara vertikal maupun horizontal, dinamis dan kreatif. inovatif dan penuh tanggungjawab, loyal dan berdedikasi tinggi dan lain sebagainya.

Fungsi manajerial dalam MSDM memiliki keterkaitan yang erat dengan beberapa kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sebagaimana disampaikan GR Terry tentang fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Sedang fungsi operasional dalam MSDM meliputi beberapa kegiatan diantaranya manajemen pengadaan, upaya pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Sementara itu masih berkaitan dengan fungsi operasional ini Hasibuan mengatakan bahwa fungsi MSDM setidaknya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan kedisiplinan dan pemberhentian. Dan fungsi ketiga adalah kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu, merupakan upaya-upaya yang bersifat integratif sebagai bagian dari strategi MSDM dalam mencapai berbagai tujuan organisasi.

Sementara itu Decenzo & Robbins dengan tujuan yang sama tetapi dalam istilah yang berbeda mengatakan ada empat fungsi MSDM, yaitu:

1. Penerimaan karyawan secara selektif dengan perencanaan yang matang.

2. Training dan pengembangan untuk mempersiapkan SDM bekerja, mereka perlu mengetahui aturan-aturan organisasi, kebiasaan dan tujuan organisasi.
3. Memotivasi yaitu "merangsang SDM untuk berkarya, ini berhubungan dengan aspek kemanusiaan yang kompleks.
4. Maintenance, untuk membangun karyawan sehingga dia dapat betah dan bertahan dalam sebuah organisasi, fungsi pokok MSDM dilaksanakan dalam bingkai dan sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, peraturan-peraturan pemerintah, teori manajemen dan lingkungan global.

Empat fungsi manajemen SDM dari Decenzo & Robbins di atas akan dijadikan sebagai teori utama (grand theory) dalam Studi Kasus ini. Sehingga seluruh data akan dibedah dan dianalisis menggunakan teori tersebut. Selanjutnya keempat fungsi manajemen SDM tersebut akan dipaparkan secara rinci pada bab ini.

1. Penerimaan karyawan secara selektif dengan perencanaan yang matang.

Pengadaan Manajemen Sumber Daya Manusia Recruitment disini diartikan pengadaan, yaitu suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Pengadaan yang dimaksud disini lebih luas maknanya, karena

pengadaan dapat merupakan salah satu upaya dari pemanfaatan. Jadi pengadaan disini adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan SDM yang berkualitas.

Jadi bisa berupa recruitment from outside dan recruitment from within. Recruitment from within merupakan bagian dari upaya pemanfaatan SDM yang sudah ada, antara lain melalui pemindahan dengan promosi atau tanpa promosi. Untuk pengadaan pekerja dari luar tahapan seleksi memegang peran penting. Seleksi yang dianjurkan bersifat terbuka (open competition) yang didasarkan kepada standar dan mutu yang sifatnya dapat diukur (measurable). Pada seleksi pekerja baru maupun perpindahan baik promosi dan tanpa promosi, harus memperhatikan unsur-unsur antara lain; kemampuan, kompetensi, kecakapan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian.

Tahapan pemanfaatan SDM ini sangat memegang peranan penting, dan merupakan tugas utama dari seorang pimpinan. Suatu hal yang penting disini adalah memanfaatkan SDM atau pekerja secara efisien, atau pemanfaatan SDM secara optimal, artinya pekerja dimanfaatkan sebesar-besarnya namun dengan tetap memperhatikan dan mempertimbangkan batas-batas kemungkinan pemanfaatan yang wajar. Orang tidak merasa diperas karena secara wajar pula orang tersebut menikmati kemanfaatannya.

Prinsip pemanfaatan SDM yang terbaik adalah prinsip satisfaction yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan sendiri oleh pekerja yang menjadi pendorong untuk berprestasi lebih tinggi, sehingga makin bermanfaat bagi organisasi dan pihak-pihak lain. Pemanfaatan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari yang paling mudah dan sederhana sampai cara yang paling canggih. Pemanfaatan SDM perlu dimulai dari tahap pengadaan, dengan prinsip the right man on the right job.

2. Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM.

Rekrutmen atau dalam istilah lain "pengadaan" merupakan proses penarikan, seleksi dan penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan organisasi.

Sedangkan seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah-langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, tetap/tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.

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.

Rekrutmen pegawai atau karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, begitu juga dalam hal seleksi dan penempatan harus tepat sesuai dengan keinginan dan keterampilan yang dimiliki, sehingga motivasi kerja dan kedisiplinannya menjadi lebih baik serta efektif dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.

Setidaknya ada dua (2) prinsip sederhana yang bisa dijadikan dasar dalam rekrutmen pegawai atau karyawan. Dua prinsip sederhana tersebut dalam istilah Malayu SP Hasibuan dikenal dengan "apa" dan "siapa". Apa, artinya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (Job Description). Siapa, artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (Job Specification).

3. Teknik Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan.

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. Senada dengan Gomes, Hasibuan memberikan istilah yang berbeda terhadap metode/teknik rekrutmen, yaitu dengan metode tertutup dan terbuka.

a. Teknik rekrutmen yang disentralisasikan.

Teknik rekrutmen yang disentralisasikan 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 didesentralisasikan.

Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan 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.

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.

Sedangkan menurut Hadari Nawawi ada delapan (8) langkah yang harus dilakukan dalam menyeleksi dan menempatkan calon pegawai atau karyawan sebagai berikut:

- a. Memanggil dan menginterview awal calon yang lolos rekrutmen.
- b. Pelaksanaan berbagai jenis tes.
- c. Meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos tes.
- d. Interview dan screening kesetiaan pada negara.
- e. Pemeriksaan kesehatan.
- f. Interview akhir oleh pimpinan unit kerja.
- g. Diangkat calon pegawai (prajabatan),
- h. Pegawai tetap (lulus prajabatan),

4. Training (pelatihan) dan pengembangan untuk mempersiapkan SDM bekerja, mereka perlu mengetahui aturan-aturan organisasi, kebiasaan dan tujuan organisasi.

Pelatihan dan pengembangan sebenarnya merupakan dua (2) kegiatan yang berbeda, meskipun diantara keduanya terdapat hubungan yang erat. Kedua kegiatan itu, selain sebagai kegiatan MSDM, juga merupakan salah satu bagian pengembangan organisasi yang bertujuan untuk mewujudkan organisasi yang lebih baik dari sebelumnya, melalui peningkatan kinerja SDM yang dimiliki.

- a. *Training* (Pelatihan)

Pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki performance pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya mencakup beberapa pengalaman belajar, aktifitas-aktifitas yang terencana dan di desain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi .

Malayu SP.Hasibuan dengan mengutip pendapat Andrew F.Sirkula, mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Sedang pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana manager belajar

pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Dengan demikian pengembangan mempunyai cakupan makna lebih luas. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.

Pada dasarnya tujuan pelatihan dan pengembangan adalah terpenuhinya standar pekerjaan (job standard) dalam pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai atau karyawan secara individual di bidang kerjanya masing-masing. Dengan kata lain tujuan pelatihan adalah terwujudnya perilaku kerja yang semula tidak sesuai menjadi sesuai dengan persyaratan pelaksanaan kerja yang efektif, efisien, produktif dan yang sesuai dengan proses serta hasilnya berkualitas. Secara konkrit tujuan pelatihan dan pengembangan dapat kita rumuskan sebagai berikut:

- a. Guru dan pegawai atau karyawan menguasai ketrampilan kerja yang lebih baik dari sebelumnya, termasuk menguasai ketrampilan kerja baru yang mutakhir di bidangnya.
- b. Guru dan pegawai atau karyawan meningkat pengetahuannya sesuai dengan bidang kerjanya dan sesuai pula dengan kebutuhan organisasi dan masyarakat yang dilayani.
- c. Guru dan pegawai atau karyawan bertambah baik sikap dalam mengimplementasikan nilai-nilai terhadap pekerjaan, hubungan kerja dan dalam mematuhi ketentuan-ketentuan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

BAB III

KONSEP PELATIHAN

A. Tahap-Tahap Pelatihan

Setidaknya ada 5 tahapan dalam pelatihan dan pengembangan, Sebagai berikut:

1. Analisis penentuan kebutuhan pelatihan.

Tahap ini merupakan tahap yang harus dilakukan dalam rangka untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan perlu/tidaknya pelatihan dan pengembangan dalam organisasi. Jika pelatihan dan pengembangan ini memang diperlukan, maka mengetahui khusus yang bagaimana, kemampuan-kemampuan/ kecakapan-kecakapan jenis apa, karakteristik yang bagaimana yang perlu diberikan pada peserta saat menjalani pelatihan.

Analisis terhadap penentuan kebutuhan pelatihan tentunya harus mengacu pada analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan-kelemahan-kesempatan dan hambatan, agar dapat membuat keputusan atau menetapkan pelatihan yang benar-benar sesuai dan dapat dilaksanakan.

Analisis kebutuhan akan adanya pelatihan ini setidaknya mencakup 3 tingkatan, yaitu: tingkatan organisasi, tingkatan unit/satuan kerja dan tingkatan individual.

Sedang Gary Desler dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" menyatakan ada 2 teknik utama yang bisa dipakai untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, yaitu: analisis tugas dan analisis kinerja.

Analisis tugas merupakan sebuah analisis atas-tuntutan jabatan-untuk menetapkan pelatihan yang dibutuhkan. Analisis ini dipergunakan untuk menetapkan kebutuhan pelatihan dari pegawai/karyawan yang baru dalam pekerjaan mereka-khususnya dari eselon rendah. Sasarannya adalah mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan yang dituntut untuk kinerja yang efektif, karena itu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan dalam hal ini sangat dibutuhkan.

Analisis kinerja merupakan sebuah analisis dengan menilai kinerja dari karyawan yang ada untuk menentukan apakah pelatihan dapat mengurangi masalah kinerja, seperti hasil produksi yang rendah, kualitas yang rendah dan lain-lain.

2. Menentukan tujuan pelatihan.

Pada dasarnya tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk menutupi gap antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan, disamping untuk efisiensi dan efektifitas pegawai dalam mencapai sasaran kerja.

Penetapan tujuan pelatihan mutlak diperlukan, karena hal ini dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan isi program/ kurikulum pelatihan, prinsip-prinsip pembelajaran, dan alat evaluasi yang berupa

kriteria-kriteria penilaian untuk mengukur tingkat keberhasilan peserta dalam mengikuti program pelatihan.

3. Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan.

Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan dalam istilah lain mendesain pelatihan adalah menciptakan situasi sebagaimana proses pelatihan itu akan dilaksanakan, yang didalamnya menyangkut:

- a. Sasaran : Siapa yang akan dilatih.
- b. Waktu dan tempat : Berapa lama dan kapan pelatihan akan dilaksanakan.
- c. Biaya : Berapa banyak dana yang dibutuhkan dan dari mana sumber dana didapatkan.
- d. Materi : Pengetahuan dan ketrampilan apa saja yang akan diberikan
- e. Metode dan teknik : Bagaimana program pelatihan akan dilaksanakan.
- f. Nara sumber : Siapa yang akan memberikan materi pelatihan.
- g. Media : Alat-alat apa yang dibutuhkan pada saat pelatihan.

4. Menjalankan program pelatihan dan pengembangan

Ada dua pendekatan yang bisa digunakan dalam menjalankan program pelatihan dan pengembangan, yaitu:

- a. Pelatihan di tempat kerja (On-The-Job Training)

On-The-Job Training adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja atau di dalam organisasi . Kebaikan dari pendekatan ini adalah para peserta dapat belajar langsung pada kenyataan dan peralatan. Sedangkan kekurangannya, pelaksanaan sering kali tidak teratur dan tidak sistematis serta kurang efektif jika instruktur atau pengawas kurang berpengalaman. Pelatihan di tempat kerja ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: magang (apprenticentisy) dan peatihan instruksi jabatan (Job Intrniction Training).

Disamping 2 metode tersebut sebenarnya masih ada beberapa metode yang bisa dipakai seperti: posisi asistensi, rotasi jabatan, tugas kepanitiaan dan lain-lain.

b. Pelatihan di luar jabatan (Off-The-Training).

Pelatihan di luar jabatan adalah pelatihan yang dilaksanakan di luar organisasi. Hal ini bsa dilakukan melalui perkuliahan, presentasi video, simulasi, bermain peran, seminar maupun lokakarya. maupun dengan melakukan training di alam terbuka/ow/ door training.

5. Evaluasi Pelatihan.

Tujuan tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif dalam mencapai sasaran yang telah dicapai. Program pelatihan bisa dievaluasi - setidaknya - berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima (5) tingkatan, yaitu:

a. Reaksi (Reaction).

Seberapa baik tanggapan peserta mengenai pelatihan?

Ukuran mengenai reaksi ini di desain untuk mengetahui opini para peserta tentang program pelatihan secara keseluruhan, pelatih / insruktiir, materi pelatihan, lingkungan pelatihan (ruang dan waktu istirahat, makan, cuaca atau kondisi udara dan lain-lain).

Usaha untuk mengetahui opini para peserta ini paling tidak guna melihat sejauh mana para peserta pelatihan merasa puas dengan program pelatihan yang diberikan, revisi dan modifikasi model pelatihan dan lain- lain. Hal ini bisa dilakukan melalui angket.

b. Belajar (Learning).

Seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip, konsep-konsep, dan ketrampilan-ketrampilan yang diberikan selama pelatihan.

Hal ini bisa dilakuakan melalui tes tertulis, tes performance, dan latihan-latihan simulasi. Semua pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga dapat mencakup semua materi program pelatihan.

c. Tingkah laku (Behaviour).

Seberapa jauh perilaku kerja dan para peserta berubah karena program pelatihan?

Perilaku peserta pelatihan sebelum dan sesudah mengikuti program pelatihan dapat dibandingkan guna

mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performance.

d. Hasil Organisasi (Organizational result).

Hal ini dimaksudkan untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data dikumpulkan sebelum dan sesudah para peserta mengikuti program pelatihan, terutama berkenaan dengan produktivitas, tingkat absensi, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kecelakaan kerja dan lain-lain.

e. Efektifitas Biaya (Cost effectivity).

Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dihitung kecil atau besar bila dibandingkan dengan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

Biaya program pelatihan adalah pengeluaran-pengeluaran yang terjadi dalam pengembangan, implementasi dan evaluasi program pelatihan.

Biaya permasalahan adalah biaya yang dapat dilihat, kerugian-kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh suatu lembaga akibat penggunaan Sumber Daya Manusia yang tidak terlatih.

B. Modifikasi Pelatihan

Hal ini hanya dilakukan manakala hasil program pelatihan tidak sebagaimana yang diharapkan.

a. Pengembangan

Pengembangan adalah merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum. Pengembangan menurut Suprianto adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi.

Dari pengertian pengembangan di atas, maka pengembangan tersebut dapat diartikan sebagai suatu proses peningkatan kemampuan atau pendidikan jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia untuk mencapai tujuan umum yang dilakukan secara sistematis dan terorganisasi dan dilakukan oleh pegawai manajerial.

Setelah mendapatkan SDM yang diharapkan melalui proses rekrutmen dan seleksi, seorang manajer SDM juga harus memikirkan bagaimana mengembangkan SDM yang dimilikinya. Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.

Dalam hal pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses dan upaya untuk meningkatkan

profesionalisme, meningkatkan kualitas atau mutu dan kuantitas output, merealisasikan perencanaan personalia, meningkatkan moral kerja, meningkatkan penghasilan atau kesejahteraan, meningkatkan kesehatan dan keamanan, dan mengembangkan personalia.

Bogardus dalam Marwansyah mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai "*the function area of the HR body of knowledge concerned with training, development, change, and performance management programs to ensure that individuals with the required knowledge, skill, and abilities are available when needed to accomplish organization goals*". bidang fungsional dari ilmu manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan program-program pelatihan, pengembangan, perubahan, dan manajemen kinerja untuk memastikan bahwa orang-orang dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan akan tersedia pada saat dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai pelatihan pengembangan. Program pelatihan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Aktivitas ini juga mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap guru.

Menurut Adrew E yang dikutip oleh Mangkunegara, membedakan antara pengembangan dengan pelatihan, adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang

mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.

Pendapat lain yang diungkapkan oleh Fastino, bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau guru untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Sedangkan menurut Wendell French, pengembangan merupakan penarikan, seleksi pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi atau lembaga.

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang terpenting. Karena pegawai atau karyawan merupakan asset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam tahap pengembangan sumber daya manusia ini terdapat dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri yang dimaksudkan agar potensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan secara efektif.

Pada dasarnya, tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas kerja

karyawan pada semua tingkat organisasi. Kegiatan pelatihan, misalnya, seringkali terbukti mampu meningkatkan keterampilan dan motivasi. Ini pada gilirannya akan mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi dan pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas sebuah organisasi perusahaan maupun lembaga pendidikan.

Pengembangan sumber daya manusia mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian, sehingga dapat mengemban tugas dan tanggung jawab di masa yang akan datang. Pada sisi lain pengembangan sumber daya manusia tidak hanya sebatas .menyangkut internal sumber daya manusia sendiri (yaitu antara lain pengetahuan, kemampuan, sikap, tanggung jawab) namun juga terkait dengan kondisi eksternal, seperti lingkungan organisasi (sekolah) dan masyarakat. Hal ini tercermin dari tuntutan pengembangan sumber daya manusia sendiri yang pada dasarnya timbul karena pertimbangan:

- a. pengetahuan guru yang perlu pemutakhiran,
- b. masyarakat selalu berkembang dinamis dengan mengalami pergeseran nilai- nilai tertentu,
- c. persamaan hak memperoleh tanggung jawab,
- d. kemungkinan perpindahan guru yang merupakan kenyataan dalam dunia pendidikan.

Berbagai tuntutan tersebut secara bersamaan saling mempengaruhi pelaksanaan dan arah pengembangan sumber daya manusia, baik menyangkut internal manusianya maupun lingkungan eksternal. Pada bagian lain dalam lingkup sekolah, faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia ini dapat dibagi menjadi dua faktor yaitu :

- 1) Faktor internal yaitu mencakup keseluruhan kehidupan yang dapat dikendalikan sekolah, meliputi :
 - a. misi dan tujuan sekolah,
 - b. strategi pencapaian tujuan,
 - c. sifat dan jenis pekerjaan, dan
 - d. jenis teknologi yang digunakan.
- 2) Faktor eksternal yaitu yang berasal dari luar lingkungan sekolah, yang meliputi :
 - a. kebijaksanaan pemerintah,
 - b. sosial budaya masyarakat,
 - c. perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Secara khusus dalam pengembangan sumber daya manusia yang menyangkut peningkatan segala potensi internal kemampuan diri manusia ini adalah didasarkan fakta bahwa seseorang guru akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karier. Dalam hal ini merupakan persiapan karier jangka panjang seseorang. Sehingga cakupan pengembangan sumber daya manusia selanjutnya

adalah terkait dengan sistem karier yang diterapkan oleh sekolah dan bagaimana sumber daya manusia yang ada dapat mengakses sistem yang ada, dalam rangka mendukung harapan-harapan kerjanya. Jika disimak dari pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan pegawai, pada umumnya, yaitu:

- a. Agar guru (pegawai) dapat melakukan pekerjaan lebih efisien.
- b. Agar pengawasan lebih sedikit terhadap guru (pegawai).
- c. Agar guru (pegawai) lebih cepat berkembang.
- d. Menstabilisasi guru (pegawai).

Marwansyah menjelaskan bahwa Untuk menentukan secara tepat kebutuhan pengembangan SDM, diperlukan tiga jenis analisis: analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis orang . ketiga analisis ini akan menjawab tiga pertanyaan berikut:

- a. pada bagian mana dalam organisasi diperlukan program pengembangan?;
- b. apa yang harus dipelajari oleh peserta agar dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif?; dan
- c. siapa yang perlu dilatih /dididik dan latihan / pendidikan apa yang perlu diberikan kepada mereka.

Menurut A. Rusdiana dan Ahmad Ghazin menyatakan bahwa ada beberapa metode yang bisa

digunakan dalam pengembangan SDM dengan metode *on the job*, diantaranya sebagai berikut.

- a. Coaching (atasan memberikan arahan langsung);
- b. Planned (pemindahan karyawan dalam saluran yang ditentukan melalui tingkatan organisasi yang berbeda);
- c. Rotasi (pemindahan karyawan ke jabatan yang berbeda);
- d. Penugasan sementara (penempatan karyawan di posisi jabatan tertentu selama jangka waktu yang ditetapkan);
- e. Sistem-sistem penilaian presentasi formal.

Menurut Mudasir bahwa “prinsip dan teori pengembangan sumber daya manusia sebagaimana manajemen secara umum yang ada dalam dunia perusahaan, tidak ketinggalan saat ini juga telah diterapkan dalam dunia pendidikan. Berkaitan dengan itu, maka di lembaga pendidikan dikenal istilah manajemen sumber daya manusia pendidikan atau pengembangan pengelolaan tenaga kependidikan. E. Mulyasa menyebutkan bahwa “pengembangan sumber daya manusia pendidikan (pengelolaan tenaga kependidikan) merupakan serangkaian aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan tenaga kependidikan (guru dan personel pendidikan lainnya), yaitu mencakup:

- a. Perencanaan pegawai;
- b. Pengadaan pegawai);

- c. Pembinaan dan pengembangan pegawai;
- d. Promosi dan mutasi,
- e. Pemberhentian pegawai;
- f. Kompensasi; dan
- g. Penilaian pegawai.

Semua hal tersebut harus dilakukan secara profesional agar tercapai tujuan yang diharapkan, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai sehingga memiliki kinerja (performance) yang tinggi”.

Randall S. Schuler berpendapat bahwa terdapat tiga tujuan utama dalam pengembangan sumber daya manusia secara umum, yaitu :

- a. *To attract potentially qualified job applicants;*
- b. *To retain desirable employees, and*
- c. *To motivate employees.*

Menurut pendapat Flippo yang didukung oleh Siagian mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya insani pada penyelenggaraan tidak terbatas hanya pada pendidikan dan latihan saja, sesungguhnya orientasi pengembangan sumber daya insani sudah dimulai sejak memasuki suatu organisasi. Pendapat ini juga didukung dan diperkuat oleh pendapat yang diutarakan Made Pidarta yang menyatakan bahwa “pengembangan mutu sumber daya guru termasuk bagian dari manajemen personalia, oleh karenanya harus memperhatikan dari

merencanakan, merekrut, menyeleksi, meneliti untuk perbaikan dan sebagainya”.

Maka pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan adalah menurut Mudasar memiliki tujuan yaitu:

- a. Untuk menarik pelamar yang memiliki kualifikasi sebagai tenaga kependidikan;
- b. Untuk memperoleh tenaga kependidikan yang diharapkan; dan
- c. Untuk memotivasi tenaga kependidikan.

Pengembangan guru merupakan proses penting yang dirancang dalam suatu organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas guru dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Guru yang perlu dikembangkan adalah yang dipertimbangkan merefleksikan kesenjangan antara kondisi yang ada dengan kondisi yang diharapkan. Kesenjangan itu dicerminkan oleh melemahnya sebagian atau keseluruhan budaya organisasi, seperti dikemukakan Castetter : "*They are considered to reflect a gap .between "existing and desired condition, whether the gap is viewed as a deficiency or part of the organization's culture that stresses continual growth and development for all system members."* Selain pengembangan guru dapat dilakukan oleh institusi untuk kepentingan institusi itu sendiri, terutama berkaitan dengan mutu output, kinerja, motivasi kerja dan semangat kerja, dapat pula dilakukan oleh guru itu sendiri dalam bentuk pengembangan diri. Pengembangan kompetensi guru melalui pendidikan lanjut perlu mempertimbangkan fungsi

guru, kebutuhan dan kemampuan guru, seperti disampaikan oleh McNergney dan Carrier : *"It is concerned necessarily with the tasks and behaviors of .teaching "and learning, but never in isolation from the people who function as teachers. Therefore, we see it as personalized in the sense that the en-vironments created by teacher educators must be congruent with the teachers' needs and abilities."*

Pendidikan lanjut bagi guru, tidak efisien bila hanya mempertimbangkan karakteristik guru. Pengembangan guru juga diasumsikan saling ketergantungan yang interaktif dengan orang-orang, perilaku, tugas-tugas, dan lingkungan. Oleh karena itu, harus terakomodir secara sistematis ketika proses dan prosedur pengembangan guru diinvestigasi, dirancang, dan dilaksanakan, sebagaimana disampaikan McNergney dan Carrier (1981:18): *"It is not sufficient to consider only teacher characteristic; teacher development is also interactive in that persons, "behaviors, tasks, and environments are assumed to be interdependent. They must therefore be accommodated systematically when teacher development processes and procedures are designated, practiced, or investigated."*

Secara filosofis, pendidikan guru dapat mengembangkan guru : untuk tumbuh menjadi seorang yang profesional. Seperti dikemukakan oleh McNergney dan Carrier (1981:1): *"The purpose of teacher education should be to encourage the growth of teachers as persons and as professionals. Teachers who are growing are becoming more open, .more "humane, more skillful, more complex, more complete pedagogues and human beings."*

Hal ini mengandung makna bahwa tujuan pendidikan guru harus dapat mendorong pertumbuhan guru sebagai manusia yang profesional. Guru yang berkembang menjadi lebih terbuka, lebih humanis, lebih terampil, lebih kompeks, lebih memiliki pedagogis yang lengkap atau mumpuni dan lebih manusiawi.

Secara teoretis, pengembangan dapat meningkatkan kemampuan pegawai/guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini dapat dimaknai bahwa materi pengembangan guru SMK harus relevan dengan mata pelajaran yang diajarkan seperti disampaikan Hasibuan bahwa "pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan". Selanjutnya, didukung oleh pendapat Flippo yang menyatakan bahwa "pengembangan meliputi baik pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu maupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan".

Pelatihan meliputi rencana program-program dirancang untuk meningkatkan tampilan individu, kelompok dan atau pada tingkat organisasi. Peningkatan tampilan, mengarah pada hal-hal yang terukur seperti perubahan pada pengetahuan, keterampilan, kepribadian dan atau perilaku sosial, sebagaimana disampaikan Cascio : "*Training consists of planned programs designed to improve performance at the individual, group, and/or organizational*

levels. Improved performance, in turn, implies that there have been measurable changes in knowledge, skills, attitudes, and/or social behavior."

Pelatihan juga merupakan akuisisi (memperoleh) pengetahuan yang memungkinkan pegawai mencapai tampilan kerja sesuai standar. Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu pengalaman, suatu disiplin atau suatu aturan yang menyebabkan orang-orang mencapai hal baru, perilaku yang diharapkan pada masa yang akan datang, sebagaimana dikemukakan Laird (1985: 11): "Training is the acquisition of the knowledge which permits employees to perform standard. Thus training may be defined as an experience, a discipline, or a regimen which causes people to acquire new, predetermined behaviors."

Tjiptono dan Anastasia menyatakan: "Tujuan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing."

Untuk menjadi guru profesional, diperlukan pembelajaran secara kesinambungan agar tidak terjadi stagnasi keilmuan dan informasi. Salah satu pengembangan guru dapat dilakukan melalui forum ilmiah, seperti kesertaan pada konferensi dan konvensi sehingga membawa pulang ide-ide yang mereka akan mengujicobakannya, atau paling tidak dapat berbagi dengan kawan kerjanya. Dalam kaitan ini, Laird (1985:76)

menyampaikan: "Professional conferences and conventions provide another source of learning to meet micro training needs. They are seldom structured as behaviorally oriented learning system. Hopefully, people who attend conferences and conventions will bring back ideas which they will try out, or at very least share with their peers" (Laird (1985:76).

Pengembangan pegawai dalam hal ini guru juga dapat dilakukan melalui metode pertemuan ilmiah atau keikutsertaan pada forum ilmiah, seperti se-minar. Menurut Sastrohadiwiryo (2002: 217), seminar juga dapat dikatakan sebagai suatu pertemuan ilmiah untuk mengemukakan serta mempertimbangkan berbagai pendapat atau keyakinan mengenai suatu masalah.

Lokakarya juga merupakan salah satu kegiatan pengembangan pegawai. Seperti dikemukakan Sastrohadiwiyo (2002:217) bahwa lokakarya sering digunakan karena ada beberapa kebaikannya, antara lain memberikan kesempatan untuk berfungsi spesifik, seperti profesional dan kejuruan, serta memberikan cara menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh kelompok dan metode kerja.

Upaya peningkatan kompetensi guru harus dilakukan oleh semua pihak, baik dari guru maupun dari lembaga (personal) pendidikan lainnya. Maka ada dua upaya peningkatan kompetensi guru yang sangat mempengaruhi, yaitu upaya yang dilakukan guru dan upaya yang dilakukan oleh lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Upaya peningkatan kompetensi guru di sekolah dalam proses belajar mengajar selain tanggungjawab pimpinan lembaga sebagai pimpinan, para gurupun juga dituntut melakukan upaya-upaya meningkatkan profesionalnya dan kredibilitasnya. Efektifitas guru dalam mengembangkan hubungan interpersonal, hubungan yang dilandasi dengan aspek, interes, sensitifitas, perhatian,

.kepercayaan, tak ada guru yang melecehkan guru lain. Mereka juga mengadakan komunikasi dengan orang tua siswa dan selalu mendorong siswa untuk melakukan yang terbaik. Mereka juga memiliki catatan kemajuan siswa dan memberitahukannya kepada siswa agar siswa mengetahui perkembangannya.

E Mulyasa menuturkan bahwa dalam upaya peningkatan profesionalitas dan kredibilitas guru dapat dilakukan dengan cara, antara lain:

a. Mengikuti Penataran Guru.

Penataran dilakukan berkaitan dengan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Mengingat tugas rutin di dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas mendidik dan mengajar, maka guru perlu untuk menambah ide-ide baru melalui kegiatan penataran.

Mengikut sertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan

keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.

E Mulyasa menambahkan bahwa peyelenggaraan penataran, sebagai salah satu teknik peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

- 1) Sekolah yang bersangkutan mengadakan penataran sendiri dengan menyewa tutor (penatar) yang dianggap profesional dan dapat memenuhi kebutuhan.
- 2) Sekolah bekerja sama dengan sekolah-sekolah lain atau lembaga-lembaga lain yang sama-sama membutuhkan penataran sebagai upaya peningkatan personalia.
- 3) Sekolah mengirimkan atau mengutus para guru untuk mengikuti penataran yang dilaksanakan oleh sekolah lain, atau lembaga departemen yang membawahi.

Menurut E. Mulyasa juga ada beberapa asumsi yang mendasari pengembangan penataran ini, yaitu:

- 1) Penataran guru adalah kebutuhan lestari dan berkelanjutan yang dapat membawa kemajuan.
- 2) Teknologi pendidikan adalah salah satu inovasi yang dapat dikembangkan, diperbaiki dan

disempurnakan, diserap atau disesuaikan untuk dapat diterapkan oleh guru dalam proses belajar mengajar.

- 3) Pendidikan seumur hidup akan memperoleh makna yang besar bila dalam pelaksanaan tugas mereka, guru-guru telah memiliki perspektif baru dan ide-ide inovatif.
- 4) Dengan mengikutsertakan guru-guru dalam penataran yang diorganisasi dan dilaksanakan dengan baik oleh pendidik yang berkompentensi tinggi, baik metode maupun isi pengetahuan, dan bentuknya, mereka pasti menjadi alat yang strategis dan unsur-unsur perubahan yang memiliki tenaga yang kuat dalam penyebaran inovasi.
- 5) Upaya mempersatukan organisasi, manajemen dan tanggungjawab penataran adalah suatu keharusan bagi organisasi yang sehat dan efektif.
- 6) Keberhasilan dan kemajuan pendidikan dalam bidang penataran guru di masa depan terletak pada kompetensi sumber-sumber (guru dan fasilitas) dan program dari pusat penataran yang bersangkutan.

b. Mengikuti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

Seorang guru dalam menjalankan tugasnya, sudah pasti akan menjumpai permasalahan-permasalahan yang harus dicari pemecahannya. Permasalahan ini mungkin datang dari pihak luar atau mungkin dari teman sejawat, yang hal ini perlu dengan segera untuk mencari

pemecahannya, misalnya melalui MGMP yaitu ; guru dalam mata pelajaran berkumpul bersama untuk mempelajari atau membahas masalah dalam proses belajar mengajar.

Adapun MGMP ini bertujuan untuk menyatukan terhadap kekurangan konsep makna dan fungsi pendidikan serta pemecahannya terhadap kekurangan yang ada. Disamping itu juga untuk mendorong guru malakukan tugas dengan baik, sehingga mampu membawa mereka kearah peningkatan kompetensinya.

c. Mengikuti Kursus

Mengikuti kursus merupakan suatu kegiatan untuk membantu guru dalam mengembangkan pengetahuan sesuai dengan keahliannya masing-masing. Dengan mengikuti kursus guru diarahkan ke dalam dua hal, pertama sebagai penyegaran dan kedua sebagai upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan dan mengubah sikap tertentu.

Penyegaran berarti bahwa guru telah mendapatkan pengetahuan disiplin ilmu tertentu, dan penyegaran di sini mengupayakan kembali untuk mengingat, meningkatkan dan mengembangkan disiplin ilmu yang dimilikinya.

d. Menambah Pengetahuan Melalui Media Masa atau Elektronik.

Sebagai tambahan pengetahuan keilmuan, seorang guru tidak cukup mempelajari atau mendalami dari buku-

buku pustaka yang ada, melainkan memerlukan media tambahan sebagai pendukung atau bekal dalam proses belajar mengajar. Salah satu media yang cukup membantu dalam meningkatkan profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar adalah media cetak dan media elektronik. Hal ini akan membawa pemikiran-pemikiran baru dan wawasan- wawasan baru bagi seorang guru dalam pengajaran.

Peningkatan kompetensi guru melalui media ini bisa diupayakan oleh sekolah, dengan menempatkan media elektronik dan media cetak di sekolah. Melalui media ini guru tidak hanya mengandalkan dari pustaka yang ia miliki, melainkan dapat memberikan perubahan kearah peningkatan pengetahuan dan peningkatan ketrampilan.

Dari uraian di atas, menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kualitas guru dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, dan upaya peningkatan kompetensi guru terletak pada profesionalismenya dalam proses belajar mengajar. Guru yang dalam proses belajar mengajarnya hanya mampu untuk “menerangkan” dan “memindahkan” pengetahuannya kepada peserta didik tanpa memperhatikan skill atau fitrah peserta didiknya, belum dapat dikatakan guru yang profesional. Sebab pengetahuan yang diberikan adalah untuk membentuk pribadi yang utuh (holistic atau insan kamil).

BAB IV

PENINGKATAN PROFESI MELALUI BELAJAR SENDIRI

Cara lain yang baik untuk meningkatkan profesi guru adalah berusaha mengikuti perkembangan dengan cara belajar sendiri, dan belajar sendiri dapat dilakukan perorangan dengan mengajarkan kepada guru untuk membaca dan memilih topik yang sesuai dengan kebutuhan di sekolah. Yang penting sebagai hasil membaca ini bukan hanya memperoleh pengetahuan saja, tetapi manfaat yang dapat diambil dan mempraktikkan dalam rangka upaya meningkatkan situasi mengajar yang lebih baik, dan sebagai sumber bacaan dapat dipergunakan buku-buku, majalah, surat kabar yang layak untuk dijadikan bahan bacaan profesional.

Satu hal yang perlu diketahui bahwa usaha ini merupakan cara yang paling sederhana, namun kadangkala sulit untuk dilaksanakan oleh guru. Dan guru yang sadar akan tugas dan tanggungjawabnya, lebih banyak berusaha dan belajar sendiri. Oleh karena itu kesanggupan berusaha dan belajar sendiri merupakan kecakapan modal dasar yang perlu dikembangkan karena selain memperbaiki pengetahuan dan kecakapan sekaligus memperkuat jabatan guru sebagai pendidik yang profesional.

Memotivasi yaitu "merangsang SDM untuk berkarya, ini berhubungan dengan aspek kemanusiaan yang kompleks. Dilihat dari sisi bahasa motivasi berasal dari motive atau dengan prakata bahasa latinnya yaitu *movere* yang berarti "mengerahkan", atau memberikan dorongan yang menjadi pangkal seseorang melaksanakan sesuatu atau bekerja. Motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan disini di maksudkan desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan cenderung untuk mempertahankan hidup. Kunci yang terpenting untuk itu tak lain adalah pengertian yang mendalam tentang manusia.

Menurut George R. dan Leslie W. bahwa motivasi adalah "*... getting a person to exert a high degree of effort...*" yang artinya motivasi membuat seseorang bekerja lebih berprestasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, member kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

Menurut Robbins, 2007 dalam Rivai mendefenisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Sedangkan, menurut Michael Armstrong, 1994

dalam Rivai motivasi adalah sesuatu yang berbuat atau bertindak atau berperilaku dalam cara cara tertentu. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwasannya motivasi merupakan suatu kondisi, energi, inisiasi yang menggerakkan, mengarahkan, membangkitkan tingkah laku manusia.

Sedangkan menurut John R.Schermerhorn Jr. c.s. dalam Winardi katanya: motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam perilaku keorganisasian, guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilakukan dalam hal bekerja.

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu sebagai berikut:

- a. Motivasi Finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif.
- b. Motivasi Nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk financial/ uang, akan tetapi hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan sebagainya.

Untuk memperoleh prestasi kerja yang baik maka dibutuhkan motivasi yang dapat mendorongnya. Motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan yang kita

inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Selama ini banyak yang bekerja untuk mengejar materi belaka demi kepentingan duniawi, mereka tak sedikitpun memperdulikan kepentingan akhirat belaka. Oleh karena itu sebaiknya pekerja perlu memiliki motivasi yang dapat memberikan kepribadian yang baik dan dibenarkan dalam Islam.

Motivasi kerja dalam Islam adalah untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah. Motivasi kerja dalam Islam bukanlah untuk mengejar hidup hedonis, bukan juga untuk status, apalagi untuk mengejar kekayaan dengan berbagai cara. Dengan demikian, motivasi kerja dalam Islam bukan hanya memenuhi nafkah semata tetapi sebagai kewajiban beribadah kepada Allah setelah ibadah fardhu lainnya.

Al-Quran memberikan penekanan utama terhadap pekerjaan dan menerangkan dengan jelas bahwa manusia diciptakan di bumi untuk bekerja keras untuk mencari penghidupan masing-masing. Berdasarkan uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa banyak motivasi yang membuat seseorang bekerja, baik itu motivasi dari dalam (Intrinsik) maupun dari luar (Ekstrinsik). Dan hal itu tidak bertentangan dengan ajaran Islam yang menyeru agar manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Pemenuhan kebutuhan inilah yang merupakan salah satu dari motivasi dari dalam.

A. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor internal dan eksternal yang berasal dari karyawan.

- 1) Faktor Internal yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup Merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:
 - i. Memperoleh kompensasi yang memadai
 - ii. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
 - iii. Kondisi kerja yang aman dan nyaman
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki
 - c. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
 - d. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 - e. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.
 - f. Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal diantaranya:
 - i. Adanya penghargaan terhadap prestasi
 - ii. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak

- iii. Pimpinan yang adil dan bijaksana
- iv. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- v. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

- a. Hak otonomi
 - b. Variasi dalam melakukan pekerjaan
 - c. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
 - d. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.
- 2) Faktor Eksternal juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:
- a. Kondisi lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik dan bersih akan memotivasi para karyawan dalam melakukan pekerjaan.

- b. Kompensasi yang memadai merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi merupakan motivasi paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- c. Adanya pelaksanaan Supervisi yang baik karena dari fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Bila supervisi sangat dekat dengan karyawan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat.
- d. Adanya jaminan pekerjaan Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
- e. Adanya Status dan tanggung jawab dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.
- f. Peraturan yang fleksibel karena biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk

bekerja lebih baik. Semua peraturan yang berlaku di perusahaan itu perlu diinformasikan sejas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

B. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Siagian (2008) definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1) Daya Pendorong

Semangat yang diberikan dari perusahaan kepada karyawannya untuk memotivasi karyawan agar kinerja diperusahaan menjadi lebih baik. Daya pendorong bisa dalam banyak bentuk. Salah satunya reward kepada karyawan atau dalam bentuk bonus.

2) Kemauan

Dorongan atau keinginan pada setiap manusia untuk membentuk dan merealisasikan diri, dalam arti: mengembangkan segenap bakat dan kemampuannya, serta meningkatkan taraf kehidupan.

3) Kerelaan

Keikhlasan hati dalam setiap tuntutan-tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan untuk mencapai tujuan dan ekspektasi yang diharapkan perusahaan kepada karyawannya.

4) Membentuk Keahlian

Kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran yang dimilikinya. Kemampuan tersebut dapat diasah dengan baik sesuai job description yang dimiliki karyawan tersebut.

5) Membentuk Keterampilan

Kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

6) Tanggung Jawab

Kesadaran seseorang akan tingkah laku atau perbuatan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.

7) Kewajiban

Sesuatu yang harus dilaksanakan setiap orang untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang sudah diberikan setiap individu/ organisasi yang ada diperusahaan.

8) Tujuan

Tindakan awal dari pembuatan rencana agar ketika dilaksanakan bisa mengarah sejalan dengan tujuan serta target yang telah dicanangkan sebelumnya.

Maintenance, untuk membangun karyawan sehingga dia dapat betah dan bertahan dalam sebuah organisasi, fungsi pokok MSDM dilaksanakan dalam bingkai dan sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, peraturan-peraturan pemerintah, teori manajemen dan lingkungan global.

Maintenance (pemeliharaan) Pemeliharaan atau *maintenance* merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Pemeliharaan SDM yang disertai dengan ganjaran (*reward system*) akan berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Tujuan utama dari pemeliharaan adalah untuk membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal.

Pemeliharaan SDM pada dasarnya untuk memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama hakikat manusianya. Manusia memiliki persamaan disamping perbedaan, manusia mempunyai kepribadian, mempunyai rasa, karya, karsa dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Hal-hal tersebut di atas harus menjadi perhatian pimpinan dalam manajemen SDM. Pemeliharaan SDM perlu diimbangi dengan sistem ganjaran (*reward system*), baik yang berupa finansial, seperti gaji, tunjangan, maupun yang bersifat material seperti; fasilitas kendaraan, perubahan, pengobatan, dll dan juga berupa immaterial seperti: kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Pemeliharaan dengan sistem ganjaran ini diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktitas kerja.

BAB V

PEMELIHARAAN KARYAWAN

Pemeliharaan karyawan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan atau mempertahankan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif guna menunjang pencapaian tujuan perusahaan, sehingga keamanan, keselamatan, dan kesehatan karyawan sangat perlu mendapatkan pemeliharaan yang sebaik-baiknya.

Fungsi pemeliharaan karyawan menyangkut terutama perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi karyawan dengan pengertian terjaga tetap sehat dalam menjalankan tugas serta terkontrol sikap dan emosinya. Disamping itu juga keamanan dan keselamatan karyawan mendapat jaminan, sehingga minimal telah sampai pada tingkat kesejahteraan.

The maintenance function of personnel is concerned primarily with preserving the physical, mental, and emotional condition of employees.

A. Tujuan Pemeliharaan

Pemeliharaan karyawan dilakukan dengan tujuan baik demi kepentingan perusahaan maupun para karyawan. Pemeliharaan karyawan yang dilakukan untuk kepentingan perusahaan adalah agar : meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin dan

menurunkan absensi, menumbuhkan loyalitas dan menurunkan pergantian (turnover), mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis, mengefektifkan proses pengadaan karyawan. Pemeliharaan karyawan yang dilakukan demi kepentingan karyawan adalah untuk : meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya, memberikan ketenangan, keamanan, serta menjaga kesehatan karyawan, memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan.

Agar proses pelaksanaan pemeliharaan karyawan tersebut berlangsung efektif, maka perlu diperhatikan beberapa prinsip dasar, yaitu asas : manfaat dan efisiensi, kebutuhan dan kepuasan, keadilan dan kelayakan, peraturan legal, dan kemampuan perusahaan. Asas manfaat dan efisiensi berarti bahwa pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan sehingga meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan. Asas kebutuhan dan kepuasan berarti bahwa pemenuhan kebutuhan dan kepuasan karyawan harus menjadi dasar dari program pemeliharaan karyawan supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap karyawan baik sehingga mereka mau bekerja dengan efektif dan efisien. Asas keadilan dan kelayakan berarti bahwa program pemeliharaan karyawan harus diterapkan secara adil dan layak agar tidak menimbulkan masalah pada saat pelaksanaan supaya mampu menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas,

sehingga disiplin, kerja sama dan semangat kerja karyawan meningkat. Asas peraturan legal yang berlaku berarti bahwa program pemeliharaan harus bersumber dari undang-undang yang berlaku agar terhindar dari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah. Asas kemampuan perusahaan berarti bahwa kemampuan perusahaan harus menjadi pedoman dalam program pemeliharaan sehingga program itu tidak menghancurkan perusahaan itu sendiri.

B. Metode Pemeliharaan

Terdapat beberapa metode yang dapat dipergunakan dalam pelaksanaan pemeliharaan karyawan, yaitu metode : komunikasi, insentif, kesejahteraan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

1) Metode Komunikasi

Metode komunikasi (communication method) merupakan nafas kehidupan suatu perusahaan, karena kegagalan dalam pencapaian tujuan perusahaan dapat disebabkan oleh proses komunikasi yang tidak efektif, sehingga komunikasi sangat penting ketika menjalankan aktivitas perusahaan. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dua arah dalam waktu singkat, jelas, dipahami, dipersepsikan, ditafsirkan, dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator. Seorang bawahan tidak dapat menjalankan tugasnya, jika tidak mengerti dan tidak memahami maksud dari instruksi yang diberikan oleh atasannya. Konflik yang terjadi pada perusahaan banyak diakibatkan karena proses komunikasi yang tidak efektif.

Guna menciptakan komunikasi yang efektif maka atasan harus memiliki beberapa keterampilan dan perlu dikembangkan sebagai prasyarat bagi komunikasi, yaitu keterampilan : mendengar aktif, umpan balik, aspek-aspek pendukung. Keterampilan mendengar aktif adalah mendengarkan dengan penuh perhatian, minat, penerimaan, dengan disertai keinginan untuk mengambil tanggung jawab dalam penyelesaian masalah. Perilaku untuk mencapai hal tersebut antara lain adalah tatapan mata, anggukan kepala dan ekspresi wajah yang tepat, hindari tindakan distraktif, ajukan pertanyaan, menyimak, hindari memotong pembicaraan, dan hindari bicara terlalu banyak. Keterampilan umpan balik yang bersifat positif yaitu memberi penghargaan atau pujian atas prestasi yang memuaskan, dan umpan balik yang bersifat negatif yaitu memberi kritik atas prestasi yang kurang memuaskan. Umpan balik yang positif menyenangkan si penerima, sedangkan yang negatif sebaliknya. Bagaimanapun umpan balik itu adalah baik untuk mengetahui tingkat pemahaman atas suatu persoalan dan untuk memantau apakah komunikasi yang dilakukan sudah tepat sasaran. Agar efektif dalam memberikan umpan balik, maka perlu dilakukan sebagai berikut : fokus pada perilaku khusus, menjaga agar umpan balik bersifat obyektif impersonal, menjaga umpan balik selalu berorientasi pada tujuan, tepat waktu, meyakinkan pemahaman, umpan balik negatif langsung pada perilaku yang dapat dikendalikan oleh si penerima. Aspek-aspek pendukung di luar pihak-pihak

yang terlibat perlu memperhatikan sebagai berikut : memiliki kepekaan terhadap orang yang diajak bicara, memilih saat, media komunikasi, dan simbol yang tepat. Komunikasi yang baik dapat menyelesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan.

2) Metode Insentif

Metode insentif (*incentive method*) merupakan tindakan yang tepat demi peneliharaan karyawan, yaitu dengan pemberian insentif secara adil dan layak supaya karyawan merasa mendapatkan perhatian dan pengakuan atas prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan loyalitas karyawan akan lebih baik. Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. Seorang atasan yang cakap selalu memperhatikan prestasi kerja setiap individu bawahannya, supaya dapat memberikan insentif yang sesuai untuk memotivasi gairah kerja bawahannya. Karyawan yang berprestasi baik diberi insentif positif sebagai daya perangsang berupa pemberian hadiah dalam bentuk materi atau nonmateri bilamana prestasi kerjanya di atas standar. Karyawan yang kurang berprestasi diberi insentif negatif sebagai daya perangsang berupa ancaman hukuman bilamana prestasi kerjanya di bawah standar. Insentif dalam bentuk materi memiliki nilai ekonomis berupa barang atau uang yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya. Insentif

dalam bentuk nonmateri berupa suatu penghargaan ataupun pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti : piagam, medali atau piala. Insentif dalam bentuk sosial berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan karyawan, seperti : promosi, mengikuti pendidikan, naik haji. Pemberian insentif pada saat yang tepat secara adil dan layak serta terbuka akan menciptakan pemeliharaan yang baik, sehingga sikap loyal karyawan semakin baik, gairah kerja meningkat, absensi dan pergantian (*turnover*) karyawan menurun.

3) Metode Kesejahteraan Karyawan

Metode kesejahteraan karyawan (*method of employee benefits*) merupakan wujud perhatian pada tingkat kesejahteraan karyawan agar merasa betah tetap bekerja sampai pensiun. Memang tidak mudah untuk mengetahui secara pasti mengenai pemahaman tentang kesejahteraan tersebut bagi setiap karyawan, tetapi karena yang dimaksud kesejahteraan adalah suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan secara materi cukup memenuhi kebutuhannya dan merasa aman serta tenang dalam menjalani kehidupannya, maka upaya untuk memperhatikan tingkat kesejahteraan itu dapat dilakukan dengan cara memberikan sesuatu yang bersifat finansial ataupun nonfinansial dalam bentuk pelayanan (*service*) dan fasilitas (*facility*) yang dibutuhkan karyawan. Kesejahteraan karyawan dalam bentuk financial/ ekonomi yaitu : uang pensiun, uang makan, uang transportasi, uang

tunjangan hari raya (lebaran/ natal), bonus/ gratifikasi, uang duka kematian, uang pengobatan, dan pakaian kerja/ dinas. Kesejahteraan karyawan dalam bentuk pelayanan yaitu : asuransi, klinik/ dokter, penitipan bayi, jempukan karyawan, bantuan hukum, penasehat keuangan, kredit rumah. Kesejahteraan karyawan dalam bentuk fasilitas yaitu : cuti dan cuti hamil, izin, mushala/ masjid, kantin/ cafeteria, sarana olah raga, kesenian, koperasi dan toko, pendidikan/ seminar. Begitu besar arti dan manfaat kesejahteraan karyawan sehingga perlu ditetapkan suatu program kesejahteraan karyawan yang harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan secara konsisten baik internal maupun eksternal, serta berpedoman pada kemampuan perusahaan. Hal ini penting supaya kesejahteraan yang pernah diberikan tidak ditiadakan, karena akan mengakibatkan karyawan malas, disiplin merosot, kerusakan dan pergantian (turnover) meningkat.

A benefit would be company programs such as pension, holiday pay, health, severance pay. A service would be things like a company car, athletic field, Christmas party, etc.

Kesejahteraan merupakan program-program perusahaan seperti jaminan hari tua, tunjangan masa libur, jaminan kesehatan, tabungan. Pelayanan merupakan segala sesuatu yang bersifat kebendaan seperti mobil, sarana olah raga, libur hari besar, dan sebagainya.

Benefits may be regarded as the more tangible financial contribution to employees. Special payment to those who are ill, contribution to employee's savings, distribution of stock,

insurance, hospitalization, and private pensions for example. Service, in this distinction, are an action taken for the assistance or aid of the employees, such as the provision of legal aid, personal counselling, recreational advice guidance.

Kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih nyata kepada karyawan. Pembayaran khusus kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian saham, asuransi, perawatan rumah sakit, dan pensiun. Pelayanan sebagai bentuk penghormatan adalah tindakan yang diambil untuk menolong atau membantu karyawan, seperti : kelengkapan persyaratan untuk bantuan hukum, konsultasi kepegawaian, pedoman nasehat untuk hiburan atau rekreasi.

4) Metode Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Metode keselamatan dan kesehatan kerja (*method of safety and health*) bertujuan agar para karyawan bebas dari segala kecelakaan akibat kerja atau gangguan-gangguan lain yang dapat menurunkan atau bahkan dapat menghilangkan produktivitas kerja, dan agar karyawan mendapat kesehatan yang optimal sehingga mencapai produktivitas yang maksimal. Kondisi kerja yang kondusif untuk mewujudkan derajat kesehatan serta pencegahan kecelakaan kerja bagi karyawan merupakan prakondisi yang mencakup beban kerja, beban tambahan akibat lingkungan kerja, dan kemampuan kerja. Yang dimaksud beban kerja adalah bahwa setiap pekerjaan baik yang lebih membutuhkan pemikiran atau otak, maupun sebaliknya

kekuatan fisik atau otot. Namun keduanya itu dari diri seseorang memiliki keterbatasan, sehingga tidak dapat dituntut untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan melebihi kemampuannya, karena jika dipaksakan dapat berakibat terganggu kesehatan atau terjadi kecelakaan kerja. Yang dimaksud beban tambahan akibat dari lingkungan kerja bagi setiap tenaga kerja adalah lingkungan kerja tidak kondusif yang sering bahkan selalu menghambat atau mempengaruhi kinerja atau pelaksanaan tugas atau pekerjaan karyawan. Lingkungan kerja yang merupakan beban tambahan bagi karyawan terdiri dari faktor-faktor : fisik, kimia, biologi, fisiologi, dan sosio-psikologi. Faktor fisik meliputi : penerangan atau pencahayaan lingkungan kerja yang tidak cukup, udara yang panas, kelembaban udara yang terlalu tinggi atau rendah, ruangan kerja yang pengap, kurang ventilasi atau sirkulasi udara, suara bising, ramai, dan sebagainya. Faktor kimia yaitu terganggunya lingkungan kerja dengan adanya bahan-bahan kimia yang menimbulkan bau tidak sedap, bau gas, polusi kendaraan, asap rokok, debu, dan sebagainya. Faktor biologi yang mengganggu lingkungan kerja yakni binatang atau serangga seperti : lalat, nyamuk, kecoa, maupun tumbuhan seperti : lumut, tanaman yang tidak teratur dan sebagainya. Faktor fisiologi yakni peralatan kerja yang tidak sesuai dengan ukuran tubuh (tidak ergonomis) seperti : meja tulis atau meja komputer yang terlalu rendah / tinggi, meja dan kursi yang tidak sesuai ukuran untuk rapat, dan sebagainya. Faktor sosio-

psikologi yaitu suasana kerja yang tidak harmonis seperti : ada pengelompokan atau klik, kecemburuan satu sama lain, dan sebagainya. Yang dimaksud kemampuan kerja adalah bahwa kemampuan setiap karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan berbeda satu dengan yang lain, meskipun tugas atau pekerjaan itu sama dan dikerjakan oleh karyawan dengan tingkat pendidikan yang sama, sehingga hasil pekerjaannya ternyata berbeda. Kemampuan kerja setiap karyawan dipengaruhi beberapa faktor seperti : tingkat pendidikan, kesehatan, gizi, genetik, motivasi, latar belakang sosial, dan lingkungan. Keselamatan dan kesehatan kerja akan mewujudkan pemeliharaan karyawan yang baik, sehingga harus ditanamkan pada diri setiap karyawan dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun perusahaan. Apabila banyak terjadi kecelakaan kerja maka banyak karyawan yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun, dan biaya pengobatan semakin besar, sehingga akan menimbulkan kerugian baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan, karena mungkin karyawan terpaksa berhenti bekerja disebabkan cacat, dan perusahaan kehilangan karyawan.

5) Metode Hubungan Industrial

Metode hubungan industrial (*method of industrial relation*) bertujuan ingin mencapai terciptanya suatu kondisi kesejahteraan bersama antara karyawan dan pengusaha. Pengusaha didorong untuk memperlakukan karyawan

secara manusiawi dan menekankan kemitraan yang sejajar, sementara karyawan didorong untuk menumbuhkan rasa ikut memiliki dan mendukung kelangsungan hidup perusahaan. Pengusaha, karyawan dan pemerintah di dalam hubungan industrial saling bekerja sama menjelaskan hak-hak dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh pengusaha, dan karyawan dengan dimediasi oleh pemerintah sebagai regulator yang menyediakan payung dan landasan hukum melalui Undang-Undang dan regulasi. Hubungan industrial berintikan kejelasan antara hak dan kewajiban pengusaha dan karyawan atau serikat kerja yang dituangkan dalam peraturan legal pemerintah, dan juga dituangkan dalam aturan- aturan internal perusahaan seperti perjanjian kerja, peraturan perusahaan, dan perjanjian kerja bersama, sehingga akan mendorong terciptanya ketenangan dalam berusaha dan bekerja. Dengan demikian diharapkan akan terwujud kondisi yang pasti bahwa semua hak dan kewajiban masing- masing pihak jelas, terjamin, dan dilaksanakan oleh kedua pihak yaitu pengusaha dan karyawan, serta perselisihan ketenagakerjaan bisa diselesaikan secara internal antara karyawan dan pengusaha tanpa perlu melalui jalur hukum atau pengadilan, dan aksi mogok maupun penutupan perusahaan tidak perlu terjadi untuk memaksakan kehendak, melainkan ditempuh jalan negosiasi, mediasi, atau jalur lain yang tidak mengganggu keberlangsungan perusahaan.

Hubungan industrial Pancasila dari para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa antara karyawan, pengusaha, dan pemerintah berdasarkan nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang- Undang Dasar 1945 yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia. Manifestasi dari sila Ketuhanan Yang Maha Esa yaitu hubungan yang mengakui dan meyakini bahwa kerja merupakan pengabdian manusia kepada Tuhan Yang Maha Esa dan sesama manusia. Manifestasi dari sila kemanusiaan yang adil dan beradab tidak menganggap karyawan sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya. Manifestasi dari sila persatuan Indonesia yaitu hubungan yang di dalam dirinya mengandung asas yang dapat mendorong ke arah persatuan Indonesia, tidak membedakan : golongan, keyakinan, politik, paham, aliran, agama, suku, dan kelamin, karena orientasi ditujukan pada kepentingan nasional. Manifestasi dari sila kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan yaitu hubungan yang berdasarkan atas asas prinsip musyawarah untuk mencapai mufakat, dan berusaha menghilangkan perbedaan serta mencari persamaan ke arah persetujuan antara karyawan dan pengusaha, dengan keyakinan bahwa setiap permasalahan perbedaan yang timbul tidak diselesaikan dengan pemaksaan secara sepihak. Manifestasi dari sila keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia yaitu

hubungan yang mendorong ke arah terciptanya keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia, sehingga segala hasil usaha bangsa khususnya dalam pembangunan ekonomi harus dapat dinikmati bersama secara serasi, seimbang, dan merata. Serasi dan seimbang berarti pembagian yang memadai sesuai dengan fungsi dan prestasi para pelaku. Merata berarti secara nasional meliputi semua daerah dan seluruh kelompok masyarakat.

Hubungan industrial Pancasila juga didasarkan pada suasana keserasian, keselarasan, dan keseimbangan antara pihak-pihak yang tersangkut dalam keseluruhan proses produksi, sehingga tercipta saling merasa ikut memiliki, memelihara, mempertahankan, dan terus menerus mawas diri berasaskan kemitraan (*partnership*) dan tanggung jawab bersama, yaitu karyawan, pengusaha, pemerintah, dan masyarakat umum. Hubungan industrial Pancasila menempatkan hubungan kerja sama sebagai teman seperjuangan antara karyawan dan pengusaha dalam proses produksi saling membantu demi kelancaran usaha untuk meningkatkan kesejahteraan dan produksi, dan dalam pembagian keuntungan yang diperoleh untuk dinikmati bersama dengan layak dan serasi, serta dalam pertanggungjawaban kepada Tuhan Yang Maha Esa, bangsa dan negara, masyarakat, karyawan beserta keluarganya, dan perusahaan.

BAB VI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH BREBES

A. Gambaran Umum Lokasi Studi Kasus

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Brebes merupakan salah satu diantara tujuh Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabupaten Brebes yang beralamat di Jalan Tiga Serangkai RT.04/ RW. 05 kelurahan Rungkang Kecamatan Losari Kabupaten Brebes, dan satu-satunya Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kecamatan Losari disamping ada 14 Madrasah Ibtidaiyah Swasta. dengan Nomor Statistik Madrasah yaitu 111133290007 dan Nomor Pokok Sekolah Nasional : 60713739 , merupakan salah satu sekolahan atau Madrasah yang berada di naungan Kementerian Agama Kabupaten Brebes, Provinsi Jawa Tengah. Adapun batasan- batasan wilayahnya sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan saluran air sungai dan pemukiman penduduk Kampung Karang Tengah
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan Desa Rungkang

- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan Rel kereta Api dan desa Karang Tengah
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan jalur jalan raya besar arah menuju daerah cileduk kabupaten cirebon Jawa Barat .

Secara letak geografis MIN 7 Brebes berada dekat dengan jalan raya cileduk Kabupaten cirebon Jawa Barat, serta di belakang Madrasah dekat dengan rel kereta api sehingga cukup ramai, namun hanya pada waktu-waktu tertentu saja, karena kebanyakan untuk kendaraan umum dan kereta api yang lewat . untuk keamanan dan kenyamanan bagi warga Madrasah maka di bangun pagar yang mengelilingi Madrasah yang cukup tinggi, sehingga kebisingan maupun keramaian yang terjadi dapat dikurangi dan tidak mengganggu aktifitas belajar mengajar.

MIN 7 Brebes merupakan Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang paling muda dibandingkan dengan Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang lainnya, hal ini berdasarkan Surat Keputusan dari Departemen Agama yaitu tahun 1997 yaitu SK Pendirian Sekolah : 59414/356/XII/1997 dan SK Izin Operasional : 107 Tahun 1997 tertanggal 17 Maret 1997, namun ketika dilihat dari segi sejarah berdirinya merupakan salah satu Madrasah ibtidaiyah yang cukup tua, karena memulai operasional pendidikannya pada tanggal 4 April 1964, dengan nama Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Ulum yang semula berlokasi menyatu dengan rumah penduduk tepatnya di atas tanah wakaf keluarga Bapak

Wastar dengan daya tampung empat ruang kelas. Karena dari tahun ketahun respon masyarakat terhadap Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Ulum semakin baik, sehingga jumlah siswa yang mendaftar semakin banyak hal ini menyebabkan jumlah ruang kelas untuk menampung siswa yang ada sangat kurang, yang pada akhirnya lokasi MI Miftakhul Ulum pindah lokasi yang tidak jauh dari tempat semula tentunya lebih luas untuk membangun ruang kelas untuk menampung jumlah siswa yang ada, serta melengkapi sarana prasarana penunjangnya.

Dari Tenaga pendidik dan kependidikan saat itu semuanya adalah guru-guru Wiyata Bakti yang diangkat oleh yayasan, karena perkembangan MI Miftakhul ulum semakin bagus baik dari segi jumlah siswa serta beberapa prestasi akademik dan non akademiknya maka Pemerintah melalui departemen Agama mengambil kebijakan untuk menjadikan MI Miftakhul Ulum menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri Rungkang Kecamatan Losari Kabupaten Brebes yaitu berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 107 Tahun 1997, tanggal 17 Maret 1997. Dengan adanya pengubahan status menjadi Negeri maka sarana dan prasarana yang dimiliki semakin lengkap dan memadai dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, serta tenaga pendidik dan kependidikan pun sudah sebagian diangkat menjadi pegawai negeri sipil hal ini merupakan salah satu keberkahan bagi mereka. Seiring dengan adanya kebijakan dari pemerintah berkaitan dengan perubahan identitas nama madrasah yang harus disesuaikan dengan tingkat

kabupatennya, maka Madrasah Ibtidaiyah Negeri Rungkang yang semula memakai nama desa berganti nama menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Brebes sampai sekarang.

MI Negeri 7 Brebes Kecamatan Losari Kabupaten Brebes dipilih sebagai tempat Studi Kasus karena merupakan tempat kerja peneliti. Hal ini memudahkan dalam melaksanakan Studi Kasus karena penulis tidak harus meninggalkan tugas pokoknya selama mengadakan Studi Kasus. Pada saat ini MI Negeri 7 Brebes Kecamatan Loasari Kabupaten Brebes dengan jumlah siswa 349 yang terdiri dari 188 siswa perempuan dan 161 siswa laki laki, dengan Tenaga pendidik dan kependidikan sebanyak 20 Guru yang terdiri dari 13 guru laki-laki dan 7 guru perempuan. Segenap guru dan tenaga kependidikan selalu berusaha memberikan pelayanan pendidikan yang optimal kepada masyarakat. Meskipun pada kenyataannya banyak sekali rintangan-rintangan untuk mewujudkan tujuan baik tersebut. Namun berbekal semangat dan keikhlasan dalam membaktikan diri pada negeri ini usaha itu tetap dilakukan secara terus menerus.

Keberadaan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Brebes ditinjau dari Sekolah dasar atau Madrasah Ibtidaiyah lainnya yaitu:

- a. Berjarak 300 m dengan Sekolah Dasar Negeri 1 Rungkang
- b. Berjarak 500 m dengan Sekolah Dasar Negeri 3 Rungkang.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Brebes merupakan satu – satunya sekolah dasar yang berbasis agama dibawah naungan Kementerian agama yang melaksanakan pembelajaran untuk mata pelajaran umum sekaligus pelajaran agama diwilayah desa rungkang kecamatan Losari, sehingga para siswa diharapkan setelah lulus dalam pendidikannya menjadi anak- anak yang pandai ilmu pengetahuan umum dan agama sekaligus berakhlakul karimah.

1. Struktur Organisasi

Adapun susunan organisasi dan dewan guru MI Negeri 7 Brebes pada tahun pelajaran 2021/ 2022 sebagai berikut :

Tabel Susunan Organisasi MI Negeri 7 Brebes

Kepala sekolah	Bapak Amrin Sodikin,S.Ag, M.Pd.I
Wakil Kepala	Bapak Sutikno,S.P.I
Dewan Guru	Syaefudin, S.Pd.I Sutikno, S.Pd.I Siti Masitoh, S.Pd.I Saridah, S.Pd.I Zaenal Abidin, S.Pd.I Uus Setyaningsih, S.Pd.I Fuji Tri Hantiyo, S.Pd. Iswadi, S.Pd.I Surtam S, S.Pd.I Haujatussuaidah, S.Pd.I Muhammad Syakroni, S.Pd.I Sobirin, S.Pd.I

	Suparno, S.Pd. Tri Yani Fera Sari, S.Pd. Mohammad Syarifudin, S.Pd.I Juhairiah, S.Sos Ariqotul Ismah, S.Pd. Pungkasinta Dwi Nursiwi, S.Pd. Muslihudin
--	---

Dengan demikian sebuah organisasi yang dilandasi dengan perencanaan yang baik diharapkan akan dapat mengeluarkan output yang baik pula tentunya semua harus melewati proses yang baik juga. Dan semua itu juga harus diawasi dan dilakukan tindak lanjut secara berkesinambungan sehingga apa yang diharapkan dari sebuah perencanaan akan dapat diwujudkan. Seperti yang dikemukakan oleh Edward Deming bahwa tahapan pertama adalah membuat suatu perencanaan, merencanakan spesifikasi, menetapkan spesifikasi atau standar kualitas yang baik, memberi pengertian kepada bawahan akan pentingnya kualitas produk, pengendalian kualitas dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan.

2. Visi, Misi, dan Tujuan MI Negeri 7 Brebes Kecamatan Losari Kabupaten Brebes

a. Visi MI Negeri 7 Brebes

MI Negeri 7 Brebes sebagai lembaga pendidikan dasar yang memiliki karakteristik Islami perlu mempertimbangkan harapan murid, orang tua murid,

lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat dalam merumuskan visinya. Juga diharapkan mampu merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan, ilmu teknologi, era informasi dan globalisasi yang sangat cepat. Guna mereliasasikan program dan tujuan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Brebes mempunyai visi sebagai berikut:

“Terwujudnya Lembaga Pendidikan Yang Unggul Dalam Prestasi Berdasarkan Imtaq Dan Iptek Serta Menjadi Kebanggaan Masyarakat”

b. Misi MI Negeri 7 Brebes

1. Melaksanakan proses belajar mengajar yang kreatif inovatif dengan integrasi penguatan karakter Islami.
2. Mengembangkan potensi peserta didik secara holistik
3. Meningkatkan kompetensi dan kualifikasi sumber daya manusia (tenaga pendidik)
4. Memanfaatkan sarana prasarana dalam proses belajar mengajar.
5. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dengan integrasi penguatan karakter.
6. Melaksanakan kegiatan berbasis budaya masyarakat
7. Melaksanakan pembinaan keagamaan secara intensif

8. Melaksanakan program tahfidz juz amma secara intensif

c. Tujuan MI Negeri 7 Brebes

Sejalan dengan tujuan pendidikan dasar dalam Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 yaitu meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut, Secara umum tujuan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Brebes adalah meletakkan dasar kecerdasan , pengetahuan, kepribadian, dan akhlak mulia serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum tersebut, maka tujuan penyelenggaraan pendidikan madrasah adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan peserta didik yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT
2. Menciptakan generasi muda yang berilmu pengetahuan
3. Meningkatkan output dan input yang berkualitas
4. Memfasilitasi agenda prestasi dalam berbagai kompetisi
5. Menciptakan generasi yang berakhlak mulia
6. Terciptanya budaya madrasah yang religious dan disiplin
7. Terciptanya lingkungan madrasah yang bersih, rapi, indah, dan asri

3. Keadaan Guru dan Karyawan MI Negeri 7 Brebes Kecamatan Losari Kabupaten Brebes

Berikut ini disajikan tabel Nama Guru dan Tenaga Kependidikan di MI Negeri 7 Brebes Kecamatan Loasari Kabupaten Brebes .

Tabel Nama dan Guru MIN 7 Brebes

No	Nama Guru	Guru Kelas / Guru Mata Pelajaran
1	Amrin Sodikin ,S.Ag., M.Pd.I. NIP 19710414 199603 1 001	Guru Bahasa Arab Kelas IV dan VI
2	Syaefudin, S.Pd.I NIP 19670505 200501 1 001	Guru Kelas II A
3	Sutikno, S.Pd.I NIP 19670516 200501 1 002	Guru Kelas VI B
4	Siti Masitoh, S.Pd.I NIP 19691001 200701 2 042	Guru Kelas I B
5	Saridah, S.Pd.I NIP 19770922 200710 2 003	Guru Kelas I C
6	Zaenal Abidin, S.Pd.I NIP. 197804192007101001	Guru Kelas III A
7	Uus Setyaningsih, S.Pd.I NIP 19800405 200710 2 004	Guru Kelas I A
8	Fuji Tri Hantiyo, S.Pd. NIP 19690112 200901 1 001	Guru PJOK Kelas I s.d. III
9	Iswadi, S.Pd.I NIP 19770104 200901 1 008	Guru Kelas IV A
10	Surtam S, S.Pd.I NIP 19690318 200901 1 002	Guru Kelas III A
11	Haujatussuaidah, S.Pd.I NIP 19860313 201101 2 025	Guru Kelas II B
12	Muhammad Syakroni, S.Pd.I NIP 19860416201903 1 006	Guru Kelas V B
13	Sobirin, S.Pd.I	Guru Kelas IV A

No	Nama Guru	Guru Kelas / Guru Mata Pelajaran
	NIP -	
14	Suparno, S.Pd. NIP -	Guru PJOK Kelas IV s.d. VI
15	Tri Yani Fera Sari, S.Pd. NIP -	Guru Kelas V A
16	Mohammad Syarifudin, S.Pd.I NIP -	Guru Kelas VI A
17	Juhairiah, S.Sos	Tenaga Admi
18	Ariqotul Ismah, S.Pd.	Guru kelas Vc
19	Pungkasinta Dwi Nursiwi, S.Pd.	TU
20	Muslihudin	TU

4. Keadaan Peserta Didik MI Negeri 7 Brebes Kecamatan Losari Kabupaten Brebes

Peserta didik di MI Negeri 7 Brebes dibagi dalam 15 rombongan belajar. Berikut ini disajikan tabel peserta didik MI Negeri 7 Brebes Kecamatan Losari Kabupaten Brebes .

Tabel Jumlah Siswa MIN 7 Brebes

No	KELAS	L	P	JML
1	I A	11	10	21
2	I B	8	14	22
3	I C	10	11	21
4	II A	9	11	20
5	II B	6	16	22
6	II C	8	10	18
7	III A	13	15	28
8	III B	11	17	28

No	KELAS	L	P	JML
9	IV A	14	11	25
10	IV B	18	7	25
11	V A	11	14	25
12	V B	10	16	26
13	V C	10	14	24
14	VI A	12	10	22
15	VI B	10	12	22
Jumlah		161	188	349

5. Keadaan Pendaftaran Peserta Didik MI Negeri 7 Brebes dari Tahun Pelajaran 2015/ 2016 sampai 2021/ 2022

Berdasar data yang telah kami dapatkan bahwa dalam pendaftaran peserta didik MI Negeri 7 Brebes dari tahun ke tahun semakin menunjukkan peningkatan. Berikut ini disajikan tabel pendaftaran peserta didik MI Negeri 7 Brebes Kecamatan Losari Kabupaten Brebes dari tahun pelajaran 2015/ 2016 sampai 2021/ 2022.

Tabel Jumlah pendaftaran peserta didik MIN 7 Brebes

No	Tahun Pelajaran	JML
1	2015/ 2016	38
2	2016/ 2017	54
3	2017/ 2018	61

No	Tahun Pelajaran	JML
4	2018/ 2019	63
5	2019/ 2020	65
6	2020/ 2021	69
7	2021/ 2022	75

6. Keadaan Sarana dan prasarana di MI Negeri 7 Brebes Kecamatan Losari Kabupaten Brebes

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan dengan Kepala MI Negeri 7 Brebes Kecamatan Losari Kabupaten Brebes, diperoleh informasi tentang keadaan sarana dan fasilitas pendidikan yang tersedia di sekolah ini, mulai dari luas tanah kurang lebih 3000m², luas bangunan kurang lebih 968 m² dan luas halaman 932 m². Berikut ini tabel sarana dan prasarana MIN 7 Brebes:

Tabel Sarana dan prasarana di MIN 7 Brebes

No	Nama	Jumlah
1	Ruang kelas	15
2	Ruang Mushola	1
3	Ruang UKS	1
4	Ruang Perpustakaan	1
5	Ruang Guru	1
6	Ruang Kepala Sekolah	1

No	Nama	Jumlah
7	Gudang	1
8	Ruang Baca	1
9	Ruang Operator	1
10	WC	4

MIN 7 Brebes memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai untuk mendukung proses pembelajaran. Sehingga tujuan MIN 7 Brebes akan dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan visi dan misinya.

B. Diskripsi Hasil Studi Kasus

1. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di MI Negeri 7 Brebes

Pembahasan temuan hasil Studi Kasus di MIN 7 Brebes yang penulis sajikan berdasarkan hasil wawancara, dokumentasi dan observasi yang dilakukan secara formal maupun tidak formal. Wawancara secara formal dan tidak formal, observasi dan pencermatan dokumentasi dilakukan langsung oleh peneliti. Adapun pembahasan temuan hasil Studi Kasus sebagaimana berikut :

a. Penerimaan Karyawan

1) Sistem perencanaan Sumber Daya Manusia.

Perencanaan SDM dalam sebuah pendidikan tentunya sangat berbeda dengan perencanaan SDM dalam dunia bisnis dan industri. Jika dalam dunia bisnis biasanya

akan dibentuk beberapa divisi atau departemen yang khusus mengelola SDM. Hal ini sangat berbeda dengan dunia pendidikan dalam hal ini sekolah, karena dalam perencanaan SDM biasanya dilakukan oleh kepala sekolah atau tim yang sudah dibentuk. Demikian juga yang terjadi di MI Negeri 7 Brebes seperti yang disampaikan oleh kepala madrasah MI Negeri 7 Brebes Bapak Amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I Sebagai berikut :

”Dalam melakukan Perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes kami melakukan beberapa tahapan seperti menyusun tupoksi (Tugas pokok dan fungsi) bagi guru dan karyawan terlebih dahulu dalam arti beban kerjanya seperti apa, baru kemudian mencari dan memilih personil yang tepat untuk melakukan tugas tersebut. Dalam melakukan pengisian personil, disamping berdasarkan kapasitas intelektual, kapabilitas dan pengalaman, juga mempertimbangkan prestasi akademik dan keterampilan.”

Dari hasil Studi Kasus diketahui bahwa Perencanaan SDM di MI Negeri Brebes disusun oleh kepala sekolah dan dibantu oleh tim yang sudah dibentuk, dan dalam pelaksanaannya dilakukan melalui beberapa tahapan seperti membuat tupoksinya (Tugas pokok dan fungsi) terlebih dahulu dalam arti beban kerjanya seperti apa, baru kemudian mencari dan memilih personil yang tepat untuk melakukan tugas tersebut. Dalam melakukan pengisian personil, disamping berdasarkan kapasitas intelektual, kapabilitas dan pengalaman, juga mempertimbangkan prestasi akademik dan keterampilan.

2) Analisis Pekerjaan Dan Deskripsi Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan kegiatan proses menghipun dan menyusun informasi yang yang berhubungan dengan tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab setiap jabatan atau pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Analisis pekerjaan ini seharusnya dibuat sedetail dan sejelas mungkin mulai dari tugas dan tanggung jawab seseorang yang menduduki jabatan paling atas sampai dengan seseorang yang menduduki jabatan paling bawah sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Analisis pekerjaan dan jabatan tersebut selama ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, Antara lain: (1) pembuatan draft atau rancangan oleh kepala sekolah dengan tim yang ditunjuk, (2) pembahasan dalam rapat pleno, (3) rapat/siding pleno, (4) pembuatan dan penetapan SK.

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah MI Negeri 7 Brebes Bapak Amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I Sebagai berikut :

“Tentunya dalam membuat perencanaan kami terlebih dahulu melakukan analisis pekerjaan yang akan dikerjakan. Yang menjadi dasar dalam pertimbangan kami dalam melakukan analisis pekerjaan Antara lain jumlah siswa, jumlah kegiatan dan program yang harus disesuaikan, disamping itu perlu tambahan dukungan

sarana prasarana serta kekuatan finansial dalam rangka mencapai tujuan “.

Adapun draft atau konsep awal tentang analisis pekerjaan yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga level paling bawah tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara sepihak tetapi dirumuskan disusun oleh tim yang dibentuk, adapun tim yang dibentuk oleh kepala sekolah yang didalamnya terdiri dari perwakilan guru yang dianggap senior, komite sekolah dan dimusyawarahkan dengan Pengawas pendidikan.”

Berdasarkan hasil Studi Kasus diketahui bahwa dalam membuat perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes telah dilakukan analisis terhadap pekerjaan (beban kerja) dan kebutuhannya, Adapun draft atau konsep awal tentang analisis pekerjaan yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga level paling bawah tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara pihak tetapi dirumuskan disusun oleh tim yang dibentuk tersebut.

3) Pelaksanaan Perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes

Perencanaan SDM yang baik tentunya tidak disusun oleh satu orang saja, namun diperlukan saran dan kritikan serta masukan pendapat untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan dari perencanaan yang sudah disusun, oleh karena itu diperlukan sebuah tim yang terdiri dari beberapa pihak yang ada di lingkungan sekolah. Sebagaimana yang

disampaikan kepada MI Negeri 7 Brebes, Bapak Amrin Sodidik, S.Ag, M.Pd.I sebagai berikut :

“Dalam penyusunan perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara sepihak tetapi dirumuskan disusun oleh tim yang dibentuk, adapun tim yang dibentuk oleh kepala sekolah yang didalamnya terdiri dari perwakilan guru yang dianggap senior, komite sekolah dan dimusyawarahkan dengan Pengawas pendidikan. Sehingga hasilnya akan lebih tepat sasaran karena semua pihak yang ada di sekolah memberikan gambaran tentang SDM itu sendiri dari berbagai unsur.”

4) Pelaksanaan Analisis Jabatan Di MI Negeri 7 Brebes

Pelaksanaan analisis jabatan yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes sangat erat hubungannya dengan Analisis pekerjaan, karena saling mempengaruhi dari analisis jabatan itulah akan direncanakan adanya analisis jabatan apa dan siap yang akan melaksanakannya, sehingga dalam pelaksanaan analisis jabatan dapat dilakukan dengan menghimpun dan menyusun informasi yang yang berhubungan dengan tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab setiap jabatan atau pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Maka analisis jabatan yang disusun dibuat sedetail dan sejelas mungkin mulai dari tugas dan tanggung jawab seseorang yang menduduki jabatan paling atas sampai dengan seseorang yang

menduduki jabatan paling bawah sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh kepala sekolah Bapak Amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I dalam wawancara kepada peneliti sebagai berikut:

“Dalam menganalisis jabatan tentunya tidak lepas dari analisis pekerjaan, karena Analisis pekerjaan merupakan kegiatan proses menghimpun dan menyusun informasi yang yang berhubungan dengan tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab setiap jabatan atau pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Analisis pekerjaan ini seharusnya dibuat sedetail dan sejelas mungkin mulai dari tugas dan tanggung jawab seseorang yang menduduki jabatan paling atas sampai dengan seseorang yang menduduki jabatan paling bawah sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.”

Berdasarkan hasil Studi Kasus diketahui bahwa dalam pelaksanaan analisis jabatan sangat erat hubungannya dengan analisis pekerjaan, sehingga untuk penyusunan draft atau konsep awal tentang analisis jabatan sama seperti dalam analisis pekerjaan yaitu dengan menyusun tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga level paling bawah tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara pihak tetapi dirumuskan disusun oleh tim yang dibentuk tersebut. Sehingga dapat

dilaksanakan dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan.

5) Sistem Rekrutmen, dan seleksi Sumber Daya Manusia

Dalam rangka memiliki SDM di MI Negeri 7 Brebes yang berkualitas sangat tergantung pada kualitas proses rekrutmennya. Semakin baik prosesnya, semakin besar pula ke mungkinannya didapatkan individu individu yang sangat memenuhi kualifikasi sesuai dengan yang diharapkan oleh sekolah. Rekrutmen atau penerimaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya, untuk kegiatan tersebut diperlukan kegiatan penarikan.

Karena kegiatan ini merupakan kelanjutan dari perencanaan SDM, biasanya kebutuhan SDM ini diketahui secara pasti setelah sebelumnya dilakukan analisis dalam perencanaan. Namun terkadang tidak sedikit pula organisasi dihadapkan pada permintaan yang mendadak untuk mengisi kekosongan secara cepat dan tepat karena kondisi diluar perencanaan, suatu contoh, ketika pada suatu saat ditengah tengah semester ada GTT yang diangkat menjadi PNS dan ditempatkan di sekolah lain, maka harus secepatnya diisi kekosongan tersebut. Dan apapun alasannya terjadinya kekosongan dalam sebuah organisasi, yang jelas hal tersebut harus segera diisi dan diselesaikan.

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MI Negeri 7 Brebes Bapak Amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I Sebagai berikut :

“Setelah membuat perencanaan kemudian kami menganalisis volume dan beban pekerjaan yang dalam istilah lain disebut Tupoksi (Tujuan pokok dan fungsi) baru kemudian mencari personil yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan dengan berbagai macam pertimbangan. Dalam melakukan pengisian personil, disamping berdasarkan kapasitas intelektual, kapabilitas dan pengalaman, juga mempertimbangkan prestasi akademik dan keterampilan. Sehingga akan mendapatkan personil yang tepat guna, maksudnya sesuai dengan bidang keterampilan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.”

Sementara seleksi merupakan pemilihan seseorang tertentu dari calon calon pegawai atau karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan. Proses ini dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui rekrutmen.dengan demikian proses seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah diterima atau ditolak. Karena itu seleksi harus dilakukan dengan tepat agar diperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan, baik secara kualitas maupun kuantitas dan sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi.

Dari Studi Kasus yang dilakukan didapatkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi calon guru dan pegawai atau karyawan di MI Negeri 7 Brebes dilaksanakan melalui beberapa tahapan:

- a. Melihat formasi yang dibutuhkan,

- b. menyampaikan pengumuman,
- c. Melakukan pemanggilan,
- d. wawancara dan
- e. penerimaan dan penempatan.

Kriteria prestasi akademik dan non akademik juga merupakan standar yang berlaku bagi semua pelamar baik pelamar umum maupun pelamar yang masih mempunyai hubungan kekerabatan dengan pihak kepala sekolah, guru bahkan dari masyarakat umum.

6) Program Tindak Lanjut GTT dan PTT yang Dinyatakan Lolos Seleksi

Setelah melaksanakan beberapa rangkaian tahap dalam kegiatan rekrutment SDM di MI Negeri 7 Brebes, maka tahap akhir dari semuanya itu adalah penerimaan dan penempatan, ketika calon karyawan tersebut maka ada beberapa model penempatan GTT dan PTT yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes, yaitu :

- a. cara penempatan secara langsung yang biasanya diterapkan untuk rekrutmen GTT.
- b. cara melalui pemagangan, dimana hal ini biasanya diterapkan dalam rekrutmen calon PTT.

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MI Negeri 7 Brebes Bapak Amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I Sebagai berikut :

“Adapun dari calon pelamar GTT dan PTT setelah dinyatakan lulus seleksi akan dilaksanakan penempatan dengan sistem yang berbeda, yaitu : Bagi calon GTT yang

telah dinyatakan lulus seleksi akan ditempatkan secara langsung dalam bidang pekerjaannya. Namun bagi calon PPT yang lulus seleksi akan dilakukan sistem magang atau uji coba terlebih dahulu terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakannya dalam jangka waktu yang telah ditentukan.”

Berdasarkan hasil Studi Kasus diketahui bahwa dalam pelaksanaan penerimaan SDM di MI Negeri 7 Brebes dilakukan beberapa tahapan, antara lain :

- a. Melihat formasi yang dibutuhkan,
- b. Menyampaikan pengumuman,
- c. Melakukan pemanggilan,
- d. Wawancara
- e. Penerimaan dan penempatan.

Sehingga diharapkan adakan memperoleh SDM yang mempunyai kapasitas intelektual, kapabilitas, berpengalaman, berprestasi akademik dan mempunyai berbagai keterampilan yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

7) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Berangkat dari latar belakang perlunya pengembangan SDM tenaga Pendidik di MI Negeri 7 Brebes dituntut untuk melakukan suatu upaya, usaha, cara-cara, kiat khusus untuk mengembangkan mutu sumberdaya tenaga Pendidiknya. Dalam pengembangan sumberdaya Tenaga Pendidik, MI Negeri 7 Brebes melakukan usaha, cara-cara dan kiat khusus yang bertujuan untuk

menghasilkan dan membentuk tenaga Pendidik bermutu tinggi yang memiliki komitmen kuat terhadap lembaga. Dalam pengembangan mutu sumberdaya tenaga Pendidik ada beberapa upaya yang dilakukan oleh pihak MI Negeri 7 Brebes.

Untuk menelusuri bentuk dan upaya strategis pengembangan sumberdaya tenaga Pendidik. Peneliti melihat bahwa dalam rangka pengembangan mutu sumberdaya tenaga Pendidik strategi yang ditempuh adalah melalui 6 (enam) program yaitu, kolokium, mengikut sertakan kegiatan Ilmiah, mengadakan kerjasama dengan pihak lain, studi lanjut, penyediaan perpustakaan dan pemberian tunjangan kesejahteraan.

Sebagaimana pernyataan Kepala MI Negeri 7 Brebes terkait program pengembangan Tenaga Pendidik:

“Dalam program untuk Pengembangan SDM tenaga Pendidik di MI Negeri 7 Brebes ini memiliki 6 program yaitu Kolokium, Mengikut sertakan Kegiatan Ilmiah, mengadakan kerjasama dengan pihak lain, Studi lanjut, dan penyediaan perpustakaan dan pemberian tunjangan kesejahteraan.”

Dari program pengembangan SDM yang ada di MI Negeri 7 Brebes memiliki aspek sasaran yang cukup lengkap yaitu mencakup aspek kognitif, afektif dan juga psikomotorik tenaga pendidik itu sendiri. Adapun untuk lebih jelasnya bagaimana tahapan pengembangan dapat kita uraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan Program Pengembangan

Dalam hal ini pihak MI Negeri 7 Brebes dalam merencanakan sebuah program pengembangan SDM tenaga pendidik sudah dilakukan dengan baik, mengacu pada visi dan misi dari Lembaga dan perkembangan pendidikan, Perencanaan yang dibuat disusun berdasarkan kebutuhan, Akan tetapi ada kelemahan di design program karena perencanaan yang tidak disusun secara periodik, karena ada beberapa program yang bersifat insidental dan hanya mengikuti program yang dilakukan oleh pemerintah saja.

Hal ini sejalan dengan pernyataan beberapa sumber mengenai perencanaan Pengembangan SDM yaitu:

Menurut Kepala MI Negeri 7 Brebes yang menyatakan bahwa sebagai berikut:

“Perencanaan pengembangan SDM di MI Negeri 7 Brebes ini kami melihat dari kebutuhan dan perkembangan situasi saja, Jika memang dibutuhkan akan kami lakukan tetapi secara khusus terjadwal waktu-waktunya tidak demikian.”

Menurut Bidang Kurikulum MI Negeri 7 Brebes juga menyatakan bahwa:

“Dalam pengembangan SDM di MI Negeri 7 Brebes ini memang sudah ada program- program yang dilaksanakan, akan tetapi program ini tidak sepenuhnya murni design dari Kepala MI Negeri 7 Brebes ada juga yang merupakan program pemerintah yang kita ikuti.”

Dari sini dapat kita lihat bahwa perencanaan yang dilakukan kurang baik, belum semua program di design

secara mandiri, dan ada beberapa hal yang perlu menjadi konsen pihak MI Negeri 7 Brebes seperti detail dalam perencanaan program pengembangan SDM.

2. Pelaksanaan Program Pengembangan

Dalam pelaksanaan pengembangan SDM, maka MI Negeri 7 Brebes memiliki beberapa program yang sudah dijalankan. Adapun program-program pengembangan adalah sebagai berikut:

a. Kegiatan Kolokium

Upaya lain dalam rangka pengembangan SDM tenaga Pendidik di MI Negeri 7 Brebes adalah dengan kegiatan kolokium, Kolokium adalah suatu kegiatan yang dilakukan sekolah dalam rangka pemberdayaan sumberdaya tenaga Pendidik terutama pengelolaan proses belajar mengajar. Kegiatan kolokium bertujuan untuk mewadai penemuan-penemuan, pemikiran, ide, wacana, terobosan dan kiat-kiat baru di MI Negeri 7 Brebes.

Tehnik pelaksanaan pengembangan mutu tenaga Pendidik melalui kegiatan kolokium dapat digambarkan sebagai berikut. Tenaga pendidik yang memiliki penemuan penemuan baru yang berkaitan dengan proses belajar mengajar ataupun yang berkaitan dengan pengembangan sekolah, diberi kesempatan dipersilahkan membuat karya ilmiah yang akan dipresentasikan di depan para tenaga Pendidik, untuk dipahami dan didiskusikan. Apabila temuan itu dianggap baik dan bisa ditetapkan di MI Negeri 7 Brebes, maka sekolah akan menindaklanjuti, berdasarkan

keterangan yang diperoleh sudah ditemukan beberapa terobosan baru antara lain tentang sistem evaluasi.

Berdasarkan pernyataan dari Kepala MI Negeri 7 Brebes tentang latar belakang program kolokium:

“Adapun yang melatar belakangi dilaksanakannya program kolokium adalah berangkat dari kemampuan yang dimiliki tenaga pendidik dan kresasi tenaga pendidik di MI Negeri 7 Brebes cukup memadai sebagaimana penjelasan kepala sekolah berikut: Pelaksanaan kolokium sebenarnya terinspirasi oleh keinginan sekolah untuk menyalurkan dan mengembangkan kreatifitas yang dimiliki masing-masing individu tenaga pendidik di MI Negeri 7 Brebes.”

Penjelasan di atas dapat diketahui bahwa program kolokium dilatar belakangi oleh keinginan sekolah untuk menyalurkan keinginan, memberdayakan dan penegmbangan kreatifitas yang dimiliki masing-masing individu tenaga Pendidik.

Pernyataan dari salah satu Guru tentang manfaat program ini adalah sebagai berikut:

“Progam ini sangat penting dilakukan, bagi saya kolokium menjadi tempat bagi kami untuk selalu memperbaiki proses belajar mengajar, karena terkadang banyak masalah yang terjadi dalam proses belajar mengajar seiring juga perkembangan pendidikan, secara pribadi saya merasa sangat terbantu dalam memberikan solusi permasalahan yang ada khususnya dalam proses belajar mengajar sehingga mampu selalu meningkatkan kualitas PBM.”

Dari kolokium ini dapat diketahui dari beberapa hasil yang didapat dari kegiatan kolokium ini antara lain: dapat memberikan informasi terbaru tentang berbagai macam hal yang berkaitan dengan proses belajar mengajar di MI Negeri 7 Brebes.

b. Mengikuti sertakan Kegiatan Ilmiah (diklat, seminar, workshop)

Selain dari kegiatan tersebut di atas, MI Negeri 7 Brebes juga mengikutsertakan para tenaga pendidik dan pegawai dalam berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan baik berupa penataran atau sejenisnya. Penyelenggaraan dan pelaksanaan program ini biasanya sudah disusun oleh pihak yang berkompeten dari pemerintah atau lembaga lainnya. Bentuk partisipasi MI Negeri 7 Brebes dalam program ini hanya sebagai peserta yakni dengan mengirimkan beberapa orang tenaga Pendidik dan pegawai yang berkaitan dengan materi penataran ke dalam kegiatan. Dan kegiatan ini memang sengaja dirancang dalam upaya meningkatkan kualitas tenaga Pendidik dalam mengajar baik yang berkait dengan materi ajar ataupun metodologis dan juga kualitas pegawai dalam mengelola administrasi sekolah.

Berkaitan dengan kegiatan pengiriman para tenaga Pendidik mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, dibenarkan oleh salah seorang guru MI Negeri 7 Brebes dengan mengatakan bahwa:

“Tenaga Pendidik dan tenaga Kependidikannya sering diikutkan pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk semua mata pelajaran. Terutama sesuai dengan formasi dan permintaan dari balai dikla keagamaan Kota Semarang atau terkadang permintaan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes.”

Di MI Negeri 7 Brebes kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan sejak berdiri hingga sekarang. Kegiatan-kegiatan tersebut dalam rangka menumbuh kembangkan tenaga Pendidik secara personal dan professional, dalam artian bahwa kegiatan tersebut dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan tenaga Pendidik pada perkembangan ilmu yang mutakhir (up to date) di samping sebagai pembentukan suasana ilmiah di sekolah.

Jadi tehnik pengembangan mutu sumber daya tenaga Pendidik melalui pertemuan-pertemuan ilmiah baik berupa seminar, pelatihan, penataran dan sebagainya merupakan bagian kebijakan pembinaan personalia sekolah. Pelaksanaan program ini didasarkan pada kelemahan yang ditemukan tenaga Pendidik, mengingat sasarannya lebih jelas serta indikator capaiannya lebih terukur. Namun program ini akan berjalan kalau didukung oleh faktor dana, kebijakan sekolah untuk membiayai semua aktifitas program pengembangan adalah salah satu factor yang sangat menunjang pengembangan mutu sumberdaya tenaga Pendidik.

c. Mengadakan Kerjasama Dengan Berbagai Pihak

Salah satu usaha pengembangan mutu sumberdaya tenaga Pendidik MI Negeri 7 Brebes adalah dengan program kerjasama dengan pihak lain. Kerjasama yang dilakukan oleh MI Negeri 7 Brebes telah dilakukan dengan berbagai instansi dan bernbagai lembaga antara lain kerja sama dengan lembaga swadaya masyarakat (LSM), mendatangkan pakar dari beberapa Universitas swasta maupun Negeri yang ada di wilayah Kabupaten Brebes.

Sebagaimana penjelasan Kepala MI Negeri 7 Brebes:

“Salah satu strategi pengembangan mutu sumberdaya tenaga Pendidik di MI Negeri 7 Brebes saya melakukan kerja sama dengan lembaga swadaya masyarakat atau lembaga lain yang bergerak dalam pengembangan sumberdaya tenaga Pendidik ataupun pembinaan tenaga Pendidik.”

Program kerjasama ini lebih diprioritaskan dan berorientasi pada kemampuan psikomotorik seperti pelatihan IT, kebahasaan dan lain-lain. MI Negeri 7 Brebes sudah mengirimkan beberapa tenaga pendidik yang dilatih dan dibina oleh lembaga-lembaga yang bertugas. Dan juga ada program bilingual dan mendatangkan native speaker ahli bahasa arab dan ahli bahasa Inggris), bertujuan untuk mengasah kemampuan guru dan murid dalam berbahasa asing.

Keuntungan ganda yang didapat oleh MI Negeri 7 Brebes khususnya pada tenaga Pendidik yang dikirim adalah Kompetensi tenaga Pendidik MI Negeri 7 Brebes

menjadi meningkat disamping karena dilatih sebelumnya, mereka juga diproyeksikan menjadi pelatih di lingkungan lembaga, dan Sebagai ajang promosi dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya saling memberikan informasi tentang keadaan sekolah atau sebagai ajang sharing ide dengan sekolah atau lembaga lain.

d. Studi Lanjut

Kemudian dalam rangka melakukan pembinaan rutin terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, MI Negeri 7 Brebes juga melaksanakan program studi lanjut dengan memberikan kesempatan pada personil tenaga Pendidik dan pegawai untuk berkembang, diantaranya melalui peningkatan kualitas pendidikan yang dimiliki personil dengan cara melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi seperti kejenjang strata dua (S2). Dengan diberikannya kesempatan belajar agar memiliki wawasan yang luas dan diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan adanya perubahan dan pertumbuhan dalam ilmu pengetahuan.

Sebagaimana penjelasan bapak Kepala MI Negeri 7 Brebes berikut:

“Berdasarkan data yang ada dalam rangka meningkatkan kualitas dan kapabilitas SDM yang ada, sampai pada tahun ajaran 2021/2022 ini sudah ada 1 orang guru yang memiliki kualifikasi pendidikan S-2 dan masih ada 1 orang lagi yang sudah menjalani proses penyelesaian pendidikannya pada program S2 perguruan tinggi yang ada didalam dan diluar Kabupaten Brebes.”

Kebijakan program studi lanjut gelar itu dikembangkan tidak sekedar memberikan peluang waktu, tapi diteruskan dengan pemberian bantuan Studi Kasus bagi tenaga Pendidik yang memiliki potensi dan kemauan studi.

Hal ini sejalan dengan pernyataan salah satu guru MI Negeri 7 Brebes, sebagai berikut:

“Studi lanjut untuk saat ini hanya diberikan untuk keluasan waktu, dan pemberian dana untuk Studi Kasus, tidak diberikan secara full, akan tetapi akan kebijakan ini akan dikaji lebih lanjut apakah dapat diberikan bantuan dana secara full.”

Program tersebut dirasakan oleh Sutikno ketika beliau memulai kuliah S2 hingga lulus, yang sekarang menjabat sebagai wakil Kepala bidang kurikulum MI Negeri 7 Brebes.

“Benar, kepala sekolah waktu itu sering memberikan dorongan, motivasi dan memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan studi ke S2 sehingga sampai lulus dan waktu ada sedikit dana Studi Kasus yang diberikan kepada saya untuk melanjutkan ke S2.”

Adapun tujuan mengikuti studi lanjut gelar adalah untuk mempersiapkan sumberdaya manusia yang lebih bermutu, dan diharapkan dapat membantu pengembangan sekolah kedepan serta membantu lembaga mencari terobosan terobosan baru. Jika ditelaah lebih jauh pengembangan mutu sumberdaya berupa pendidikan lanjut amatlah penting. Hal ini di maksudkan agar mutu para

tenaga Pendidik dapat meningkat, khususnya dalam hal kemampuan mengajar.

Pidarta menjelaskan dengan belajar lebih lanjut, tenaga pendidik akan dapat memperoleh ilmu pengetahuan yang lebih mendalam, mendapatkan keterampilan yang lebih baik, dan mengembangkan sikapnya secara lebih positif terhadap materi atau bidang studi yang dipelajarinya.

Dengan begitu para tenaga pendidik memiliki kemampuan professional yang memadai dan diharapkan mereka dapat menghayati makna jabatan tenaga Pendidik yang menurutnya belajar terus menerus dari waktu ke waktu.

3. Program tindak lanjut

Semua guru dan karyawan memiliki hak yang sama untuk mengikuti pelatihan baik di dalam maupun diluar instansi. Dari sekian banyak jenis pelatihan yang dilaksanakan memang telah direncanakan sebelumnya secara matang, baik waktu pelaksanaan, nara sumber, pendanaan maupun evaluasinya.

Biasanya pelatihan di luar instansi pesonilnya bergantian sehingga mengikut sertakan guru atau karyawan pelatihan diluar dimaksudkan untuk pemerataan, sehingga semua akan mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang seajar.

Setelah selesai mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan baik di dalam atau diluar instansi selalu

diupayakan ada evaluasi dan laporan pertanggungjawaban yang kemudian ditindaklanjuti dengan bentuk karya nyata seperti pembuatan perangkat pembelajaran maupun sosialisasi hasil pelatihan yang nantinya akan bermanfaat bagi peningkatan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

Sebagaimana yang disampaikan kepala MI Negeri 7 Brebes Bapak Amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I sebagai berikut :

“Setelah guru melaksanakan pelatihan tentunya dilaksanakan rencana tindak lanjut berkegiatan dengan ilmu dan pengetahuan yang telah didapatkan untuk diaplikasikan dalam kegiatan belajar mengajar di kelas serta mensosialisasikan kepada rekan guru dan karyawan guna mentransferkan ilmu hasil pelatihan tersebut kepada guru yang lain sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.”

8) Memotivasi

a. Memotivasi karyawan

Motivasi mempunyai peranan yang dapat meningkatkan kinerja guru di MIN 7 Brebes Kabupaten Brebes, sehingga seorang guru harus memiliki sifat terpuji yang menjadi karakteristik yang dapat diteladani peserta didik, sehingga dalam meningkatkan kinerja, guru dapat terpenuhi dengan penuh tanggung jawab, dengan demikian motivasi yang dimiliki oleh guru dapat melakukan beberapa pendekatan yang dilakukan seorang guru kepada peserta didik, untuk menarik minat kepada setiap pembelajaran agar supaya peserta didik tidak jenuh untuk mengikuti pelajaran yang disampaikan guru kepada

peserta didik. Memberikan motivasi kepada peserta didik, berarti menggerakkan peserta didik untuk melakukan pekerjaan. Pada tahap awalnya akan menyebabkan peserta didik belajar merasa ada kebutuhan dan ingin melakukan sesuatu kegiatan belajar.

Guru yang termotivasi dapat melakukan serangkaian usaha untuk menyediakan keadaan-keadaan yang tertentu, sehingga peserta didik mau dan ingin melakukan sesuatu, bila ia tidak suka maka guru akan berusaha meniadakan dan mengelakkan situasi itu, sehingga dapat menumbuhkan motivasi yang kuat terhadap peserta didik, sehingga meningkatkan gairah, merasa senang dan semangat untuk belajar, seorang peserta didik yang memiliki inteligensia yang cukup tinggi boleh jadi gagal karena kekurangan motivasi yang tepat, berkaitan hal tersebut, maka kegagalan peserta didik jangan begitu saja mempersalahkan pihak peserta didik, sebab mungkin saja guru tidak berhasil dalam memberi motivasi yang mampu membangkitkan semangat dalam kegiatan peserta didik untuk berbuat dan belajar yang lebih baik.

Olehnya itu, motivasi guru sangat berpengaruh dalam perkembangan dan keberhasilan peserta didik, karena guru yang memiliki motif untuk berprestasi cenderung tidak puas akan pekerjaan yang hanya sekedar selesai, melainkan pekerjaannya harus menghasilkan sesuatu sesuai dengan tujuan pembelajaran, guru yang memiliki motivasi mempunyai keinginan untuk mencapai keberhasilan peserta didik, sebab selalu ada dorongan yang

timbul dari dalam dirinya yang menggerakkan untuk berbuat yang lebih baik bagi peserta didiknya.

Peranan motivasi dalam meningkatkan kinerja guru di MIN 7 Brebes Kabupaten Brebes sangat menentukan berhasil tidaknya seluruh upaya yang dilakukan oleh stakeholders dalam suatu lembaga pendidikan. Hal ini dapat dipahami dari penjelasan Kepala sekolah yang memberi keterangan bahwa :

“Dalam kaitannya dengan memotivasi guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes kami selalu memberikan bimbingan serta mengingatkan tentang visi, misi dan tujuan madrasah ini, serta bekerja bukanlah untuk mencari materi (uang) saja, namun harus diniatkan untuk beribadah sehingga dengan demikian bekerja akan lebih semangat dan penuh keikhlasan serta timbul perasaan memiliki terhadap madrasah ini, maksudnya dari sinilah tempat mereka untuk meraih rizki bagi keluarganya, apabila madrasah ini menjadi berkembang maka tingkat kesejahteraan mereka pun akan meningkat.”

Berdasarkan dari wawancara tersebut maka dapat dipahami, bahwa hal prinsipil yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kinerja guru yang berada di MIN 7 Brebes Kabupaten Brebes ada beberapa hal, yaitu :

- i. Selalu mengaktifkan absen di awal dan diakhir jam sekolah.

- ii. Selalu mengadakan rapat untuk mengevaluasi hasil kerja guru selama satu bulan (tergantung keadaan atau situasi)
- iii. Mengadakan supervisi di kelas
- iv. Diperhatikan insentifnya
- v. Selalu menjalin komunikasi yang baik kepada bawahan (Anggota sekolah)
- vi. Selalu bersikap terbuka kepada bawahan

Dengan hal tersebut, penulis dapat berkesimpulan bahwa; motivasi yang diukur dengan motif, harapan, dan insentif sangat berpengaruh terhadap motivasi kinerja guru, apalagi ketika guru, memiliki semangat kerja tinggi diberikan pujian, penghargaan dan imbalan, atas hasil pekerjaannya yang terbaik, dengan melakukan tugasnya sebagai pengajar akibat dorongan dari motivasi, sehingga dapat lebih meningkatkan prestasi belajar peserta didik, umumnya responden memberikan tanggapan baik dalam melakukan proses pembelajaran.

Memiliki sumber daya manusia yang unggul, disiplin dan berprestasi adalah keinginan bagi semua lembaga pendidikan, tidak terkecuali MI Negeri 7 Berebes yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Pencapaian tujuan tersebut tentu mempunyai proses dan strategi beragam. Ini berarti, disiplin adalah suatu karakter atau kondisi yang lahir melalui proses latihan terus menerus hingga berkembang menjadi sebuah perilaku yang di dalamnya menyimpan berbagai unsur seperti ketaatan,

kepatuhan, kesetiaan yang dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab sebagai manifestasi kepribadian yang utuh. Oleh itu, dalam konteks pendidikan maka sebuah lembaga pendidikan yang mampu mendorong sumber daya manusianya mempunyai karakter kedisiplinan dan berprestasi akan dianggap sukses dan baik. Untuk itu, madrasah ini mempunyai peraturan dan kebijakan tertentu untuk menunjang terciptanya sumber daya manusia yang mempunyai karakter disiplin dan berprestasi.

9) Penerapan Sistem *Reward* dan *Punishment*

Dalam pelaksanaan sistem reward dan punishment di MI Negeri 7 Brebes dengan melakukan koordinasi kepada semua guru dan tenaga kependidikan untuk menyusun dan menentukan rencana reward dan punishment tersebut dengan melakukan rapat guru (sekolah), yaitu dengan mensosialisaikan program tersebut yang dipimpin langsung oleh kepala MI Negeri 7 Brebes.

Sistem ini direncanakan pada setiap awal tahun pelajaran. Dalam rapat tersebut guru dan tenaga kependidikan dilibatkan secara langsung untuk menyusun sistem tersebut, sehingga dapat dipahami oleh semua pihak. Dengan kepala Madrasah sebagai pihak yang memberikan reward dan punishment selama satu tahun pelajaran.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kepala MI Negeri 7 Brebes sebagai berikut :

“Pelaksanaan sistem reward dan punishment di MI Negeri 7 Brebes ini, yaitu dengan cara melakukan

koordinasi kepada semua pihak baik dari guru maupun tenaga kependidikan, kegiatan kongkritnya berupa menyusun program reward dan punishment, sedangkan mekanismenya melalui rapat dewan guru (sekolah)”

Begitu juga dalam memotivasi sumber daya manusia yang ada di MI Negeri 7 Brebes melakukan sistem reward dan punishment, Hal ini dapat dipahami dari penjelasan Kepala sekolah yang memberi keterangan bahwa :

“Dalam pelaksanaan sistem reward bagi sumber daya manusia yang ada di MI Negeri 7 Brebes, antara lain:

- a. Memberikan Pujian berupa ucapan yang membuat orang yang mendengarnya merasa tersanjung, sehingga dapat juga memberikan motivasi kepada orang yang di puji. Pujian itu penting sekali, guna untuk menunjukkan betapa kita benar-benar menyukai apa yang di katakan, di lakukan, atau dicapai oleh seseorang. Pujian membuat orang menjadi lebih baik,
- b. Memberikan penghargaan (piagam) yang kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keulungan di bidang tertentu. Upaya peningkatan motivasi lainnya yang dapat dilakukan kepala sekolah adalah dengan cara memberikan penghargaan kepada guru yang menunjukkan perilaku positif atau pencapaian prestasi lainnya, maka selayaknya kepala sekolah memberikan penghargaan seperti piagam. Piagam ini dapat diserahkan pada momen-momen khusus seperti

ketika upacara bendera, dimana pada kesempatan itu kepala sekolah menyerahkan piagam dihadapan para guru dan siswa.

- c. Memberikan atau hadiah yaitu dengan pemberian tambahan di luar gaji kepada pegawai atau dividen tambahan kepada pemegang saham. Dengan memberikan bonus dalam rangka meningkatkan motivasi guru dimana kepala sekolah dapat memberikan bonus dalam bentuk materi seperti barang atau uang yang sesuai dengan keadaan dan kemampuan sekolah atau mungkin juga dalam bentuk pemberian kesempatan untuk berlibur, kesempatan untuk mengikuti pendidikan singkat atau sebagainya. Semuanya tentu harus sesuai dengan kondisi dan kemampuan sekolah.
- d. Mempromosikan jabatan sebagai wakil kepala madrasah pada bidang tertentu yang disesuaikan dengan prestasi dan kemampuan yang dimilikinya.
- e. Memberikan fasilitas, seperti ruangan kerja yang nyaman. Agar motivasi dan produktivitas kerja guru dapat meningkat maka salah satu syaratnya adalah tersedianya suasana dan ruangan kerja yang nyaman. Hal ini dapat dijadikan pertimbangan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja yang nyaman bagi para gurunya.

Begitu pula dengan pelaksanaan sistem punishment bagi guru dan karyawan yang ada di MI Negeri 7 Brebes, antara lain:

- a. Memberikan bimbingan kepada guru maupun tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran atau kedisiplinan
- b. Memberikan teguran dan peringatan secara tertulis dan lisan serta tindakan yang adil yang bersifat mendidikan
- c. Bagi guru atau tenaga kependidikan yang sudah pns akan diberikan punishment berupa nilai dp3 yang akan diterimakan lebih rendah dari yang lainnya, serta memberikan pembinaan tersendiri
- d. Langkah yang terakhir yaitu dengan pemutusan hubungan kerja, jika guru atau tenaga kependidikan tersebut sudah melakukan pelanggaran yang tidak menunjukkan iktikad memperbaiki dirinya.”

10) Sistem Penilaian Kinerja

Sistem evaluasi SDM atau sering dikenal dengan penilaian kinerja yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes merupakan kegiatan mengukur atau menilai apakah untuk seorang guru atau karyawan itu sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukur.

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MI Negeri 7 Brebes berikut :

“Dalam pelaksanaan penilaian kinerja di MI Negeri 7 Brebes yang telah kami laksanakan merupakan kegiatan

yang bertujuan untuk mengukur atau menilai apakah untuk seorang guru atau karyawan itu sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukur”.

Sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes ini setidaknya bertujuan : Pertama, untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi guru dan karyawan atas kinerja mereka pada periode waktu sebelumnya (*to reward past performance*), dan kedua, untuk memotivasi agar pada waktu yang akan datang kinerja guru dan karyawan tersebut bias lebih ditingkatkan (*to motivate future performance improvement*).

Sistem evaluasi yang dilakukan di MI Negeri 7 Brebes melalui beberapa cara, yaitu:

- a. Penilaian Kinerja bulanan yang dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan program sekolah selama satu bulan dan melakukan penyerapan terhadap kasus-kasus yang ada di lapangan, baik kegiatan KBM, kasus siswa.
- b. Rapat Penilaian Kinerja tengah tahun atau akhir semester.
- c. Rapat Penilaian Kinerja akhir tahun pembelajaran hal ini dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan sekolah selama satu tahun. Hasilnya akan digunakan pedoman pembuatan RAKS dan RAPBS berikutnya.

Selain penilaian kinerja diatas, masih ada beberapa penilaian lain yang sangat erat hubungannya dengan kinerja guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala MI Negeri 7 Brebes berikut :

“Selain Penilaian kinerja tersebut masih juga dilakukan Penilaian kinerja yang sifatnya isidental dengan study kasus yang segera diselesaikan. Pada Pelaksana program Penilaian kinerja kerja tersebut berlaku umum, dalam arti diberlakukan sama pada guru dan karyawan baik berstatus PNS,GTT dan PTT karena pada dasarnya semua ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses belajar mengajar disekolah.”

Sedangkan sebagai kriteria atau tolok ukur yang dijadikan sebagai pembanding dalam menentukan kegagalan dan keberhasilan seorang guru maupun karyawan dalam melaksanakan tugasnya menggunakan tupoksi sebagai standar pekerjaan utama di samping beberapa factor pendukung lain.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja guru dan karyawan yang tidak ada perbedaannya karena menggunakan dasar tugas pokok dan fungsi masing-masing. Hal ini seperti yang disampaikan oleh kepala MI Negeri 7 Brebes Berikut :

“Khusus PNS baik guru atau karyawan dalam pelaksanaan penilaian disamping menggunakan tupoksi sebagaimana tersebut diatas dan beberapa faktor pendukung lainnya, anttara lain DP3, sebuah alat evaluasi

kinerja PNS yang dibuat dari pemerintah pusat, yang berlaku untuk semua instansi disemua level. DP3 yang merupakan alat evaluasi kinerja guru kurang evaluative karena tidak mendasar pada standar pekerjaan, dan standar pekerjaan selalu berbeda beda. Adanya PKG (Penilaian Kinerja Guru) dengan menggunakan DP3 sudah sesuai dengan standar pekerjaan. Dengan alasan berdasarkan kinerja yang beda dan telah dilaksanakan pemantauan secara terus menerus, dan penilaian tersebut merupakan sebuah keharusan ,tanpa ada penilaian tidak ada yang baik dan yang buruk.”

Sebagaimana halnya dengan perencanaan SDM, maka dalam penilaian kinerja ini meskipun kewenangan akhir pada pimpinan tertinggi dalam hal ini kepala sekolah, tetapi dalam praktiknya masih melibatkan guru atau karyawan lainnya.

Berdasarkan hasil Studi Kasus diketahui bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja yang diterapkan di MI Negeri 7 Brebes yaitu penilaian kinerja bulanan, Penilaian Kinerja tengah tahun atau akhir semester, Penilaian Kinerja akhir tahun, Penilaian kinerja yang sifatnya isidental dengan study kasus yang segera diselesaikan. Pada Pelaksana program Penilaian kinerja kerja tersebut berlaku umum, dalam arti diberlakukan sama pada guru dan karyawan baik berstatus PNS,GTT dan PTT karena pada dasarnya semua ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses belajar mengajar disekolah.

11) Sistem Pengelolaan Kompensasi

Dalam pelaksanaan sistem Pengelolaan kompensasi merupakan fungsi penting di dalam sebuah organisasi dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab dari lembaga yang bersangkutan. Salah satu fase terpenting dari pekerjaan dimana sebagian besar karyawan adalah yang tingkat bayarannya. Guru atau karyawan idealnya dibayar setara dengan kualifikasi yang relevan dengan pekerjaan dan jumlah orang dalam angkatan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi itu. Kompensasi merupakan imbalan finansial dan jasa serta tunjangan yang diterima oleh para guru atau karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi juga merupakan apa yang diterima oleh guru atau karyawan sebagai ganti kontribusi mereka terhadap organisasi.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala MI Negeri 7 Brebes berikut :

“Dalam rangka memberikan kompensasi yang layak kepada guru atau karyawan MI Negeri 7 Brebes disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan. Di lingkungan MI Negeri 7 Brebes menerapkan sistem kompensasi dalam aspek gaji bagi PNS dan honorarium bagi GTT dan PTT, begitu disebut terhadap guru dan karyawan yang bekerja sebagai berikut:

- a. Gaji guru PNS yang membayar adalah Negara gaji yang diterima sesuai dengan pangkat dan golongan

yang dikelola oleh Kementerian Agama Kabupaten Brebes

- b. Honor GTT dan PTT dibayar dengan alokasi dana BOS rata rata menerima honor Rp.500.000,00 sampai Rp.750.000,00 per bulan, dengan kriteria pembayarannya disesuaikan masa kerja dan tingkat pendidikan dan beban kerja.

Kompensasi yang diberikan sekolahan khususnya sudah cukup layak, walaupun masih belum memenuhi standar UMR dari pemerintah. Guru dan tenaga kependidikan selain mendapat gaji atau honor bulanan ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran, THR dan gaji ke 13. Selain itu bagi GTT dan PTT yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat, propinsi ataupun kabupaten.”

Dari Studi Kasus diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi kepada guru atau karyawan MI Negeri 7 Brebes disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan, selain mendapat gaji atau honor bulanan ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran, THR dan gaji ke 13. Selain itu bagi GTT dan PTT yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat, propinsi ataupun kabupaten.

12) Kriteria Pemberian Kompensasi

Salah satu cara Kepala MI Negeri 7 Brebes untuk meningkatkan produktifitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja adalah dengan memberikan kompensasi. Karena dengan adanya pengelolaan yang baik dapat membantu sekolah untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan sekolah dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah, perlu menyeleksi dan memberikan pelatihan kembali, dan itu memerlukan waktu yang cukup lama. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran juga akan mengurangi kinerja, meningkatkan berbagai keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatkan ketidakhadiran dan perputaran karyawan.

Maka dari itu dalam memberikan kompensasi kepada guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes diberlakukan kriteria penerimaannya, sesuai dengan keterangan bapak kepala sebagai berikut :

“Seperti yang sudah kami sampaikan pada pertanyaan sebelumnya, dasar dalam pelaksanaan sistem kompensasi bagi guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan di lingkungan MI Negeri 7 Brebes menerapkan sistem

kompensasi dalam aspek gaji bagi PNS dan honorarium bagi GTT dan PTT.”

Dari hasil Studi Kasus Studi Kasus diketahui bahwa dalam pelaksanaan kriteria pemberian kompensasi bagi guru dan karyawan disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan di lingkungan MI Negeri 7 Brebes, sehingga dalam pemberian gaji atau honor sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam AD dan ART MI Negeri 7 Brebes.

13) Maintenance (Pemeliharaan) Karyawan

a. Pemeliharaan karyawan

Maintenance (pemeliharaan) merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Maka dari itu dalam pelaksanaan Pemeliharaan SDM di MI Negeri 7 Brebes disertai dengan ganjaran (reward system) akan karena hal ini akan sangat berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Adapun tujuan utama dari pemeliharaan yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes adalah untuk membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kepala MI Negeri 7 Brebes sebagai berikut :

“Pelaksanaan sistem maintenance SDM yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes pada dasarnya untuk

memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama hakikat manusianya. Manusia memiliki persamaan disamping perbedaan, manusia mempunyai kepribadian, mempunyai rasa, karya, karsa dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Sehingga hal tersebut di atas menjadi pertimbangan tersendiri dalam memberikan sistem ganjaran (reward system), baik berupa finansial, seperti gaji, tunjangan, maupun yang bersifat material seperti; fasilitas, perubahan, pengobatan, dll dan juga berupa immaterial seperti: kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Karena dengan adanya sistem ganjaran ini diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktitas kerja.

Dari hasil Studi Kasus Studi Kasus diketahui bahwa dalam merawat dan menjaga karyawan di MI Negeri 7 Berbes dilaksanakan dengan sistem pemberian ganjaran (reward system) sehingga diharapkan akan memberikan semangat kepada guru dan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

b. Tingkat kesejahteraan bagi karyawan

Kesejahteraan pegawai diharapkan mampu memberi dorongan kepada para pegawai termasuk tenaga administrasi sekolah. Pada suatu instansi, kesejahteraan pegawai tidak dapat dianggap hal kecil dan kurang penting. Karena, kesejahteraan ini dapat mempengaruhi fisik dan mental pegawai. Kesejahteraan tersebut merupakan “usaha

memenuhi kebutuhan materi maupun nonmateri kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan semangat atau dorongan kerja kepada karyawan. Usaha tersebut diharapkan mampu memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang bermanfaat bagi tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

Begitu pula yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes dalam kaitannya dengan kesejahteraan karyawan tentunya menjadi perhatian yang paling utama, seperti pernyataan berikut yang disampaikan oleh bapak kepala sekolah:

“Kompensasi yang diberikan sekolahannya khususnya sudah cukup layak, walaupun masih belum memenuhi standar UMR dari pemerintah. Guru dan tenaga kependidikan selain mendapat gaji atau honor bulanan ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran, THR dan gaji ke 13. Selain itu bagi GTT dan PTT yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat, propinsi ataupun kabupaten.

Sehingga dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kesejahteraan guru dan karyawan di MI negeri 7 Brebes sudah cukup layak, hal ini terbukti dengan adanya pemberian gaji dan tunjangan.

c. Tingkat Keluar Masuk (Turnover) Bagi Karyawan di MI Negeri 7 Brebes

Adanya keluar dan masuknya guru dan karyawan merupakan hal yang wajar terjadi, karena hal ini terjadi berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang

merupakan suatu keadaan yang sifatnya subjektif yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Tingkat kepuasan kerja dari masing masing individu berbeda satu dengan yang lain sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya maka tentunya hal ini menjadi perhatian tersendiri bagi kepala MI Negeri 7 Brebes untuk menjaga karyawannya keluar dari pekerjaannya.

Sehubungan dengan tingkat keluar masuk (turnover) bagi karyawan di MI Negeri 7 Brebes, dapat dijelaskan oleh kepala MI negeri sebagai berikut :

“Untuk tingkat keluar masuknya karyawan yang ada di MI Negeri 7 Brebes, bagi karyawan yang keluar cenderung lebih sedikit karena rata-rata alasan keluarnya karyawan adalah tentang tuntutan keluarga yang membutuhkan kompensasi atau finansial yang lebih besar, sehingga ketika ada lowongan pekerjaan yang memberikan kompensasi yang lebih besar, maka mereka akan keluar untuk mendapatkan penghasilan yang lebih besar. “

Dari hasil Studi Kasus tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat turnover karyawan di MI Negeri 7 Brebes relatif sedikit, hal ini terjadi karena adanya kompensasi

yang diterima guru dan karyawan sudah cukup layak untuk kesejahterannya.

d. Kenyamanan Bekerja Bagi Karyawan

Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Sehingga tingkat kenyamanan bekerja dari karyawan berbeda satu dengan yang lain sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya. Karena keadaan tersebut sifatnya subjektif yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan. Kenyamanan bekerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Maka dari itu kepala MI Negeri 7 Brebes mengambil keputusan yang bijaksanan dengan memberikan sebuah gaji, fasilitas sesuai dengan pekerjaan mereka tanpa membedakan orangnya. Sehingga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya karyawan merasa nyaman karena tidak dibeda-bedakan Seperti yang diungkapkan oleh salah seorang guru senior di MI Negeri 7 Brebes sebagai berikut :

“Sudah terlaksana dengan baik terutama pada keprofesionalan beliau yang sangat adil dalam mensejahterakan guru bukan hanya dari uang sebagai honor atau gaji, namun juga dari segi kenyamanan dan ketentraman dalam pemberian tugas-tugas kepala sekolah.

Dapat disimpulkan bahwa di MI Negeri 7 Brebes sudah tercipta suana yang sangat nyaman, karena danya

sistem keadilan bagi guru dan karyawan baik PNS, GTT maupun PTT mendapatkan hak akan gaji, pengembangan profesi dan rasa berakulturasi secara merata dan melaksanakan tugas dan fungsinyasesuai dengan pembagian tugas masing-masing tanpa memandang dengan sebelah mata anantara yang junior dengan senior, serta adanya penghargaan dan pengakuan oleh semua warga sekolah.

e. Sistem pengawasan bagi karyawan

Kaitannya dengan sistem pengawasan yang dilakukan di sekolahan mempunyai peran mengoptimalkan tanggung jawab dari semua program. Sistem pengawasan atau Supervisi bersangkut paut dengan semua upaya Studi Kasus yang tertuju pada semua aspek yang merupakan faktor penentu keberhasilan pendidikan. Dengan mengetahui kondisi aspek-aspek yang berkaitan dengan pendidikan secara rinci dan akurat, dapat diketahui dengan tepat pula apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan kita.

Kegiatan supervisi idealnya melihat hal-hal negatif untuk diupayakan menjadi positif dan melihat mana yang positif untuk dapat ditingkatkan menjadi lebih baik lagi. Lebih dari itu, dalam pelaksanaannya bukan mencari mencari kesalahan tetapi lebih terfokus pada unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki. Dengan kata lain, supervisi yang dilakukan baik

oleh kepala sekolah maupun pengawas pendidikan selaku pengawas, dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran sehingga bermakna bagi peserta didik.

Berdasarkan hasil Studi Kasus di lapangan maka diketahui bahwa teknik yang paling sering digunakan pengawas di MI Negeri 7 Brebes adalah teknik observasi atau kunjungan kelas yang ditambah dengan pertemuan individual. Adapun beberapa rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam pelaksanaan sistem pengawasan, sebagai berikut:

- a. Melakukan pertemuan individual dengan guru sebelum melakukan kunjungan kelas. Pertemuan ini dimaksudkan untuk memeriksa kelengkapan perangkat pembelajaran guru yang menjadi cerminas sejauh mana persiapan guru dalam mengajar.;
- b. Melaksanakan observasi kelas dengan tujuan untuk menilai performa guru mengajar di kelas. Dengan kunjungan kelas, maka pengawas akan mendapatkan data yang lebih obyektif tentang keadaan sesungguhnya selama guru memberikan pelajaran di kelas.;
- c. Melakukan pertemuan individual dengan guru setelah selesai melakukan observasi kelas. Hal ini ditujukan untuk melakukan refleksi terhadap performa guru mengajar sebagai hasil penilaian pengawas selama observasi berlangsung. Pada pertemuan individual yang terakhir ini pengawas

akan memberikan dorongan, bantuan dengan melibatkan guru kelas dalam memecahkan masalah dan kendala yang dihadapi guru.

Selain itu, dalam pelaksanaan sistem pengawasan juga menerima cerita lain diluar pembelajaran di kelas (bila ada) seperti masalah kedisiplinan karyawan yang berlebihan hingga pelaksanaan tugas pokok dan fungsi guru dan karyawan yang kurang tepat. Untuk hal ini, pengawas akan membuka pandangan baru guru agar bisa lebih bijak dalam menyikapi hal hal tersebut tanpa mengganggu tugas dan pokok fungsi mereka sebagai guru kelas.

Bapak kepala MI Negeri 7 Brebes juga menambahkan pentingnya pertemuan individual sebagai berikut :

“Setelah supervisi berlangsung, pertemuan individual bertujuan untuk: a) memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi guru, baik itu di dalam kelas, maupun di luar kelas; b) mengembangkan kemampuan mengajar yang lebih baik melalui kritik dan saran serta masukan yang membangun dari pengawas berdasarkan hasil observasi pengawas; c) memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru yang bersifat karakter bawaan guru dan sikap guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas; d) menghilangkan atau menghindari segala prasangka buruk, sebab perbincangan dilakukan hanya

antara guru kelas yang diobservasi dan pengawas itu sendiri.”

Dari hasil Studi Kasus yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan sistem kepengawasan yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes bagi guru dan karyawan tentunya menggunakan berbeda, hal ini didasarkan kepada tugas pokok dan fungsi masing-masing. Sehingga pengawasan tersebut akan membantu dalam mengevaluasi tugas dan fungsinya yang sudah dikerjakannya.

Sistem pengawasan yang digunakan adalah dengan penentuan standar, supervise kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar. Sistem pengawasan dilaksanakan secara administrative, artinya pengawasan terhadap kinerja disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan kinerja di MI Negeri 7 Brebes dibawah pimpinan langsung kepala sekolah dengan dibantu beberapa orang yang ditunjuk. Pengawasan dilakukan dengan monitoring administratif baik secara periodik bulanan

Tabel. Tim Penilai Supervisi MIN 7 Brebes

No	Nama Tim Penilai	Nama Guru Yang Disupervisi	Keterangan
1	Surtam S, S.Pd.I NIP.19690318 200901 1 002	Amrin Sodikin ,S.Ag., M.Pd.I. NIP 19710414 199603 1 001	Guru Bahasa Arab Kelas IV dan VI
2		Syaefudin, S.Pd.I	Guru Kelas II A

No	Nama Tim Penilai	Nama Guru Yang Disupervisi	Keterangan
		NIP 19670505 200501 1 001	
3		Sutikno, S.Pd.I NIP 19670516 200501 1 002	Guru Kelas VI B
4		Siti Masitoh, S.Pd.I NIP 19691001 200701 2 042	Guru Kelas I B
5		Saridah, S.Pd.I NIP 19770922 200710 2 003	Guru Kelas I C
6		Zaenal Abidin, S.Pd.I NIP. 197804192007101001	Guru Kelas III A
7	Sutikno, S.Pd.I NIP 19670516 200501 1 002	Uus Setyaningsih, S.Pd.I NIP 19800405 200710 2 004	Guru Kelas I A
8		Fuji Tri Hantiyo, S.Pd. NIP 19690112 200901 1 001	Guru PJOK Kelas I s.d. III
9		Iswadi, S.Pd.I NIP 19770104 200901 1 008	Guru Kelas IV A
10		Surtam S, S.Pd.I NIP 19690318 200901 1 002	Guru Kelas III A
11		Haujatussuaidah, S.Pd.I NIP 19860313 201101 2 025	Guru Kelas II B
12	Siti Masitoh, S.Pd.I NIP 19691001 200701 2 042	Muhammad Syakroni, S.Pd.I NIP 19860416201903 1 006	Guru Kelas V B

No	Nama Tim Penilai	Nama Guru Yang Disupervisi	Keterangan
13		Sobirin, S.Pd.I NIP -	Guru Kelas IV A
14		Suparno, S.Pd. NIP -	Guru PJOK Kelas IV s.d. VI
15		Tri Yani Fera Sari, S.Pd. NIP -	Guru Kelas V A
16	Saridah, S.Pd.I NIP 19770922 200710 2 003	Mohammad Syarifudin, S.Pd.I NIP -	Guru Kelas VI A
17		Juhairiah, S.Sos	Tenaga Admi
18		Ariqotul Ismah, S.Pd.	Guru kelas Vc
19		Pungkasinta Dwi Nursiwi, S.Pd.	TU
20		Muslihudin	TU

Sistem pengawasan telah disusun oleh kepala sekolah selaku pimpinan dalam Rencana Kerja Kepala Madrasah dan dibuat jadwal pelaksanaannya, adapun jadwal pelaksanaannya sebagai berikut :

Tabel Jadwal Supervisi MIN 7 Brebes

No	Nama Guru	Jadwal Supervisi			
		Administrasi Perencanaan	Penyusunan RPP	Pelaksanaan Pembelajaran	Administrasi Penilaian
1	Amrin Sodikin ,S.Ag., M.Pd.I NIP 19710414 199603 1 001	2 Maret 2022	3 Maret 2022	4 Maret 2022	7 Maret 2022
2	Syaefudin, S.Pd.I NIP 19670505 200501 1 001	2 Maret 2022	3 Maret 2022	4 Maret 2022	7 Maret 2022

No	Nama Guru	Jadwal Supervisi			
		Administrasi Perencanaan	Penyusunan RPP	Pelaksanaan Pembelajaran	Administrasi Penilaian
3	Sutikno, S.Pd.I NIP 19670516 200501 1002	2 Maret 2022	3 Maret 2022	4 Maret 2022	7 Maret 2022
4	Siti Masitoh, S.Pd.I NIP 19691001 200701 2042	2 Maret 2022	3 Maret 2022	4 Maret 2022	7 Maret 2022
5	Saridah, S.Pd.I NIP 19770922 200710 2003	2 Maret 2022	3 Maret 2022	4 Maret 2022	7 Maret 2022
6	Zaenal Abidin, S.Pd.I NIP. 197804192007101001	2 Maret 2022	3 Maret 2022	4 Maret 2022	7 Maret 2022
7	Uus Setyaningsih, S.Pd.I NIP 19800405 200710 2004	2 Maret 2022	3 Maret 2022	4 Maret 2022	7 Maret 2022
8	Fuji Tri Hantiyo, S.Pd. NIP 19690112 200901 1001	2 Maret 2022	3 Maret 2022	4 Maret 2022	7 Maret 2022
9	Iswadi, S.Pd.I NIP 19770104 200901 1008	2 Maret 2022	3 Maret 2022	4 Maret 2022	7 Maret 2022
10	Surtam S, S.Pd.I NIP 19690318 200901 1002	2 Maret 2022	3 Maret 2022	4 Maret 2022	7 Maret 2022
11	Haujatussuaidah, S.Pd.I NIP 19860313 201101 2025	8 Maret 2022	9 Maret 2022	10 Maret 2022	11 Maret 2022
12	Muhammad Syakroni, S.Pd.I NIP 19860416201903 1006	8 Maret 2022	9 Maret 2022	10 Maret 2022	11 Maret 2022
13	Sobirin, S.Pd.I NIP -	8 Maret 2022	9 Maret 2022	10 Maret 2022	11 Maret 2022
14	Suparno, S.Pd. NIP -	8 Maret 2022	9 Maret 2022	10 Maret 2022	11 Maret 2022
15	Tri Yani Fera Sari, S.Pd. NIP -	8 Maret 2022	9 Maret 2022	10 Maret 2022	11 Maret 2022
16	Mohammad Syarifudin, S.Pd.I NIP -	8 Maret 2022	9 Maret 2022	10 Maret 2022	11 Maret 2022
17	Juhairiah, S.Sos	8 Maret 2022	9 Maret 2022	10 Maret 2022	11 Maret 2022

No	Nama Guru	Jadwal Supervisi			
		Administrasi Perencanaan	Penyusunan RPP	Pelaksanaan Pembelajaran	Administrasi Penilaian
18	Ariqotul Ismah, S.Pd.	8 Maret 2022	9 Maret 2022	10 Maret 2022	11 Maret 2022
19	Pungkasinta Dwi Nursiwi, S.Pd.	8 Maret 2022	9 Maret 2022	10 Maret 2022	11 Maret 2022
20	Muslihudin	8 Maret 2022	9 Maret 2022	10 Maret 2022	11 Maret 2022

Dengan adanya penjadwalan tersebut diharapkan guru dan karyawan bisa mempersiapkan segala administrasi yang akan dinilai atau di supervisi. Sehingga sistem pengawasan dapat terlaksana dengan sebaik mungkin untuk meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

14) Peranan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Negeri 7 Brebes

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tentunya tidak dapat dilepaskan dari guru dan karyawan yang berkualitas, karena hal ini tergantung dari pengelolaan manajemen sumber daya manusia itu sendiri.. Semakin baik pengelolaannya, semakin besar pula peluang untuk mewujudkan mutu pendidikannya. Karena didukung dengan adanya sumber daya manusia yang sangat memenuhi kualifikasi sesuai dengan yang diharapkan oleh sekolah. Begitu pula yang terjadi di MI Negeri 7 Brebes dalam pengelolaan manajemen

sumberdaya manusianya sangat mempengaruhi terhadap mutu pendidikannya,

a. Penerimaan Karyawan

1) Sistem perencanaan Sumber Daya Manusia.

Perencanaan pada dasarnya merupakan inti dari manajemen, karena perencanaan membantu mengurangi ketidakpastian dimasa yang akan datang. Begitu pula MI Negeri 7 Brebes dengan perencanaan yang baik, sangat membantu para pengambil keputusan untuk menggunakan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Demikian pula dengan perencanaan SDM, ini merupakan hal yang esensial dalam Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM), karena perencanaan akan selalau menjiwai berbagai kegiatan MSDM yang lain seperti rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, pemberian kompensasi pemutusan hubungan kerja dan lain lain.

Demikian juga yang terjadi di MI Negeri 7 Brebes. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah MI Negeri 7 Brebes Bapak amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I Sebagai berikut :

" Dengan melakukan Perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes kami akan lebih mudah mencari dan memilih personil yang tepat untuk melakukan tugas tersebut. Karena diperlukan sumber daya manusia yang profesional, berpengalaman, juga berprestasi akademik dan

keterampilan. Sehingga diharapkan akan menghasilkan peserta didik yang bermutu dan berkualitas.”

Dari hasil Studi Kasus diketahui bahwa Perencanaan SDM di MI Negeri Brebes Perencanaan pada dasarnya merupakan inti dari manajemen, karena dengan adanya perencanaan membantu mengurangi ketidakpastian dimasa yang akan datang. Begitu pula MI Negeri 7 Brebes dengan perencanaan yang baik, sangat membantu para pengambil keputusan untuk menggunakan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Karena diperlukan sumber daya manusia yang profesional, berpengalaman, juga berprestasi akademik dan keterampilan. Sehingga diharapkan akan menghasilkan peserta didik yang bermutu dan berkualitas.

2) Analisis Pekerjaan dan Deskripsi pekerjaan

Adanya analisis pekerjaan di MI Negeri 7 Brebes yaitu dengan melaksanakan kegiatan proses menghimpun dan menyusun informasi yang yang berhubungan dengan tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab setiap jabatan atau pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Sehingga analisis pekerjaan ini dibuat sedetail dan sejelas mungkin mulai dari tugas dan tanggung jawab serta jenis pekerjaan yang akan akan dilaksanakan sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah MI Negeri 7 Brebes Bapak Amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I sebagai berikut :

“Dengan adanya analisis pekerjaan maka kami dapat membuat perencanaan dengan baik, efektif dan efisien terhadap calon karyawan di MI Negeri 7 Brebes, adapun dasar yang dapat dijadikan pertimbangan Antara lain jumlah siswa, jumlah kegiatan dan program yang harus disesuaikan, disamping itu perlu tambahan dukungan sarana prasarana serta kekuatan finansial dalam rangka mencapai tujuan. Sehingga pekerjaan yang akan dilaksanakan tidak tumpang tindik dan berjalan dengan efektif dan efisien. “.

Adapun draft atau konsep awal tentang analisis pekerjaan yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga level paling bawah tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara sepihak tetapi dirumuskan disusun oleh tim yang dibentuk, adapun tim yang dibentuk oleh kepala sekolah yang didalamnya terdiri dari perwakilan guru yang dianggap senior, komite sekolah dan dimusyawarahkan dengan Pengawas pendidikan.”

Berdasarkan hasil Studi Kasus diketahui bahwa dalam membuat melaksanakan analisis pekerjaan di MI Negeri 7 Brebes sangat membantu dalam menentukan jenis pekerjaan (beban kerja) dan kebutuhan karyawannya, Adapun draft atau konsep awal tentang analisis pekerjaan yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua

komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga level paling bawah tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara sepihak tetapi dirumuskan disusun oleh tim yang dibentuk tersebut.

3) Pelaksanaan perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes

Dalam melaksanakan perencanaan SDM yang baik tentunya tidak disusun oleh satu orang saja, namun diperlukan saran dan kritikan serta masukan pendapat untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan dari perencanaan yang sudah disusun, oleh karena itu diperlukan sebuah tim yang terdiri dari beberapa pihak yang ada di lingkungan sekolah, sehingga dari perencanaan tersebut dapat mencakup kepada semua unsur yang ada di MI Negeri 7 Brebes. Sebagaimana yang disampaikan kepala MI Negeri 7 Brebes, Bapak Amrin Sodikik, S.Ag, M.Pd.I sebagai berikut :

“Seperti yang sudah kami jelas sebelumnya bahwa dalam pembuatan analisis di MI negeri 7 Brebes tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara sepihak, tetapi dibantu oleh tim yang dibentuk oleh kepala sekolah yang didalamnya terdiri dari perwakilan guru yang dianggap senior, komite sekolah dan dimusyawarahkan dengan Pengawas pendidikan. Sehingga analisis yang dihasilkan akan lebih baik karena diambil dari semua unsur dalam organisasi.”

4) Pelaksanaan analisis jabatan Di MI Negeri 7 Brebes

Setelah melakukan analisis jabatan di MI Negeri 7 Brebes tentunya sangat erat hubungannya dengan Analisis pekerjaan, karena saling mempengaruhi dari analisis jabatan itulah akan direncanakan adanya analisis jabatan apa dan siapa yang akan melaksanakannya, sehingga dalam pelaksanaan analisis jabatan dapat dilakukan dengan menghimpun dan menyusun informasi yang berhubungan dengan tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab setiap jabatan atau pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Maka analisis jabatan yang disusun dibuat sedetail dan sejelas mungkin mulai dari tugas dan tanggung jawab seseorang yang menduduki jabatan paling atas sampai dengan seseorang yang menduduki jabatan paling bawah sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh kepala sekolah Bapak Amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I dalam wawancara kepada peneliti sebagai berikut:

“Dengan adanya analisis jabatan tentunya sangat membantu bagi kami untuk bisa menghimpun dan menyusun informasi yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab pada setiap jenis pekerjaan, dari jabatan paling atas sampai dengan seseorang yang menduduki jabatan paling bawah sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan untuk mewujudkan tujuan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Analisis

pekerjaan ini seharusnya dibuat sedetail dan sejelas mungkin mulai dari tugas dan tanggung jawab seseorang yang menduduki jabatan paling atas sampai dengan seseorang yang menduduki jabatan paling bawah sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.”

Berdasarkan hasil Studi Kasus diketahui bahwa pelaksanaan analisis jabatan sangat erat hubungannya dengan analisis pekerjaan, sehingga sangat membantu dalam menyusun draft atau konsep awal tentang analisis jabatan sama di MI Negeri 7 Brebes seperti dalam analisis pekerjaan yaitu dengan menyusun tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga level paling bawah tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara pihak tetapi dirumuskan disusun oleh tim yang dibentuk tersebut. Sehingga dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan.

5) Sistem Rekrutmen, dan seleksi Sumber Daya Manusia

Dengan pelaksanaan sistem rekrutmen dan seleksi Sumber daya Manusia di MI Negeri 7 Brebes yang baik, sehingga mewujudkan Sumberdaya manusia yang dihasilkan memenuhi kualifikasi sesuai dengan yang diharapkan oleh sekolah. Karena rekrutmen atau penerimaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya, untuk kegiatan tersebut diperlukan kegiatan penarikan.

Karena kegiatan ini merupakan kelanjutan dari perencanaan SDM, biasanya kebutuhan SDM ini diketahui secara pasti setelah sebelumnya dilakukan analisis dalam perencanaan. Namun terkadang tidak sedikit pula organisasi dihadapkan pada permintaan yang mendadak untuk mengisi kekosongan secara cepat dan tepat karena kondisi diluar perencanaan, suatu contoh, ketika pada suatu saat ditengah tengah semester ada GTT yang diangkat menjadi PNS dan ditempatkan di sekolah lain, maka harus secepatnya diisi kekosongan tersebut. Dan apapun alasannya terjadinya kekosongan dalam sebuah organisasi, yang jelas hal tersebut harus segera diisi dan diselesaikan.

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MI Negeri 7 Brebes Bapak Amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I Sebagai berikut :

“Dengan adanya sistem rekrutment proses penyeleksian para calon pelamar akan lebih terarah dibandingkan rekrutment yang selama ini tanpa adanya perencanaan yang dalam penerimaan karyawan atas usulan dewan guru, baik dari unsur kenalan, kerabat maupun keluarganya. Yang hanya menggunakan perkiraan keahlian, potensi yang di miliki calon pelamar tanpa mengedepankan aspek potensi dan profesionalisme. Sehingga ketika melaksanakan tugasnya kurang maksimal. Namun ketika proses rekrutment dibuat perencanaan dan analisis terlebih dahulu kami mendapatkan para calon pegawai atau karyawan yang mempunyai potensial untuk melaksanakan suatu jabatan. Proses ini dimulai setelah

kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui rekrutmen. Dengan demikian proses seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah diterima atau ditolak. Karena itu seleksi harus dilakukan dengan tepat agar diperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan, baik secara kualitas maupun kuantitas dan sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi. Tidak ketinggalan pula menjadi kriteria utama dalam rekrutment yaitu adanya prestasi akademik dan non akademik yang berlaku bagi semua pelamar baik pelamar umum maupun pelamar yang masih mempunyai hubungan kekerabatan dengan pihak kepala sekolah, guru bahkan dari masyarakat umum. “

Dari Studi Kasus yang dilakukan didapatkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi calon guru dan pegawai atau karyawan di MI Negeri 7 Brebes sangat membantu untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai kompetensi serta profesional, adapun tahapan yang dilaksanakan dalam rekrutmen dan seleksi sebagai berikut:

- a. Melihat formasi yang dibutuhkan,
- b. menyampaikan pengumuman,
- c. Melakukan pemanggilan,
- d. wawancara dan
- e. penerimaan dan penempatan.

Kriteria prestasi akademik dan non akademik juga merupakan standar yang berlaku bagi semua pelamar baik pelamar umum maupun pelamar yang masih mempunyai

hubungan kekerabatan dengan pihak kepala sekolah, guru bahkan dari masyarakat umum.

6) Program tindak lanjut GTT dan PTT yang dinyatakan Lolos seleksi

Setelah melaksanakan beberapa rangkaian tahap dalam kegiatan rekrutment SDM di MI Negeri 7 Brebes, maka tahap akhir dari semuanya itu adalah penerimaan dan penempatan, ketika calon karyawan tersebut maka ada beberapa model penempatan GTT dan PTT yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes, yaitu :

- a. cara penempatan secara langsung yang biasanya diterapkan untuk rekrutmen GTT.
- b. cara melalui pemagangan, dimana hal ini biasanya diterapkan dalam rekrutmen calon PTT.

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MI Negeri 7 Brebes Bapak Amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I Sebagai berikut :

“Dengan adanya sistem magang atau uji coba bagi calon pelamar GTT dan PTT setelah dinyatakan lulus seleksi sangat banyak sekali manfaatnya dibandingkan jika tidak dilaksanakan artinya langsung bekerja, adapun manfaatnya antara lain :

- a) Diharapkan dapat menerapkan antara konsep teori dan praktek yang akan bermuara kepada peningkatan prestasi belajar sekaligus memberi

bekal kepada penulis untuk memasuki dunia kerja yang sesungguhnya.

- b) Membisakan diri dengan lingkungan kerja yang sesungguhnya
- c) Belajar dari rekan kerja tentang tugas pokok dan fungsi yang harus dilakukan selanjutnya, sehingga akan lebih terarah dalam bekerja bukan asal coba-coba ketika bekerja.
- d) Memahami visi, misi dan tujuan dari organisasi sehingga akan menjadikan karyawan paham betul tujuan utama dari organisasi tersebut.”

Berdasarkan hasil Studi Kasus diketahui bahwa calon karyawan yang telah lulus dalam sistem rekrutmen dan seleksi SDM di MI Negeri 7 Brebes ada beberapa model penempatan GTT dan PTT yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes, yaitu :

- a. cara penempatan secara langsung yang biasanya diterapkan untuk rekrutmen GTT.
- b. cara melalui pemagangan, dimana hal ini biasanya diterapkan dalam rekrutmen calon PTT.

Sehingga diharapkan adakan memperoleh SDM yang mempunyai kapasitas intelektual, kapabilitas, berpengalaman, berprestasi akademik dan mempunyai berbagai keterampilan yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes yang siap melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing.

b. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan merupakan serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman maupun sikap seseorang. Hal ini merupakan perbaikan performance dalam suatu pekerjaan yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Supaya guru dapat menyesuaikan diri atas perubahan dan perkembangan teknologi jaman yang selalu terjadi

Berangkat dari latar belakang perlunya pengembangan SDM tenaga Pendidik di MI Negeri 7 Brebes dituntut untuk melakukan suatu upaya, usaha, cara-cara, kiat khusus untuk mengembangkan mutu sumberdaya tenaga Pendidiknya. Dalam pengembangan sumberdaya Tenaga Pendidik, MI Negeri 7 Brebes melakukan usaha, cara-cara dan kiat khusus yang bertujuan untuk menghasilkan dan membentuk tenaga Pendidik bermutu tinggi yang memiliki komitmen kuat terhadap lembaga.

Sebagaimana pernyataan Kepala MI Negeri 7 Brebes terkait program pengembangan Tenaga Pendidik:

“Setelah guru dan karyawan mengikuti pelatihan hal ini membawa dampak positif bagi madrasah terutama pada keprofesionalnya dalam menjalankan tugasnya. Karena pelatihan tersebut untuk mengasah kemampuan, keahlian serta pengetahuan para pegawai atau karyawan guna menciptakan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya difokuskan pada penyediaan profesional bagi guru, pegawai atau karyawan dan membantu mereka mengoreksi kekurangan 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.”

Dari program pengembangan SDM yang ada di MI Negeri 7 Brebes membawa dampak positif bagi madrasah terutama pada keprofesionalnya dalam menjalankan tugasnya. Karena pelatihan tersebut untuk mengasah kemampuan, keahlian serta pengetahuan para pegawai atau karyawan guna menciptakan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya difokuskan pada penyediaan profesional bagi guru, pegawai atau karyawan dan membantu mereka mengoreksi kekurangan dalam kinerjanya.

Adapun untuk lebih jelasnya bagaimana tahapan pengembangan dapat kita uraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan Program Pengembangan

Dalam hal ini pihak MI Negeri 7 Brebes dalam merencanakan sebuah program pengembangan SDM tenaga pendidik sudah dilakukan dengan baik, mengacu pada visi dan misi dari Lembaga dan perkembangan pendidikan, Perencanaan yang dibuat disusun berdasarkan kebutuhan, Akan tetapi ada kelemahan di design program karena perencanaan yang tidak disusun secara periodik, karena ada beberapa program yang bersifat insidental dan hanya mengikuti program yang dilakukan oleh pemerintah saja.

Hal ini sejalan dengan pernyataan beberapa sumber mengenai perencanaan Pengembangan SDM yaitu:

Menurut Kepala MI Negeri 7 Brebes yang menyatakan bahwa sebagai berikut:

“Dengan adanya program pelatihan yang dilaksanakan banyak sekali membawa dampak positif bagi guru dan karyawan MI Negeri 7 Brebes dalam menjalankan tugasnya, hal ini terlihat ketika menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing, hasil belajar peserta didik pun lebih meningkat dibandingkan sebelum adanya pelatihan, pembelajaran yang dilakukan lebih bervariasi sehingga peserta didik tidak bosan. Alhamdulillah dengan adanya dampak yang positif ini maka program pelatihan ini menjadi program unggulan kepala madrasah bagi guru dan karyawan yang direncanakan dalam program kerja kepala madrasah. ”

Dari sini dapat kita lihat bahwa perencanaan sangat menentukan arah dan tujuan dari pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan di MI Negeri 7 Brebes, maka dari itu dalam perencanaan program tersebut mengacu pada visi dan misi dari Lembaga dan perkembangan pendidikan, Perencanaan yang dibuat disusun berdasarkan kebutuhan di MI Negeri 7 Brebes seperti detail dalam perencanaan program pengembangan SDM.

2. Pelaksanaan Program Pengembangan

Pengembangan SDM yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes sangat berperan untuk memfasilitasi pegawai agar

memiliki pengetahuan, keahlian, dan atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan SDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil Studi Kasus, dapat dilihat bahwa di MI Negeri 7 Brebes memiliki beberapa program sebagai kiat dalam mengembangkan SDM nya terutama tenaga pendidik. Adapun programnya adalah sebagai berikut:

- a. Kegiatan Kolokium
- b. Mengikutsertakan Kegiatan Ilmiah (diklat, seminar, workshop)
- c. Mengadakan Kerjasama Dengan Berbagai Pihak
- d. Studi Lanjut
- e. Penyediaan Perpustakaan
- f. Pemberian Tunjangan Kesejahteraan

Sebagaimana yang disampaikan kepala MI Negeri 7 Brebes, berikut ini :

"Seperti yang sudah kami jelaskan pada pertanyaan sebelumnya Adapun beberapa program-program dan bentuk pelatihan yang sudah dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes pada akhir-akhir ini adalah kegiatan Kolokium,

egiatan Ilmiah (diklat, seminar, workshop), kerjasama Dengan Berbagai Pihak, Studi Lanjut, Penyediaan Perpustakaan dan Pemberian Tunjangan Kesejahteraan. Serta masih ada pelatihan yang lain diantaranya pelatihan calon kepala sekolah bagi yang berminat mencalonkan diri untuk menjadi kepala sekolah tentunya dengan persyaratan yang telah ditentukan. Dari setiap pelatihan yang telah dilaksanakan selanjutnya dilakukan program tindak lanjut, sehingga hasilnya akan lebih maksimal guna meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.”

Dari program yang ada di MI Negeri 7 Brebes jika dianalisis maka hal ini sudah sesuai dengan prinsip pengembangan SDM tenaga pendidik, karena mencakup berbagai kompetensi

Dari hasil Studi Kasus Pada program pengembangan tenaga pendidik di MI Negeri 7 Brebes, sudah dapat dikatakan baik hanya saja perlu dilakukan perbaikan untuk peningkatan kualitas SDM, terutama pada sisi perencanaan dan evaluasi program.

3. Program tindak lanjut

Semua guru dan karyawan memiliki hak yang sama untuk mengikuti pelatihan baik di dalam maupun diluar instansi. Dari sekian banyak jenis pelatihan yang dilaksanakan memang telah direncanakan sebelumnya secara matang, baik waktu pelaksanaan, nara sumber, pendanaan maupun evaluasinya.

Biasanya pelatihan di luar instansi pesonilnya bergantian sehingga mengikut sertakan guru atau karyawan pelatihan diluar dimaksudkan untuk pemerataan, sehingga semua akan mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang sejajar.

Setelah selesai mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan baik di dalam atau diluar instansi selalu diupayakan ada evaluasi dan laporan pertanggungjawaban yang kemudian ditindaklanjuti dengan bentuk karya nyata seperti pembuatan perangkat pembelajaran maupun sosialisasi hasil pelatihan yang nantinya akan bermanfaat bagi peningkatan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

Sebagaimana yang disampaikan kepala MI Negeri 7 Brebes Bapak Amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I sebagai berikut :

“Seperti yang sudah kami sampai sebelumnya ada beberapa pelatihan yang dilakukan di luar instansi kami, baik ditingkat Kabupaten atau propinsi, bahkan sampai tingkat nasional. Seperti yang dilakukan oleh Kementerian Agama pelatihan bagi guru mata pelajaran tingkat Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta beberapa waktu yang lalu.

Namun dalam pelaksanaannya bergantian dengan dewan guru yang lainnya dengan tujuan pemerataan peningkatan kemampuan dan keprofesian, setelah guru melaksanakan pelatihan tentunya dilaksanakan rencana tindak lanjut berkiatan dengan ilmu dan pengetahuan yang telah didapatkan untuk diaplikasikan alam kegiatan belajar mengajar di kelas serta mensosialisasikan kepada rekan guru

dan karyawan guna meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.”

c. Memotivasi

1. Memotivasi karyawan

Motivasi mempunyai peranan yang dapat meningkatkan kinerja guru di MIN 7 Brebes Kabupaten Brebes, sehingga seorang guru harus memiliki sifat terpuji yang menjadi karakteristik yang dapat diteladani peserta didik, sehingga dalam meningkatkan kinerja, guru dapat terpenuhi dengan penuh tanggung jawab, dengan demikian motivasi yang dimiliki oleh guru dapat melakukan beberapa pendekatan yang dilakukan seorang guru kepada peserta didik, untuk menarik minat kepada setiap pembelajaran agar supaya peserta didik tidak jenuh untuk mengikuti pelajaran yang disampaikan guru kepada peserta didik.

Dengan adanya motivasi kepada guru dan karyawan akan memberikan manfaat terhadap mutu pendidikan yang ada di MI Negeri 7 Brebes, karena kalau gurunya sudah bersemangat dan termotivasi untuk bekerja lebih baik maka akan memberikan motivasi pula kepada peserta didik, yaitu untuk menggerakkan peserta didik untuk melakukan tugas dan kewajibannya. Sehingga hal pertama yang akan dirasakan oleh peserta didik bahwa belajar merupakan kebutuhan dan ingin melakukan sesuatu kegiatan belajar, tanpa adanya beban dan keterpaksaan melakukannya.

Olehnya itu, motivasi guru sangat berpengaruh dalam perkembangan dan keberhasilan peserta didik, karena guru yang memiliki motif untuk berprestasi cenderung tidak puas akan pekerjaan yang hanya sekedar selesai, melainkan pekerjaannya harus menghasilkan sesuatu sesuai dengan tujuan pembelajaran, guru yang memiliki motivasi mempunyai keinginan untuk mencapai keberhasilan peserta didik, sebab selalu ada dorongan yang timbul dari dalam dirinya yang menggerakkan untuk berbuat yang lebih baik bagi peserta didiknya.

Hal ini dapat dipahami dari penjelasan Kepala sekolah yang memberi keterangan bahwa :

“Dalam kaitannya dengan memotivasi guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes kami selalu mengingatkan tentang visi, misi dan tujuan madrasah ini, serta bekerja bukanlah untuk mencari materi (uang) saja, namun harus diniatkan untuk beribadah sehingga dengan demikian bekerja akan lebih semangat dan penuh keikhlasan serta timbul perasaan memiliki terhadap madrasah ini, maksudnya dari sinilah tempat mereka untuk meraih rizki bagi keluarganya, apabila madrasah ini menjadi berkembang maka tingkat kesejahteraan mereka pun akan meningkat.”

Berdasarkan dari wawancara tersebut maka dapat dipahami, bahwa motivasi guru sangat berpengaruh dalam perkembangan dan keberhasilan peserta didik, karena guru yang memiliki motif untuk berprestasi cenderung tidak puas akan pekerjaan yang hanya sekedar selesai, melainkan pekerjaannya harus menghasilkan sesuatu sesuai dengan

tujuan pembelajaran, guru yang memiliki motivasi mempunyai keinginan untuk mencapai keberhasilan peserta didik, sebab selalu ada dorongan yang timbul dari dalam dirinya yang menggerakkan untuk berbuat yang lebih baik bagi peserta didiknya.

2. Penerapan Sistem *Reward* dan *Punishment*

Dalam pelaksanaan sistem reward dan punishment di MI Negeri 7 Brebes yang telah direncanakan diawal tahun pelajaran serta melakukan koordinasi kepada semua guru dan tenaga kependidikan untuk menyusun dan menentukan rencana reward dan punishment tersebut dengan melakukan rapat guru (sekolah), yaitu dengan mensosialisaikan program tersebut yang dipimpin langsung oleh kepala MI Negeri 7 Brebes.

Sangat membawa dampak yang positif bagi kinerja guru dan karyawan, salah satunya mereka saling berkreasi dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu di MI Negeri 7 Brebes serta menghindari sikap tidak sesuai dengan AD dan ART sekolah.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kepala MI Negeri 7 Brebes sebagai berikut :

“Adanya penerapan sistem reward dan punishment bagi guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes, membawa dampak positif bagi madrasah yaitu dengan adanya peningkatan prestasi, presensi kehadiran dan semangat dalam menjalankan tugasnya. Dimana reward diterapkan kepada guru yang berprestasi, punishment untuk para

melanggar tata-tertib. Reward merupakan bentuk reinforcement yang positif artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan sebagai salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai agar lebih giat usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya. Sementara punishment merupakan bentuk reinforcement yang negatif diartikan sebagai hukuman atau sanksi, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi.

Jadi tujuan dari menerapkan metode punishment ini adalah menimbulkan rasa tidak senang para guru berbuat sesuatu yang jahat berubah menjadi berbuat yang baik dan pemberian Reward membuat guru meningkatkan kinerja dan berprestasi. Jadi, hukuman yang dilakukan mesti bersifat pedagogis, yaitu untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik”

Dari hasil Studi Kasus tentang penerapan sistem reward dan punishment di MI Negeri 7 Brebes dapat disimpulkan bahwa membawa dampak yang baik bagi guru dan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dilihat dari adanya peningkatan prestasi, presensi kehadiran dan semangat dalam menjalankan tugasnya.

3. Sistem penilaian kinerja

Sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes merupakan kegiatan untuk mengukur atau menilai apakah untuk seorang guru atau karyawan itu sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan

menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukur. Sehingga dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan dari kinerja yang telah dilaksanakan

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MI Negeri 7 Brebes berikut :

“Dalam pelaksanaan penilaian kinerja di MI Negeri 7 Brebes yang telah kami laksanakan membawa dampak positif bagi guru dan karyawan, karena kegiatan tersebut bertujuan untuk mengukur atau menilai apakah pekerjaan yang dilaksanakan seorang guru atau karyawan itu sukses atau gagal sebagai tolok ukur standar pekerjaan. Selain Penilaian kinerja tersebut masih juga dilakukan Penilaian kinerja yang sifatnya insidental dengan study kasus yang segera diselesaikan. Pada Pelaksana program Penilaian kinerja kerja tersebut berlaku umum, dalam arti diberlakukan sama pada guru dan karyawan baik berstatus PNS,GTT dan PTT karena pada dasarnya semua ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses belajar mengajar disekolah.”.

Dari beberapa cara dalam pelaksanaan Sistem penilaian kinerja di MI Negeri 7 Brebes yaitu yaitu penilaian kinerja bulanan, Penilaian Kinerja tengah tahun atau akhir semester, Penilaian Kinerja akhir tahun, Penilaian kinerja yang sifatnya insidental dengan study kasus memberikan dampak terhadap guru dan karyawan semuanya. Hal ini seperti yang disampaikan bapak kepala MI Negeri 7 Brebes berikut :

“Pelaksanaan penilaian kinerja guru dan karawan di MI Negeri 7 Brebes yaitu penilaian kinerja bulanan, Penilaian Kinerja tengah tahun atau akhir semester, Penilaian Kinerja akhir tahun ,Penilaian kinerja yang sifatnya insidental dengan study kasus yang segera diselesaikan. Sehingga guru dan karyawan mengetahui kelemahan dan kekurangannya dalam menjalankan tugasnya.”

Dasar dari pelaksanaan sistem penilaian kinerja bagi guru dan karyawan yaitu menggunakan tupoksi sebagai standar pekerjaan utama di samping beberapa factor pendukung lain.

Khusus PNS baik guru atau karyawan dalam pelaksanaan penilaian disamping menggunakan tupoksi sebagaimana tersebut diatas dan beberapa faktor pendukung lainnya, antara laian DP3, sebuah alat evaluasi kinerja PNS yang dibuat dari pemerintah pusat, yang berlaku untuk semua instansi disemua level. DP3 yang merupakan alat evaluasi kinerja guru kurang evaluative karena tidak mendasar pada standar pekerjaan, dan standar pekerjaan selalu berbeda beda. Adanya PKG (Penilaian Kinerja Guru) dengan menggunakan DP3 sudah sesuai dengan standar pekerjaan. Sehingga berdasarkan kinerja yang beda dan telah dilaksanakan pemantauan secara terus menerus, dan penilaian tersebut merupakan sebuah keharusan ,tanpa ada penilaian tidak ada yang baik dan yang buruk.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh kepala MI Negeri 7 Brebes Berikut :

“Khusus PNS baik guru atau karyawan dalam pelaksanaan penilaian disamping menggunakan tupoksi sebagaimana tersebut diatas dan beberapa faktor pendukung lainnya, antara lain DP3, sebuah alat evaluasi kinerja PNS yang dibuat dari pemerintah pusat, yang berlaku untuk semua instansi disemua level. DP3 yang merupakan alat evaluasi kinerja guru kurang evaluative karena tidak mendasar pada standar pekerjaan, dan standar pekerjaan selalu berbeda beda. Adanya PKG (Penilaian Kinerja Guru) dengan menggunakan DP3 sudah sesuai dengan standar pekerjaan. Dengan alasan berdasarkan kinerja yang beda dan telah dilaksanakan pemantauan secara terus menerus, dan penilaian tersebut merupakan sebuah keharusan ,tanpa ada penilaian tidak ada yang baik dan yang buruk.”

Sebagaimana halnya dengan perencanaan SDM, maka dalam penilaian kinerja ini meskipun kewenangan akhir pada pimpinan tertinggi dalam hal ini kepala sekolah, tetapi dalam praktiknya masih melibatkan guru atau karyawan lainnya.

Berdasarkan hasil Studi Kasus diketahui bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja yang diterapkan di MI Negeri 7 Brebes baik penilaian kinerja bulanan, Penilaian Kinerja tengah tahun atau akhir semester, Penilaian Kinerja akhir tahun, Penilaian kinerja yang sifatnya isidental dengan study kasus yang segera diselesaikan. Pada Pelaksana program Penilaian kinerja kerja tersebut berlaku umum, dalam arti diberlakukan sama pada guru dan

karyawan baik berstatus PNS,GTT dan PTT bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes karena pada dasarnya semua ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses belajar mengajar disekolah.

4. Sistem Pengelolaan kompensasi

Dengan adanya sistem Pengelolaan kompensasi yang baik di MI Negeri 7 Brebes dimana guru atau karyawan idealnya dibayar setara dengan kualifikasi yang relevan dengan pekerjaan dan jumlah orang dalam angkatan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi itu. Kompensasi yang diterima merupakan imbalan finansial dan jasa serta tunjangan yang diterima oleh para guru atau karyawan sebagai ganti kontribusi mereka terhadap organisasi. Sehingga karyawan melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai kewajiban mereka masing-masing kemudian akan menerima haknya sesuai dengan ketentuan sekolah.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala MI Negeri 7 Brebes berikut :

“Dengan pemberian kompensasi yang layak layak kepada guru atau karyawan MI Negeri 7 Brebes disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan. berupa gaji bagi PNS dan honor bulanan ditambah dengan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran, THR dan gaji ke 13. Selain itu bagi GTT dan PTT yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat,

propinsi ataupun kabupaten., sesuai ketentuan yang berlaku, sehingga merka akan melaksanakan hak dan kewajibannya dengan baik.”

Dari Studi Kasus diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi kepada guru atau karyawan MI Negeri 7 Brebes disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan, selain mendapat gaji atau honor bulanan ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran, THR dan gaji ke 13. Selain itu bagi GTT dan PTT yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat, propinsi ataupun kabupaten.

Dengan hal tersebut menjadikan guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga meningkatkan mutu pendidikan sekolah.

5. Kriteria pemberian kompensasi

Salah satu cara Kepala MI Negeri 7 Brebes untuk meningkatkan produktifitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja adalah dengan memberikan kompensasi. Karena dengan adanya pengelolaan yang baik dapat membantu sekolahan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik.

Dengan adanya kriteria pemberian kompensasi kepada guru dan karyawan bertujuan untuk memberikan gambaran atau kejelasan terhadap imbalan atau gaji yang

akan diterima yang disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan, sehingga mereka akan menerima dengan penuh keikhlasan begitu pula ketika mereka melaksanakan tugasnya.

Maka dari itu dalam memberikan kompensasi kepada guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes diberlakukan kriteria penerimaannya, sesuai dengan keterangan bapak kepala sebagai berikut :

“Dengan adanya kriteria kompensasi tentu memberikan kejelasan tentang seberapa besar kompensasi yang akan diterima dari aspek gaji bagi PNS dan honorarium bagi GTT dan PTT yang diberikan pihak sekolahan, tentunya kriteria tersebut kami buat dengan mempertimbangkan kesejahteraan mereka yang disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan.”

Dari hasil Studi Kasus Studi Kasus diketahui bahwa dalam pelaksanaan kriteria pemberian kompensasi bagi guru dan karyawan disesuaikan memberikan kejelasan atau gambaran terhadap gaji (imbalan) yang akan diterima yang disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan di lingkungan MI Negeri 7 Brebes, sehingga dalam pemberian gaji atau honor sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam AD dan ART MI Negeri 7 Brebes. sehingga mereka akan menerima dengan penuh keikhlasan begitu pula

ketika mereka melaksanakan tugasnya untuk meningkatkan mutu pendidikan disekolahan.

d. *Maintenance* (pemeliharaan) Karyawan

1. Pemeliharaan karyawan

Dengan adanya *maintenance* (pemeliharaan) karyawan yang baik sebagai bentuk tanggung jawab kepala sekolah MI Negeri 7 Brebes bagi perkembangan dan kelangsungan organisasinya dengan melakukan tindakan berupa ganjaran (*reward system*) yang tujuan utamanya untuk membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kepala MI Negeri 7 Brebes sebagai berikut :

“Dengan mengedepankan asas persamaan baik guru dan karyawan PNS, GTT maupun PTT. Karena setiap manusia memiliki persamaan disamping perbedaan, manusia mempunyai kepribadian, mempunyai rasa, karya, karsa dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Sehingga hal tersebut di atas menjadi salah satu usaha kami untuk merawat dan menjaga karyawan untuk bisa bekerja dengan nyaman, sehingga mampu meningkatkan kinerja.

Dari hasil Studi Kasus Studi Kasus diketahui bahwa dengan dilaksanakannya sistem perawatan dan menjaga bagi guru dan karyawan di MI Negeri 7 Berbes dilaksanakan dengan sistem pemberian ganjaran (reward system) sehingga dapat memberikan semangat kepada guru dan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Tingkat kesejahteraan bagi karyawan

Dengan mewujudkan kesejahteraan guru dan karyawan mampu memberi dorongan kepada mereka semangat dan motivasi dalam menjalankan tugasnya. Kesejahteraan bagi karyawan yang telah diusahakan antara lain memenuhi kebutuhan materi maupun nonmateri kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan semangat atau dorongan kerja kepada karyawan. Sehingga usaha tersebut mampu memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang bermanfaat bagi tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

Begitu pula yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes dalam kaitannya dengan kesejahteraan karyawan tentunya menjadi perhatian yang paling utama, seperti pernyataan berikut yang disampaikan oleh bapak kepala sekolah:

“Dengan mempertimbangkan kesejahteraan guru dan karyawan tentunya akan meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga akan meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes. Walaupun masih belum memenuhi standar UMR dari pemerintah. Guru dan tenaga kependidikan selain

mendapat gaji atau honor bulanan ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran, THR dan gaji ke 13. Selain itu bagi GTT dan PTT yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat, propinsi ataupun kabupaten. Sehingga guru dan karyawan MI Negeri 7 cukup sejahtera.

Sehingga dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya tingkat kesejahteraan yang baik, mampu memeberikan semangat dan motivasi kepada guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

3. Tingkat keluar masuk (turnover) bagi karyawan di MI Negeri 7 Brebes

Adanya keluar dan masuknya guru dan karyawan merupakan hal yang wajar terjadi, karena hal ini terjadi berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang merupakan suatu keadaan yang sifatnya subjektif yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Begitu pula yang terjadi di MI Negri 7 Brebes juga terdapat trunover baik guru maupun karyawan, yang menjadi penyebabnya antara lain hubungan interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya.

Namun hal semacam itu dapat diminimalisir dengan meningkatkan komunikasi dan koordinasi antara kepala sekolah dengan karyawannya, begitu pula sebaliknya sehingga apabila terjadi sesuatu permasalahan untuk segera diselesaikan supaya tidak berkepanjangan yang akibatnya dapat mengganggu tugas pokok karyawan yang berakibat kurang nyamannya dalam bekerja, sehingga sulit untuk meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

Sehubungan dengan tingkat keluar masuk (turnover) bagi karyawan di MI Negeri 7 Brebes, dapat dijelaskan oleh kepala MI negeri sebagai berikut :

“Adanya tingkat keluar masuknya karyawan merupakan hal yang wajar alam setiap organisasi, begitu pula di MI Negeri 7 Brebes, karena banyak sekali faktor yang mempengaruhi diantaranya tingkat kebutuhan yang semakin tinggi sehingga memaksa karyawan untuk mencari pekerjaan yang memberikan kompensasi yang lebih tinggi, sehingga untuk meminimalisir adanya turnover perlu meningkatkan komunikasi dan koordinasi antara kepala sekolah dengan karyawannya, begitu sebaliknya. Ketika terjadi suatu permasalahan untuk segera diselesaikan dan dicari jalan keluarnya dengan menerapkan asas kekeluargaan, sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya tanpa dibebani dengan adanya suatu permasalahan yang mengganggu, hal ini akan mengakibatkan adanya peningkatan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes. “

Dari hasil Studi Kasus tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat turnover karyawan di MI Negeri 7 Brebes relatif sedikit, hal ini terjadi karena adanya komunikasi dan koordinasi antara kepala sekolah dengan karyawannya, serta segera menyelesaikan permasalahan yang terjadi tanpa membiarkannya berkepanjangan, yang akibatnya akan mengganggu kinerja karyawan dan menurunkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

4. Kenyamanan bekerja bagi karyawan

Adanya situasi bekerja bagi karyawan tentunya berimbas terhadap turnover karyawan, karena pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Sehingga tingkat kenyamanan bekerja dari karyawan berbeda satu dengan yang lain sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya. Karena keadaan tersebut sifatnya subjektif yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan. Kenyamanan bekerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Seperti yang sudah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya tingkat kenyamanan bekerja bagi karyawan juga menentukan tingkat keluar masuknya karyawan tersebut, sehingga kepala MI Negeri 7 Brebes mengambil kebijakan dengan memberikan sebuah gaji, fasilitas sesuai dengan pekerjaan mereka tanpa membedakan orangnya.

Sehingga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya karyawan merasa nyaman karena tidak dibeda-bedakan serta meningkatkan komunikasi dan koorinasi antara atasan dan bawahan. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala MI Negeri 7 Brebes sebagai berikut :

“Dengana adanya lingkungan kerja yang kondusif di MI Negeri 7 Brebes, seperti karyawan mendapatkan haknya berupa gaji dan tunjangan yang sesuai dengan anggaran dasar madrasah, adanya persamaan hak dan kewajiban tanpa membedakan antara senior dan junior, adanya sikap saling peduli dan menghargai antar sesama karyawan serta meningkatkan komunikasi dan koordiansi antara atasan dan bawahanya. Sehingga guru dan karyawan merasa nyaman dalam bekerja ketika melaksanakan tugasnya.

Dapat disimpulkan bahwa di MI Negeri 7 Brebes dengan terciptanya suasana yang nyaman, sangat berpengaruh terhadap kinerja dari guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes, maka perlu ditingkatkan dengan komunikasi dan koordiansi antara atsan dan bawahannya, sehingga ketika terjadi suatu permasalahan akan segera terselesaikan supaya tidak mengganggu kinerja guru dan karyawan.

5. Sistem pengawasan bagi karyawan

Pelaksanaan sistem pengawasan yang telah dilaksanakan mempunyai peran mengoptimalkan tanggung jawab dari tugas dan fungsi guru dan karyawan. Dengan mengetahui kondisi aspek-aspek yang berkaitan

dengan pendidikan secara rinci dan akurat, dapat diketahui dengan tepat pula apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan kita.

Kegiatan pengawasan di MI Negeri 7 Brebes bertujuan untuk melihat hal-hal negatif untuk diupayakan menjadi positif dan melihat mana yang positif untuk dapat ditingkatkan menjadi lebih baik lagi. Lebih dari itu, dalam pelaksanaannya bukan mencari mencari kesalahan tetapi lebih terfokus pada unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki. Dengan kata lain, supervisi yang dilakukan baik oleh kepala sekolah maupun pengawas pendidikan selaku pengawas, dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran sehingga bermakna bagi peserta didik.

“sistem pengawasan bagi guru dan karyawan yang telah dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes bertujuan untuk mengetahui hal negatif dari kinerja guru dan karyawan yang telah dikerjakan, menjadi positif dan melihat mana yang positif untuk dapat ditingkatkan menjadi lebih baik lagi. Lebih dari itu, dalam pelaksanaannya bukan mencari mencari kesalahan tetapi lebih terfokus pada unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki, sehingga mampu untuk mengoptimalkan tanggung jawab dari tugas pokok dan fungsi guru dan

karyawan sehingga akan mempermudah untuk pencapaian tujuan organisasi meningkatkan kualitas mutu pendidikan sesuai dengan visi dan misi MI Negeri 7 Brebes.”

Dari hasil Studi Kasus yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan sistem pengawasan yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes bagi guru dan karyawan berperan untuk mengoptimalkan tanggung jawab dari tugas pokok dan fungsi guru dan karyawan sehingga akan mempermudah untuk pencapaian tujuan organisasi meningkatkan kualitas mutu pendidikan sesuai dengan visi dn misi MI Negeri 7 Brebest.

Sistem pengawasan yang digunakan adalah dengan penentuan standar, supervise kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar. Sistem pengawasan dilaksanakan secara administrative, artinya pengawasan terhadap kinerja disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan kinerja di MI Negeri 7 Brebes dibawah pimpinan langsung kepala sekolah dengan dibantu beberapa orang yang ditunjuk. Pengawasan dilakukan dengan monitoring administratif baik secara periodik bulanan.

Dengan adanya penjadwalan tersebut diharapkan guru dan karyawan bisa mempersiapkan segala adminiatriasi yang akan dinilai atau di supervisi. Sehingga sistem pengawasan dapat terlaksana dengan

sebaik mungkin untuk meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

C. Pembahasan Hasil Studi Kasus

1. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Di MI Negeri 7 Brebes

Pembahasan temuan hasil Studi Kasus di MIN 7 Brebes yang penulis sajikan berdasarkan hasil wawancara, dokumentasi dan observasi yang dilakukan secara formal maupun tidak formal. Wawancara secara formal dan tidak formal, observasi dan pencermatan dokumentasi dilakukan langsung oleh peneliti. Adapun pembahasan temuan hasil Studi Kasus sebagaimana berikut :

a. Penerimaan Karyawan

1) Sistem perencanaan Sumber Daya Manusia.

Setelah diadakan Studi Kasus berkaitan dengan perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes bahwa perencanaan SDM yang dilaksanakan berdasarkan pola yang dikembangkan Hadari Nawawi yang membagi perencanaan SDM menjadi dua (2) bagian, yaitu:

- a) Kegiatan menganalisis volume dan beban pekerjaan
- b) Kegiatan menganalisis kekuatan dan kelemahan tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi. Baru setelah ini diambil keputusan apakah akan dilakukan penambahan dan pengisian tenaga kerja atau tidak.

Kegiatan ini merupakan salah satu dari tugas pokok kepala sekolah dan dibantu beberapa orang yang ditunjuk

dalam manajemen sekolah. Kegiatan yang dianalisis meliputi semua kegiatan atau pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah mulai dari jabatan paling rendah sampai jabatan paling tinggi. Hasil analisis ini dituangkan dalam sebuah tulisan yang disebut sebagai Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) yang dalam istilah manajemen dikenal dengan analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan.

Dari hasil Studi Kasus akan diketahui seberapa kekuatan dan kelemahan atau kekurangan dan kelebihan SDM yang dimiliki oleh sekolah dibanding dengan volume dan beban kerja yang ada. Sehingga akan diketahui perlu tidaknya penambahan personil atau tenaga guru atau karyawan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk masa sekarang dan masa yang akan datang.

Penambahan atau pengisian dan penempatan personil atau guru dan karyawan dalam jabatan dilakukan melalui 2 cara : Pertama, penambahan dan penempatan personil baru dilakukan melalui beberapa tahapan antara lain : melihat formasi yang dibutuhkan, pengumuman penerimaan GTT dan PTT baru, seleksi dengan mempertimbangkan prestasi akademik, non akademik serta akhlak, wawancara, penerimaan dan penempatan. Kedua, pengisian dan penempatan personil dalam jabatan tertentu dilakukan dengan cara mempertimbangkan kapasitas intelektual, kapabilitas dan pengalaman ketika menjalankan tugas di sekolah, ketauladanan saran dan

masukannya baik dari bapak dan ibu guru atau karyawan itu sendiri melalui mekanisme yang ada.

2) Analisis Pekerjaan dan Deskripsi pekerjaan

Dalam temuan hasil Studi Kasus telah diuraikan bahwa analisis pekerjaan merupakan kegiatan proses menghimpun dan menyusun informasi yang berhubungan dengan tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab setiap jabatan atau pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Analisis pekerjaan ini seharusnya dibuat sedetail dan sejelas mungkin mulai dari tugas dan tanggung jawab seseorang yang menduduki jabatan paling atas sampai dengan seseorang yang menduduki jabatan paling bawah sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Analisis pekerjaan dan jabatan yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes tersebut selama ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, Antara lain: (1) pembuatan draft atau rancangan oleh kepala sekolah dengan tim yang ditunjuk, (2) pembahasan dalam rapat pleno, (3) rapat/sidang pleno, (4) pembuatan dan penetapan SK.

Adapun draft atau konsep awal tentang analisis pekerjaan yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga level paling bawah tidak semata-mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara sepihak tetapi dirumuskan disusun oleh tim yang dibentuk, adapun tim

yang dibentuk oleh kepala sekolah yang didalamnya terdiri dari perwakilan guru yang dianggap senior, komite sekolah dan dimusyawarahkan dengan Pengawas pendidikan.

Berdasarkan hasil Studi Kasus diketahui bahwa dalam membuat perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes telah dilakukan analisis terhadap pekerjaan (beban kerja) dan kebutuhannya, Adapun draft atau konsep awal tentang analisis pekerjaan yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga level paling bawah tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara pihak tetapi dirumuskan disusun oleh tim yang dibentuk tersebut.

3) Pelaksanaan perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes

Dari hasil Studi Kasus yang telah dilaksanakan bahwa dalam Perencanaan SDM di MI Negeri Brebes tidak disusun oleh satu orang saja, namun dengan membentuk sebuah tim pengembang yang bertugas untuk memberikan saran dan kritikan serta masukan pendapat untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan dari perencanaan yang sudah disusun, dimana tim tersebut terdiri dari beberapa pihak yang ada di lingkungan sekolah.

Sehingga perencanaan yang disusun akan lebih tepat sasaran karena semua pihak yang ada di sekolah memberikan gambaran tentang SDM itu sendiri dari berbagai unsur.

4) Pelaksanaan analisis jabatan Di MI Negeri 7 Brebes

Berkaitan dengan Pelaksanaan analisis jabatan yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes tentunya tidak lepas dari analisis pekerjaan, karena saling mempengaruhi dari analisis jabatan itulah akan direncanakan adanya analisis jabatan apa dan siapa yang akan melaksanakannya, sehingga dalam pelaksanaan analisis jabatan dapat dilakukan dengan menghimpun dan menyusun informasi yang berhubungan dengan tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab setiap jabatan atau pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Maka analisis jabatan yang disusun dibuat sedetail dan sejelas mungkin mulai dari tugas dan tanggung jawab seseorang yang menduduki jabatan paling atas sampai dengan seseorang yang menduduki jabatan paling bawah sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Dengan demikian pelaksanaan analisis jabatan sangat erat hubungannya dengan analisis pekerjaan, sehingga untuk penyusunan draft atau konsep awal tentang analisis jabatan di MI Negeri 7 Brebes sama seperti dalam analisis pekerjaan yaitu dengan menyusun tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga level paling bawah tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara pihak tetapi dirumuskan disusun oleh tim yang dibentuk tersebut. Sehingga dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan.

- 5) Sistem Rekrutmen, dan seleksi Sumber Daya Manusia
 - a) Sistem rekrutmen
- i. Perencanaan Rekrutmen

Perencanaan merupakan dasar dari fungsi karena perencanaan merupakan suatu pendekatan yang terorganisir untuk menghadapi permasalahan di masa yang akan datang. Dalam Studi Kasus ini perencanaan yang dilakukan terkait rekrutmen Sumber daya manusia di MI Negeri 7 Brebes dilakukan pada 2 (dua) tahap yaitu :

- a. Analisis Kebutuhan
- b. Persiapan rekrutmen, yang meliputi:
 - (a) Penetapan waktu dan biaya dalam rekrutmen
 - (b) Penetapan prosedur pendaftaran tenaga Pendidik
 - (c) Penetapan Kualifikasi Pelamar
 - (d) Dan Menetapkan metode atau saluran dalam rekrutmen,

Dari perencanaan yang dilakukan dalam rekrutmen yang dipaparkan sudah dapat dikatakan baik karena sudah sejalan dengan teori yang ada, Seperti yang dikemukakan oleh Ibrahim Bafedal yaitu: Kegiatan pertama, dalam proses rekrutmen tenaga kerja baru, adalah melakukan persiapan rekrutmen. Persiapan rekrutmen pendidik baru harus matang sehingga melalui rekrutmen tersebut sekolah bisa memperoleh pendidik dan tenaga kependidikan yang baik. Kegiatan persiapan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan baru ini meliputi.

- (a) Pengkajian berbagai undang-undang atau peraturan pemerintah, peraturan yayasan yang berkenaan dengan peraturan penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan, walaupun akhir-akhir ini telah diberlakukan otonomi daerah.
- (b) Penetapan persyaratan-persyaratan untuk melamar menjadi pendidik dan tenaga kependidikan baru.
- (c) Penetapan prosedur pendaftaran pendidik dan tenaga kependidikan baru.
- (d) Penetapan jadwal rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan baru.
- (e) Penyiapan fasilitas yang diperlukan dalam proses rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan baru, seperti media pengumuman penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan baru, format rekapitulasi pelamar, dan format rekapitulasi pelamar yang diterima.
- (f) Penyiapan ruang atau tempat memasukan lamaran pendidik dan tenaga kependidikan baru.
- (g) Penyiapan bahan ujian seleksi, pedoman pemeriksaan hasil ujian dan tempat ujian.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa perencanaan rekrutmen Sumber daya manusia di MI Negeri 7 Brebes sudah baik dan tepat. Dan juga perencanaan disusun dengan prinsip rekrutmen, Seperti yang dikemukakan Ibrahim yaitu "Rekrutmen harus dirancang secara matang agar dapat memenuhi

kebutuhan". Dapat kita lihat bahwa perekrutan yang dilakukan sudah cukup detil dan matang.

ii. Pelaksanaan Rekrutmen

Dalam pelaksanaan rekrutmen Sumber daya manusia di MI Negeri 7 Brebes ada dua kegiatan yang dilakukan yaitu Penyebaran Pengumuman Rekrutmen dan Penerimaan lamaran tenaga Pendidik.

b) Penyebaran Pengumuman Rekrutmen

Berdasarkan paparan pada hasil Studi Kasus, dalam melaksanakan rekrutmen atau penarikan SDM baru, di MI Negeri 7 Brebes menggunakan 4 (empat) saluran atau sumber, adalah sebagai berikut: Melalui Madding sekolah, Website (Internet), Informasi (Broadcast) Media Sosial, dan Informasi Internal.

Dari kegiatan rekrutmen Sumber daya manusia di MI Negeri 7 Brebes ini dapat kita lihat bahwa Tim rekrutmen memiliki tujuan menyerap tenaga pendidik baru, dengan menetapkan banyak saluran atau metode dalam melakukan penarikan. Hal ini sejalan dengan Pernyataan dari Hasibuat yang mengatakan:

"Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio atau TV maka pelamar akan semakin banyak. Dan sebaliknya semakin tertutup penarikan maka pelamar sedikit."

Hal ini juga sejalan dalam Kasmir menyatakan: "Dengan banyaknya sumber tenaga kerja. Maka,

perusahaan dapat memilih sesuai dengan keinginan pihak manajemen.

Peneliti melihat, bahwa MI Negeri 7 Brebes membuka kesempatan seluas-luasnya pada setiap SDM merupakan hal yang baik dan tepat, karena dengan banyaknya pelamar yang terjaring maka akan semakin banyak kemungkinan mendapat SDM yang berkualitas. Namun hal ini juga bukan berarti dengan menggunakan banyaknya sumber rekrutmen maka ada hal yang perlu dipertimbangkan seperti waktu dan biaya yang harus dikeluarkan, karena ada kemungkinan banyaknya pelamar yang tidak memenuhi kualifikasi yang akan membuang waktu saja.

c) Penerimaan Lamaran

Setelah adanya pengumuman lowongan karyawan baru telah tersebar maka banyak masyarakat yang mengetahui bahwa ada lowongan pekerjaan di MI Negeri 7 Brebes, sebagaimana tercantum dalam pengumuman lowongan karyawan baru. Maka banyak masyarakat yang berminat dan memasukkan lamaran pekerjaan.

Dari paparan hasil Studi Kasus dapat dilihat bahwa mekanisme dalam penerimaan lamaran adalah Saat Panitia mulai menerima berkas yang masuk, Maka panitia melakukan kegiatan yang meliputi: Melayani pelamar yang memasukkan lamaran kerja. Lamaran pekerjaan ini biasanya diterima langsung oleh petugas yang bertugas di MI Negeri 7 Brebes. Kemudian Setelah lamaran masuk maka panitia mengecek semua kelengkapan yang harus

disertakan bersama surat lamaran. Setelah semua lamaran masuk kemudian langsung ditentukan apakah berhak mengikuti seleksi wawancara atau tidak

Hal ini sudah sejalan dengan teori yang dipaparkan Ibrahim yang merincikan kegiatan yang harus dilakukan panitia meliputi:

- a) Melayani masyarakat yang memasukkan lamaran kerja.
- b) Mengecek semua kelengkapan yang harus disertakan bersama surat lamaran.
- c) Mengecek semua isian yang terdapat didalam surat lamaran, seperti nama pelamar, alamat pelamar.
- d) Merekap semua pelamar dalam format rekapitulasi pelamar.

Dari beberapa proses kegiatan rekrutmen diatas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen yang baik akan memberikan hasil yang positif bagi sekolah. Dengan demikian, sistem rekrutmen merupakan hal yang penting untuk dilaksanakan oleh setiap lembaga pendidikan agar proses yang berlangsung cukup lama dan mengeluarkan biaya cukup besar tersebut menjadi tidak sia-sia karena mendapatkan hasil yang berkualitas.

Dari paparan mengenai analisis sistem rekrutmen maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen yang dilakukan di MI Negeri 7 Brebes sudah baik, karena dilakukan dengan perencanaan yang matang, pelaksanaan juga dilakukan dengan optimal.

iii. Seleksi Sumber daya manusia di MI Negeri 7 Brebes

Seleksi merupakan kegiatan lanjutan dari rekrutmen sebelumnya. Artinya hasil rekrutmen yang dilakukan perusahaan atau suatu instansi untuk kemudian dipilih mana yang layak atau memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Layak maksudnya adalah memenuhi persyaratan yang ditetapkan.

Dalam Studi Kasus ini objek yang diseleksi adalah tenaga pendidik. Undang-undang No. 20 Tahun 2003, Pasal 39 ayat 2 menjelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.

Jadi seleksi tenaga pendidikan adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga pendidik yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sekolah.

Dalam melaksanakan seleksi SDM di MI Negeri 7 Brebes memiliki beberapa tahapan. Adapun hasil analisis dari hasil temuan Studi Kasus tentang rekrutmen adalah sebagai berikut:

a) Persiapan Seleksi

Berdasarkan paparan hasil Studi Kasus didapatkan perencanaan sebelum melakukan seleksi adalah penetapan Tim seleksi, menyiapkan instrumen penilaian, persiapan tempat dan waktu seleksi, serta melakukan koordinasi dengan pihak kepala sekolah.

Dapat kita lihat bahwa dalam perencanaan seleksi di MI Negeri 7 Brebes sudah sesuai dengan teori yang dipaparkan dalam buku Kasmir. Adapun uraiannya adalah sebagai berikut:

a) Menyiapkan Tenaga Sumber Daya Manusia (SDM)

Artinya menyediakan tenaga kerja yang akan melakukan proses seleksi. Dalam hal ini SDM yang memenuhi kualifikasi sebagai Ketua tim maupun anggota, baik dari segi jumlah, kemampuan, keahlian, pengalaman maupun pendidikannya.

b) Menyiapkan Peralatan yang digunakan

Artinya menyiapkan peralatan tes yang akan digunakan seperti meja, kursi, ruangan atau alat-alat peralatan untuk ujian tes sesuai dengan tes yang akan dihadapi. Peralatan ini penting agar tes yang dilakukan memenuhi harapan yang diinginkan

c) Menyiapkan Waktu

Artinya dalam mengikuti tes, Peserta tes diberikan waktu sesuai dengan tahapan tes yang akan dilakukan. Artinya masing-masing tes memiliki waktu tertentu.

d) Menyiapkan Tahapan Seleksi

Artinya ada tahapan prosedur dan seleksi yang harus dilalui mulai dari calon pelamar mengikuti tes pertama sampai diterima.

Persiapan proses seleksi ini harus dilakukan secara tepat sesuai dengan apa yang direncanakan dengan matang. Dari sini penulis mengambil kesimpulan bahwa perencanaan yang dilakukan dalam seleksi di MI Negeri 7 Brebes sudah baik, karena sudah sesuai kaidah-kaidah perencanaan seleksi.

iv. Pelaksanaan Seleksi

Berdasarkan paparan hasil Studi Kasus tahapan pelaksanaan seleksi tenaga pendidik yang dilakukan di MI Negeri 7 Brebes adalah sebagai berikut:

- a) Seleksi Administrasi
- b) Wawancara Awal
- c) Microteaching
- d) Wawancara akhir
- e) Keputusan Seleksi.

Dari hasil Studi Kasus dapat dilihat ada 4 tahap yang dilalui sampai ke tahap putusan seleksi. Dalam melihat tahapan seleksi untuk tenaga pendidik ini apakah sudah sesuai dengan aturan atau teori yang ada. Maka perlu dianalisa secara mendetil. Adapun uraiannya adalah sebagai berikut:

a) Seleksi Administrasi

Pada tahap ini akan dilakukan seleksi administrasi langsung karena pada tahap awal ini menggunakan metode walk interview, Maka persyaratan secara administratif dapat dinyatakan langsung.

Pada tahap seleksi administratif, salah satu poin diwajibkan bahwa jenjang Pendidikan bagi pelamar baru adalah S1. Hal ini sudah sesuai dengan Bab IV Pasal 8 Tentang Guru dan Dosen yang berbunyi:

Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pasal 9 Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat.

Jadi dapat dikatakan bahwa syarat yang dibuat untuk seleksi administrasi sudah mengakomodir UU artinya syarat mutlak sebagai seorang pendidik sudah terpenuhi, Oleh karena itu dalam seleksi administrasi ini dapat dikatakan sudah sesuai.

b) Wawancara Awal

Berdasarkan hasil Studi Kasus, maka wawancara awal ini dilakukan untuk menilai 3 aspek yaitu kepribadian, kelimuan atau wawasan dan baca al-qur'an. Jika kita analisis lebih lanjut bahwa 3 aspek ini sangat penting untuk dilakukan pendalaman.

Pertama, tentang kepribadian, kepribadian seorang guru haruslah mampu menjadi contoh bagi peserta didiknya, seperti yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah RI nomor 19 tahun 2005 yang menyatakan:

“Guru atau pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.”

Oleh karena itu kepribadian menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam melakukan seleksi, kita dapat melihat kejujuran seorang pelamar dari dokumen yang dilampirkan dengan klarifikasi secara langsung, melihat sikap dalam menghadapi seseorang, dll. Hal ini sejalan dengan kompetensi yang wajib dimiliki oleh Guru yaitu kompetensi kepribadian dan sosial.

Akan tetapi Peneliti lebih melihat bahwa dalam mendapatkan hasil yang lebih objektif tentang kepribadian kiranya tidak cukup hanya melalui wawancara saja, tetapi perlu diadakannya tes psikotes, karena dari hasil psikotes kita dapat melihat gambaran kepribadian seseorang secara lebih otentik.

Seperti hal yang dinyatakan Kasmir bahwa :

“Hasil tes psikotes dapat menunjukkan hal-hal sebagai berikut seperti: Kecerdasan, Kejujuran, Kepribadian, Bakat dan Minat, Motivasi, Kerjasama, Disiplin, Loyalitas, Kepemimpinan dan Prestasi.”

Kedua, tentang wawasan atau keilmuan hal ini jelas menjadi penting harus dimiliki oleh seorang Pendidik. Karena 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.

Dari paparan tersebut dapat dikatakan bahwa kelimuan seorang calon Pendidik harus benar-benar diperhatikan jangan sampai tidak memnuhi syarat sebagai seorang Pendidik. Hal ini sejalan dengan kompetensi yang wajib dimiliki oleh Guru yaitu Kompetensi Profesional.

Ketiga, baca al-Qur'an hal ini merupakan aspek tambahan yang biasanya dilakukan oleh sekolah berlabel Islam, sebagai nilai tambah dari kompetensi yang harus dimiliki seorang Pendidik.

c) Micro Teaching

Tes micro teaching adalah tentu hal yang sangat penting dilakukan dalam seleksi menjadi seorang tenaga pendidik, karena hal ini dapat menjadi ukuran dalam keseluruhan aspek kompetensi yang dimiliki seorang Pendidik. Helmiati memaparkan tentang hal ini yaitu:

Guru atau pendidik yang baik adalah mereka yang berhasil membawa peserta didik mencapai tujuan dan hasil pembelajaran sesuai dengan kaidah yang berlaku dalam pendidikan. Keberhasilan dan efektifitas pembelajaran ditentukan oleh tercapai atau tidaknya tujuan dan hasil pembelajaran. Untuk mencapai tingkat efektifitas pembelajaran, calon guru/pendidik harus memiliki pemahaman yang baik tentang bagaimana melaksanakan pembelajaran serta memiliki keterampilan dasar mengajar

sebelum mereka melaksanakan tugas sebagai tenaga pendidik.

Berdasarkan hasil Studi Kasus hal yang dinilai dalam micro teaching adalah sebagai berikut:

1. Penyampaian Materi
2. Penguasaan Materi
3. Penggunaan Media / IT
4. Kemampuan Bahasa
5. Penampilan.

Dalam penilaian tersebut disebutkan secara general, akan tetapi Penulis melihat bahwa hal itu sudah cukup mewakili indikator melihat keterampilan dan kompetensi seorang pendidik. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Helmiati:

Keterampilan dasar mengajar yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan membuka dan menutup pembelajaran
2. Keterampilan menyampaikan materi.
3. Keterampilan bertanya (dasar, lanjut)
4. Keterampilan mengadakan variasi
5. Keterampilan memberikan penguatan
6. Keterampilan mengelola kelas
7. Keterampilan menggunakan Bahasa
8. Keterampilan memimpin diskusi kelompok kecil.

Jadi dapat dikatakan format penilaian untuk micro teaching di MI Negeri 7 Brebes sudah sangat baik karena

sudai sesuai dengan kaidah-kaidah untuk menilai kemampuan mengajar seorang pendidik. Dari sini dapat kita lihat kemampuan pedagogik dan profesional seorang pendidik.

d) Wawancara Akhir

Tahap ini adalah tahap terakhir pada pelaksanaan seleksi di Yayasan Baitul Jannah. Berdasarkan hasil Studi Kasus wawancara akhir ini dilakukan untuk menjelaskan dan melihat pemahaman mendalam tentang keribadian, tentang segala sesuatu yang menyangkut posisi yang akan disisi oleh kandidat.

sekaligus menjalankan fungsi pengawasan dengan melakukan verifikasi kandidata hasil seleksi apakah sudah sesuai dengan data yang ada.

Menurut Kasmir terkait wawancara lanjutan yang dilakukan dalam seleksi adalah sebagai berikut:

“Wawancara setelah pelamar lolos dalam tes tertulis baik pengetahuan umum maupun psikotes, dapat dilakukan wawancara lanjutan dengan tujuan melihat kesungguhan pelamar bekerja di perusahaan, dengan kesungguhan yang ada, Pertanyaan yang diajukan dapat dilakuka dengan pertanyaan pemecahan masalah atau wawancara stress, Pewawancara harus mampu menggali informasi secara mendalam sehingga dapat melihat kesungguhan, disiplin dan kesabaran calon pelamar.

Jadi dapat kita simpulkan bahwa langkah MI Negeri 7 Brebes melakukan tahap ini adalah hal yang sangat tepat,

sehingga nantinya akan benar-benar dapat tenaga Pendidik yang sesuai dengan kebutuhan.

e) Keputusan Seleksi

Kemudian terkait keputusan seleksi dilakukan dengan rapat pleno oleh MI Negeri 7 Brebes. Langkah terakhir dari proses seleksi sumber daya manusia yang dikemukakan Sihotang adalah sebagai berikut:

Pemberitahuan kepada pelamar bahwa lamaranya terpaksa ditolak atau tidak diterima sebagai pegawai di dalam suatu organisasi sebaiknya dengan sesegera mungkin diberitahukan secara tertulis agar pelamar itu dapat dengan segera mencari pekerjaan di lain tempat dan mungkin di bidang lain pula.

Sangat penting diperhatikan untuk menjaga citra organisasi dan menghormati setiap surat permohonan dari pelamar. Merupakan etika yang sangat baik apabila setiap surat yang diterima dan ditujukan pada organisasi kita selalu mendapat jawaban secara tertulis pula sehingga jangan sampai terdapat surat lamaran yang tidak mendapat jawaban tertulis demi menjaga citra dan nama baik perusahaan atau organisasi kita.

Dalam menindaklanjuti kepada para pelamar yang diterima jadi pegawai secepat mungkin dikirim surat panggilan yang menjelaskan kapan mereka mulai bekerja atau mendapat training lebih dahulu baru kemudian ditempatkan. Berkas-berkas dalam surat lamaran lengkap dengan foto copy curriculum vitae dan sertifikat keahlian

hendaknya disimpan dan diarsipkan secara teratur karena informasi yang terdapat di dalamnya sangat berguna dan pasti akan dicari di kemudian hari, terutama untuk pembinaan karier setiap personel di dalam organisasi itu, bahkan pada saat pegawai tersebut memasuki usia pensiun.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan sistem seleksi yang di lakukan di MI Negeri 7 Brebes sudah baik, karena sudah sesuai dengan kajian-kajian literatur yang ada, dan juga pelaksanaan untuk mendapatkan pendidik yang berkualitas sangat baik, karena sudah mempertimbangkan dan memasukkan kompetensi yang harus dimiliki seorang pendidik sesuai dengan UU dan Peraturan Pemerintah.

Dalam pelaksanaan seleksi sesuai dengan kaidah-kaidah pada UU RI No. 14 Bab IV Pasal 8 ,9 dan 10, yang berbunyi:

Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pasal 9 Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat. Pasal 10 Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Dari syarat-syarat yang diamanatkan UU dapat terakomodir dengan baik pada pelaksanaan seleksi dengan

sistem seperti ini diharapkan agar dapat mampu menghasilkan output pendidik yang berkualitas.

Dari paparan mengenai analisis sistem seleksi maka dapat disimpulkan bahwa seleksi yang dilakukan di MI Negeri 7 Brebes sudah baik, terlihat dilakukan dengan prosedur seleksi yang sistematis. Tahapan yang dilakukan juga sudah mendetail sehingga mampu menghasilkan output hasil seleksi yang berkualitas. Akan tetapi perlu adanya perbaikan pada pelaksanaan tes untuk mengetahui pengetahuan umum dan kepribadian yang hanya digali lewat hasil wawancara, dengan hal ini tentu perlu diadakannya tes, tertulis dengan diadakannya tes tertulis untuk pengetahuan umum dan psikotes hasilnya akan menjadi lebih valid dan otentik.

Berdasarkan analisis peneliti, output yang dihasilkan dari seleksi di MI Negeri 7 Brebes dapat dikatakan baik, walaupun tidak dilaksanakan tes tertulis untuk mengukur kepribadian dan pengetahuan umum, hal ini dapat terjadi dikarenakan bahwa ada double wawancara yang dilakukan di awal dan akhir, jadi pihak Sekolah dapat memverifikasi kembali dan juga ada rapat pleno penetapan pegawai baru yang dapat menggali data-data berupa informasi dari tim seleksi dan rekrutmen mengenai pelamar-pelamar yang lolos pada tahap akhir dan seleksi dilakukan oleh orang-orang yang berkompeten yang memiliki jabatan struktural di MI Negeri 7 Brebes.

2. Program tindak lanjut GTT dan PTT yang dinyatakan Lolos seleksi

Setelah calon pelamar pegawai di MI Negeri 7 brebes melaksanakan berbagai tahapan dalam perekrutan dan penyeleksian, maka bagi mereka yang telah dinyatakan lolos selanjutnya akan dilakukan penempatan dalam tugas mereka yang tentunya sudah disesuaikan dengan keahlian mereka masing-masing.

Dalam penempatan tugas bagi calon karyawan yang sudah dinyatakan lolos seleksi, dilaksanakan dengan menggunakan dua model penempatan GTT dan PTT yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes, yaitu :

- a. cara penempatan secara langsung yang biasanya diterapkan untuk rekrutmen GTT.
- b. cara melalui pemagangan, dimana hal ini biasanya diterapkan dalam rekrutmen calon PTT.

Dari model penempatan tersebut telah dilaksanakan dengan baik, sehingga yang demikian diharapkan akan menghasilkan pegawai yang mempunyai kapasitas intelektual, kapabilitas, berpengalaman, berprestasi akademik dan mempunyai berbagai keterampilan yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan atau sikap yang

dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan SDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Pada program pengembangan tenaga pendidik di MI Negeri 7 Brebes, sudah dapat dikatakan baik hanya saja perlu dilakukan perbaikan untuk peningkatan kualitas SDM, terutama pada sisi perencanaan dan evaluasi program.

Perencanaan Program Pengembangan Tenaga Pendidik Di MI Negeri 7 Brebes

Berdasarkan temuan hasil Studi Kasus bahwa perencanaan program pengembangan SDM di MI Negeri 7 Brebes sudah baik, tetapi hanya Penulis melihat perencanaan yang dilakukan akan lebih baik jika dibuat perencanaan secara khusus dan lebih mendetail.

Dalam membuat perencanaan pengembangan setidaknya ada tiga tahapan utama menurut Gomes, yakni berdasarkan penentuan analisis kebutuhan, desain program pelatihan, evaluasi program pengembangan.

- a. Penentuan Kebutuhan (*assessing needs*). Dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan

pengembangan yaitu: General treatment need, Oversable performance discrepancies, Future human resources needs.

- b. Mendesain program (*designing programme*)
- c. Evaluasi efektivitas program (*evaluating programme effectiveness*).

Dari tiga tahapan tersebut dapat kita lihat bahwa dalam melakukan perencanaan SDM tiga tahap tersebut dapat kita gunakan sehingga program yang dibuat memiliki dampak positif sesuai dengan tujuan pengembangan SDM.

Adapun tujuan pengembangan SDM menurut Kasmir adalah:

1. Menggali bakat yang terpendam
2. Penyegaran kembali
3. Memperbaiki kinerja karyawan
4. Meningkatkan motivasi kerja
5. Meningkatkan gairah dalam kerja
6. Meningkatkan semangat kerja
7. Kebutuhan promosi dan rotasi karyawan
8. Meningkatkan rasa kebersamaan, dll.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan pengembangan SDM di MI Negeri 7 Brebes belum baik, karena perencanaan yang dilakukan belum matang dan mendetail, karena masih ada program pengembangan SDM yang bersifat insidental tidak periodik.

Pelaksanaan Program Pengembangan SDM MI Negeri 7 Brebes

Berdasarkan hasil Studi Kasus, dapat dilihat bahwa MI Negeri 7 Brebes memiliki beberapa program sebagai kiat dalam mengembangkan SDM nya terutama tenaga pendidik. Adapun programnya adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan Kolokium
2. Mengikutsertakan Kegiatan Ilmiah (diklat, seminar, workshop)
3. Mengadakan Kerjasama Dengan Berbagai Pihak
4. Studi Lanjut
5. Penyediaan Perpustakaan
6. Pemberian Tunjangan Kesejahteraan

Dari program yang ada di MI Negeri 7 Brebes jika dianalisis maka hal ini sudah sesuai dengan prinsip pengembangan SDM tenaga pendidik, karena mencakup berbagai kompetensi hal ini sesuai dengan UU, yang menyatakan pengembangan guru, dalam Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen sebagai berikut:

1. Pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier.
2. Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksudkan pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

3. Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dilakukan melalui jabatan fungsional.
4. Pembinaan dan pengembangan karier guru sebagaimana dimaksudkan pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

Dari uraian di atas dapat diketahui salah satu urgensi dalam pengembangan guru adalah mengenai pengembangan kompetensi. Kompetensi SDM yang baik sangat penting dimiliki oleh guru, karena guru merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pendidikan.

Kemudian dalam pemberian tunjangan kesejahteraan ini juga memiliki manfaat pada pengembangan SDM, baik pada peningkatan kinerja, motivasi dan memberikan ketenangan secara psikis. Hal ini sejalan dengan tujuan program kesejahteraan pada pegawai menurut Malayu S.P. Hasibuan adalah :

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan pegawai dengan perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi pegawai beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktifitas pegawai.
4. Menurunkan tingkat absensi. Dan labour turn over.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.

6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Pentingnya kesejahteraan pegawai adalah untuk mempertahankan pegawai agar tidak pindah ke lembaga lain, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, dan meningkatkan sikap loyalitas pegawai terhadap suatu lembaga atau instansi. Untuk mempertahankan pegawai ini hendaknya diberikan kesejahteraan atau kompensasi. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental pegawai beserta keluarganya. Usaha yang dilakukan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental pegawai agar semangat kerja meningkat dan selalu ingin menampilkan kerja yang maksimal.

Jadi dapat disimpulkan bahwa program yang dilakukan di MI Negeri 7 Brebes dapat dikatakan baik, karena sesuai dengan koridor dan kepentingan pengembangan SDM tenaga pendidik itu sendiri.

Evaluasi Program Pengembangan di MI Negeri 7 Brebes

Berdasarkan hasil Studi Kasus bahwa MI Negeri 7 Brebes belum melakukan evaluasi terhadap program secara khusus, hanya diukur dari kinerja saja. Hal ini tentu belum dapat dikatakan baik. Perlu adanya evaluasi program sehingga kita dapat mengetahui efektif atau tidaknya program yang dibuat.

Menurut Suharsimi memaparkan tentang evaluasi program adalah sebagai berikut:

Evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam pengambilan keputusan. Sedangkan pengertian untuk istilah “program”, yaitu pengertian secara umum, program dapat diartikan sebagai “rencana”. Setelah dijabarkan tentang pengertian evaluasi dan program dapat disimpulkan bahwa evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan.

Kirkpatrick dalam National Weather Service Training Center, mengungkapkan bahwa evaluasi program adalah usaha pengumpulan informasi secara sistematis. Evaluasi program harus dirancang bersamaan dengan perancangan, berdasarkan pada perumusan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Evaluasi program memberi informasi mengenai hasil-hasil program pengembangan, kemudian menggunakan informasi itu dalam penilaian apakah pengembangan telah mencapai tujuan program pengembangan secara keseluruhan.

Dalam mengevaluasi sebuah program tentu diperlukan design atau Model evaluasi seperti yang diungkapkan Menurut Abdullah:

Model evaluasi merupakan desain atau rancangan evaluasi yang dikembangkan ahli evaluasi ataupun

evaluator dalam melaksanakan suatu program. Dalam ilmu evaluasi program pendidikan ada banyak model yang bisa digunakan untuk mengevaluasi suatu program. Meskipun antara satu dengan lainnya berbeda, namun maksudnya sama yaitu melakukan kegiatan pengumpulan data atau informasi yang berkenaan dengan objek yang dievaluasi, yang tujuannya untuk menyediakan bahan bagi pengambil keputusan dalam menentukan tindak lanjut suatu program.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam pembuatan program pengembangan diperlukan Evaluasi, MI Negeri 7 Brebes harus melihat efektifitas program pengembangan, membuat design evaluasi program sehingga program yang dibuat dapat tepat sasaran dan memberi efek positif pada peningkatan kualitas SDM.

Dari paparan mengenai pengembangan yang dilakukan di MI Negeri 7 Brebes, maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan SDM dilakukan dengan 6 (enam) program, dan dapat dikatakan cukup baik. Namun ada beberapa hal yang harus diperbaiki, seperti perencanaan atau design dalam pengembangan SDM yang dilakukan belum maksimal, karena terlihat dari masih ada pengembangan SDM yang bersifat insidental dan belum dilakukannya tahap evaluasi program. Ini menjadi hal yang perlu diperhatikan sehingga program pengembangan yang didesign dapat dijalankan dengan lebih berkualitas.

Dari paparan mengenai pengembangan walaupun belum bisa dikatakan sempurna, akan tetapi kualitas SDM di MI Negeri 7 Brebes dapat dikatakan sangat baik, hal ini

dapat kita maknai bahwa kualitas SDM ini dihasilkan dari sistem yang sangat profesional, dimulai dari proses pengadaan SDM di sekolah ini dilakukan meliputi proses rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan profesional dan sesuai kaidah-kaidah standar yang ada.

Program tindak lanjut

Berdasarkan hasil Studi Kasus bahwa semua guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes memiliki hak yang sama untuk mengikuti pelatihan baik di dalam maupun diluar instansi. Dari sekian banyak jenis pelatihan yang dilaksanakan memang telah direncanakan sebelumnya secara matang, baik waktu pelaksanaan, nara sumber, pendanaan maupun evaluasinya.

Biasanya pelatihan di luar instansi pesonilnya bergantian sehingga mengikut sertakan guru atau karyawan pelatihan diluar dimaksudkan untuk pemerataan, sehingga semua akan mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang sejajar.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa bagi guru dan karyawan MI Negeri 7 Brebes setelah selesai mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan baik di dalam atau diluar instansi selalu diupayakan ada evaluasi dan laporan pertanggungjawaban yang kemudian ditindaklanjuti dengan bentuk karya nyata seperti pembuatan perangkat pembelajaran maupun sosialisasi hasil pelatihan kepada rekan-rekan yang lain, supaya ilmu dan pengetahuan yang didapatkan nantinya akan bermanfaat bagi seluruh guru

dan karyawan untuk peningkatan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

c. Memotivasi

1. Memotivasi karyawan

Dari hasil Studi Kasus bahwa motivasi mempunyai peranan sangat penting dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MIN 7 Brebes Kabupaten Brebes, sehingga seorang guru harus memiliki sifat terpuji yang menjadi karakteristik yang dapat diteladani peserta didik, sehingga dalam meningkatkan kinerja, guru dapat terpenuhi dengan penuh tanggung jawab, dengan demikian motivasi yang dimiliki oleh guru dapat melakukan beberapa pendekatan yang dilakukan seorang guru kepada peserta didik, untuk menarik minat kepada setiap pembelajaran agar supaya peserta didik tidak jenuh untuk mengikuti pelajaran yang disampaikan guru kepada peserta didik. Memberikan motivasi kepada peserta didik, berarti menggerakkan peserta didik untuk melakukan pekerjaan. Pada tahap awalnya akan menyebabkan peserta didik belajar merasa ada kebutuhan dan ingin melakukan sesuatu kegiatan belajar.

Adapun peranan motivasi dalam meningkatkan kinerja guru di MIN 7 Brebes Kabupaten Brebes sangat menentukan berhasil tidaknya seluruh upaya yang dilakukan oleh stakenholders dalam suatu lembaga pendidikan. Maka ada beberapa hal yang dilakukan oleh bapak kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kinerja

guru dan karyawan yang berada di MIN 7 Brebes Kabupaten Brebes diantaranya, yaitu :

- a. Selalu mengaktifkan absen di awal dan diakhir jam sekolah.
- b. Selalu mengadakan rapat untuk mengevaluasi hasil kerja guru selama satu bulan (tergantung keadaan atau situasi)
- c. Mengadakan supervisi di kelas
- d. Diperhatikan insentifnya
- e. Selalu menjalin komunikasi yang baik kepada bawahan (Anggota sekolah)
- f. Selalu bersikap terbuka kepada bawahan

Dari uraian diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa; motivasi yang diukur dengan motif, harapan, dan insentif sangat berpengaruh terhadap motivasi kinerja guru, apalagi ketika guru, memiliki semangat kerja tinggi diberikan pujian, pengharapan dan imbalan, atas hasil pekerjaannya yang terbaik, dengan melakukan tugasnya sebagai pengajar akibat dorongan dari motivasi, sehingga dapat lebih meningkatkan prestasi belajar peserta didik, umumnya responden memberikan tanggapan baik dalam melakukan proses pembelajaran. Sehingga dengan adanya motivasi tersebut mampu meningkatkan mutu pendidikan di MI negeri 7 Brebes.

2. Penerapan Sistem reward dan punishment

Dalam pelaksanaan sistem reward dan punishment di MI Negeri 7 Brebes sebelumnya kepala sekolah melakukan koordinasi kepada semua guru dan tenaga kependidikan untuk menyusun dan menentukan rencana reward dan punishment tersebut dengan melakukan rapat guru (sekolah), yaitu dengan mensosialisasikan program tersebut yang dipimpin langsung oleh kepala MI Negeri 7 Brebes.

Rencana pelaksanaan sistem reward dan punishment telah direncanakan pada setiap awal tahun pelajaran. Dalam rapat tersebut guru dan tenaga kependidikan dilibatkan secara langsung untuk menyusun sistem serta mekanisme pelaksanaannya, sehingga hasilnya akan benar-benar dipahami oleh semua pihak.

Dengan adanya reward dan punishment dapat menjadikan guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja, karena mereka sudah tahu betul akibat yang akan diterimanya. Adapun ketentuan dalam pelaksanaan sistem reward yang dilaksanakan antara lain:

- a. Memberikan Pujian berupa ucapan yang membuat orang yang mendengarnya merasa tersanjung, sehingga dapat juga memberikan motivasi kepada orang yang di puji. Pujian itu penting sekali, guna untuk menunjukkan betapa kita benar-benar menyukai apa yang di katakan, di lakukan, atau dicapai oleh seseorang. Pujian membuat orang menjadi lebih baik,

- b. Memberikan penghargaan (piagam) yang kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keulungan di bidang tertentu. Upaya peningkan motivasi lainnya yang dapat dilakukan kepala sekolah adalah dengan cara memberikan penghargaan kepada guru yang menunjukkan perilaku positif atau pencapaian prestasi lainnya, maka selayaknya kepala sekolah memberikan penghargaan seperti piagam. Piagam ini dapat diserahkan pada momen-momen khusus seperti ketika upacara bendera, dimana pada kesempatan itu kepala sekolah menyerahkan piagam dihadapan para guru dan siswa.
- c. Memberikan atau hadiah yaitu dengan pemberian tambahan di luar gaji kepada pegawai atau dividen tambahan kepada pemegang saham. Dengan memberikan bonus dalam rangka meningkatkan motivasi guru dimana kepala sekolah dapat memberikan bonus dalam bentuk materi seperti barang atau uang yang sesuai dengan keadaan dan kemampuan sekolah atau mungkin juga dalam bentuk pemeberian kesempatan untuk berlibur, kesempatan untuk mengikuti pendidikan singkat atau sebagainya. Semuanya tentu harus sesuai dengan kondisi dan kemampuan sekolah.
- d. Mempromosikan jabatan sebagai wakil kepala madrasah pada bidang tertentu yang disesuaikan dengan prestasi dan kemampuan yang dimilikinya.

- e. Memberikan fasilitas, seperti ruangan kerja yang nyaman. Agar motivasi dan produktivitas kerja guru dapat meningkat maka salah satu syaratnya adalah tersedianya suasana dan ruangan kerja yang nyaman. Hal ini dapat dijadikan pertimbangan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja yang nyaman bagi para gurunya.

Begitu pula dengan pelaksanaan sistem punishment bagi guru dan karyawan yang ada di MI Negeri 7 Brebes, antara lain:

- a. Memberikan bimbingan kepada guru maupun tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran atau kedisiplinan
- b. Memberikan teguran dan peringatan secara tertulis dan lisan serta tindakan yang adil yang bersifat mendidikan
- c. Bagi guru atau tenaga kependidikan yang sudah PNS akan diberikan punishment berupa nilai DP3 yang akan diterimakan lebih rendah dari yang lainnya, serta memberikan pembinaan tersendiri
- d. Langkah yang terakhir yaitu dengan pemutusan hubungan kerja, jika guru atau tenaga kependidikan tersebut sudah melakukan pelanggaran yang tidak menunjukkan iktikad memperbaiki dirinya."

3. Sistem penilaian kinerja

Sistem evaluasi SDM atau sering dikenal dengan penilaian kinerja yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes berupa kegiatan untuk mengukur atau menilai apakah untuk seorang guru atau karyawan itu sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukur.

Sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes ini setidaknya bertujuan : Pertama, untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi guru dan karyawan atas kinerja mereka pada periode waktu sebelumnya (to reward past performance), dan kedua, untuk memotivasi agar pada waktu yang akan datang kinerja guru dan karyawan tersebut bias lebih ditingkatkan (to motivate future performance improvement).

Sistem evaluasi yang dilakukan di MI Negeri 7 Brebes melalui beberapa cara, yaitu:

- a. Penilaian Kinerja bulanan yang dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan program sekolah selama satu bulan dan melakukan penyerapan terhadap kasus-kasus yang ada di lapangan, baik kegiatan KBM, kasus siswa.
- b. Rapat Penilaian Kinerja tengah tahun atau akhir semester.
- c. Rapat Penilaian Kinerja akhir tahun pembelajaran hal ini dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan sekolah selama satu tahun. Hasilnya akan

digunakan pedoman pembuatan RAKS dan RAPBS berikutnya.

Selain penilaian kinerja diatas, masih ada beberapa penilaian lain yang sangat erat hubungannya dengan kinerja guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes yaitu penilaian kinerja yang sifatnya isidental dengan study kasus yang segera diselesaikan. Pada Pelaksana program Penilaian kinerja kerja tersebut berlaku umum, dalam arti diberlakukan sama pada guru dan karyawan baik berstatus PNS,GTT dan PTT karena pada dasarnya semua ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses belajar mengajar disekolah.”

Sedangkan sebagai kriteria atau tolok ukur yang dijadikan sebagai pembanding dalam menentukan kegagalan dan keberhasilan seorang guru maupun karyawan dalam melaksanakan tugasnya menggunakan tupoksi sebagai standar pekerjaan utama di samping beberapa factor pendukung lain. Dalam pelaksanaan penilaian kinerja guru dan karyawan yang tidak ada perbedaannya karena menggunakan dasar tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Berdasarkan hasil Studi Kasus diketahui bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja yang diterapkan di MI Negeri 7 Brebes yaitu penilaian kinerja bulanan, Penilaian Kinerja tengah tahun atau akhir semester, Penilaian Kinerja akhir tahun, Penilaian kinerja yang sifatnya isidental dengan study kasus yang segera diselesaikan. Pada

Pelaksana program Penilaian kinerja kerja tersebut berlaku umum, dalam arti diberlakukan sama pada guru dan karyawan baik berstatus PNS,GTT dan PTT karena pada dasarnya semua ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses belajar mengajar disekolah.

4. Sistem Pengelolaan kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan finansial dan jasa serta tunjangan yang diterima oleh para guru atau karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi juga merupakan apa yang diterima oleh guru atau karyawan sebagai ganti kontribusi mereka terhadap organisasi.

Dalam pelaksanaan pemberian kompensasi yang layak kepada guru atau karyawan MI Negeri 7 Brebes, maka yang menjadi dasar kepala sekolah dalam mengambil keputusan tersebut adalah dengan menyesuaikan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan. Asapun penerapan sistem kompensasi di lingkungan MI Negeri 7 Brebes dalam aspek gaji bagi PNS dan honorarium bagi GTT dan PTT.

Hari hasil Studi Kasus dapat disimpulkan bahwa dalam pemberian kompensasi kepada guru dan karyawan di Mi Negeri 7 Brebes sudah cukup layak, walaupun masih belum memenuhi standar UMR dari pemerintah. Guru dan tenaga kependidikan selain mendapat gaji atau honor bulanan ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran,

THR dan gaji ke 13. Selain itu bagi GTT dan PTT yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat, propinsi ataupun kabupaten.

5. Kriteria pemberian kompensasi

Untuk kriteria pemberian kompensasi bagi guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes berdasarkan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan di lingkungan MI Negeri 7 Brebes menerapkan sistem kompensasi dalam aspek gaji bagi PNS dan honorarium bagi GTT dan PTT.

Dari hasil Studi Kasus Studi Kasus diketahui bahwa dalam pelaksanaan kriteria pemberian kompensasi bagi guru dan karyawan disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan di lingkungan MI Negeri 7 Brebes, sehingga dalam pemberian gaji atau honor sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam AD dan ART MI Negeri 7 Brebes.

d. *Maintenance* (pemeliharaan) Karyawan

1) Pemeliharaan karyawan

Maintenance (pemeliharaan) merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Maka dari itu dalam pelaksanaan Pemeliharaan SDM di MI Negeri 7 Brebes lebih ditekankan kepada asas kekeluargaan yaitu dengan meningkatkan koordinasi dan komunikasi, karena dari dua hal tersebut akan memunculkan rasa saling menghargai, menghormati

antar komponen yang ada di sekolah tersebut. Sehingga untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi kepala sekolah sebagai manajer selalu merencanakan untuk mengadakan rapat atau pertemuan, diantaranya bulanan, semesteran bahkan tahunan, selain itu juga dilaksanakan secara spontanitas atau insidental.

Dari pelaksanaan koordinasi dan komunikasi ini akan mewujudkan situasi bekerja yang nyaman, dalam artian seorang atasan mengetahui apa yang terjadi dengan bawahannya, begitu sebaliknya. Sehingga apabila terjadi sesuatu hal akan segera diselesaikan untuk dicari jalan keluarnya tanpa harus menunggu dalam waktu berlarut-larut yang dapat menimbulkan permasalahan baru. Yang dapat mengganggu kinerja guru dan pegawai dalam bekerja akibatnya mutu pendidikan dapat menurun.

Dari hasil Studi Kasus Studi Kasus diketahui bahwa dalam merawat dan menjaga karyawan di MI Negeri 7 Berbes kepala sekolah lebih menekankan pada asas kekeluargaan yaitu dengan meningkatkan koordinasi dan komunikasi guru dan karyawan, sehingga menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman serta menghindarkan adanya suatu permasalahan yang berkepanjangan yang berakibat terganggunya kinerja guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes.

2) Tingkat kesejahteraan bagi karyawan

Meningkatkan kesejahteraan bagi guru dan pegawai merupakan salah satu usaha kepala sekolah untuk

memberikan semangat atau dorongan kerja di instansinya. Karena, kesejahteraan ini dapat mempengaruhi fisik dan mental pegawai. Kesejahteraan tersebut merupakan “usaha memenuhi kebutuhan materi maupun nonmateri kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan semangat atau dorongan kerja kepada karyawan. Usaha tersebut diharapkan mampu memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang bermanfaat bagi tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

Begitu pula yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes dalam kaitannya dengan kesejahteraan karyawan tentunya menjadi perhatian yang paling utama, sehingga sekolah dalam hal ini memberikan kompensasi sudah cukup layak, walaupun masih belum memenuhi standar UMR dari pemerintah. Guru dan tenaga kependidikan selain mendapat gaji atau honor bulanan ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran, THR dan gaji ke 13. Selain itu bagi GTT dan PTT yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat, propinsi ataupun kabupaten.

Sehingga dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kesejahteraan guru dan karyawan di MI negeri 7 Brebes sudah cukup layak, hal ini terbukti dengan adanya pemberian gaji dan tunjangan.

3) Tingkat keluar masuk (*turnover*) bagi karyawan di MI Negeri 7 Brebes

Adanya keluar dan masuknya guru dan karyawan merupakan hal yang wajar terjadi, karena hal ini terjadi berkaitan dengan tingkat kepuasan dan kenyamanan karyawan yang merupakan suatu keadaan yang sifatnya subjektif yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Maka dalam hal ini kepala MI Negeri 7 Brebes untuk menjaga karyawannya keluar dari pekerjaannya yaitu dengan memberikan kompensasi gaji atau honor, juga dengan meningkatkan koordinasi dan komunikasi kepada guru dan karyawan, karena diharapkan akan lebih meningkatkan kekeluargaan dan persaudaraan mereka, sehingga apabila terjadi suatu permasalahan segera diselesaikan untuk dicari jalan keluarnya dan menghindarkan timbulnya permasalahan baru. Sehingga kepala sekolah selaku manajer tahu akan keadaan karyawannya, begitu pula karyawan akan mengerti terhadap apa yang terjadi pada kepala sekolahnya. Dengan demikian guru dan karyawan akan bekerja dengan nyaman dalam melaksanakan tugasnya.

Dari hasil Studi Kasus tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat turnover karyawan di MI Negeri 7 Brebes relatif sedikit, hal ini terjadi karena adanya penerapan asas kekeluargaan oleh kepala sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan koordnasi serta komunikasi antara atasan dan bawahannya begitu juga kompensasi yang diterima

guru dan karyawan sudah cukup layak untuk kesejahterannya.

4) Kenyamanan bekerja bagi karyawan

Dari hasil Studi Kasus dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman pihak sekolahn dalam hal ini kepala MI Negeri 7 Brebes melaksanakan beberapa langkah sebagai berikut :

- a. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Maka untuk memberikan kenyamanan kepada guru dan karyawan dilaksanakan koordinasi dan komunikasi antara atasan dan bawahannya sehingga akan saling mengerti dan memahami satu dengan yang lainnya.
- b. Memberikan sebuah gaji, fasilitas sesuai dengan pekerjaan mereka tanpa membedakan orangnya. Sehingga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya karyawan merasa nyaman karena tidak dibeda-bedakan .

5) Sistem pengawasan bagi karyawan

Kaitannya dengan sistem pengawasan yang dilakukan di sekolahan mempunyai peran mengoptimalkan tanggung jawab dari semua program. Sistem pengawasan atau Supervisi bersangkut paut dengan semua upaya Studi Kasus yang tertuju pada semua aspek yang merupakan faktor penentu keberhasilan pendidikan.

Berdasarkan hasil Studi Kasus di lapangan maka diketahui bahwa teknik yang paling sering digunakan pengawas di MI Negeri 7 Brebes adalah teknik observasi atau kunjungan kelas yang ditambah dengan pertemuan individual. Adapun beberapa rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam pelaksanaan sistem pengawasan, sebagai berikut:

- a. Melakukan pertemuan individual dengan guru sebelum melakukan kunjungan kelas.
- b. Melaksanakan observasi kelas dengan tujuan untuk menilai performa guru mengajar di kelas.
- c. Melakukan pertemuan individual dengan guru setelah selesai melakukan observasi kelas.

Adapun tujuan dari pelaksanaan sistem pengawasan di MI Negeri 7 Brebes yaitu:

- a. Memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi guru, baik itu di dalam kelas, maupun di luar kelas;
- b. Mengembangkan kemampuan mengajar yang lebih baik melalui kritik dan saran serta masukan yang membangun dari pengawas berdasarkan hasil observasi pengawas;
- c. Memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru yang bersifat karakter bawaan guru dan sikap guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas;
- d. Menghilangkan atau menghindari segala prasangka buruk, sebab perbincangan dilakukan hanya antara

guru kelas yang diobservasi dan pengawas itu sendiri.

Dari hasil Studi Kasus yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan sistem kepengawasan yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes bagi guru dan karyawan tentunya menggunakan berbeda, hal ini didasarkan kepada tugas pokok dan fungsi masing-masing. Sehingga pengawasan tersebut akan membantu dalam mengevaluasi tugas dan fungsinya yang sudah dikerjakannya.

Sistem pengawasan yang digunakan adalah dengan penentuan standar, supervisi kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar. Sistem pengawasan dilaksanakan secara administrative, artinya pengawasan terhadap kinerja disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan kinerja di MI Negeri 7 Brebes dibawah pimpinan langsung kepala sekolah dengan dibantu beberapa orang yang ditunjuk. Pengawasan dilakukan dengan monitoring administratif baik secara periodik bulanan.

Sistem pengawasan telah disusun oleh kepala sekolah selaku pimpinan dalam Rencana Kerja Kepala Madrasah dan dibuat jadwal pelaksanaannya, adapun jadwal pelaksanaannya sebagai berikut :

Dengan adanya penjadwalan tersebut diharapkan guru dan karyawan bisa mempersiapkan segala

administrasi yang akan dinilai atau di supervisi. Sehingga sistem pengawasan dapat terlaksana dengan sebaik mungkin untuk meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

2. Peranan sistem manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes

Berdasarkan Studi Kasus yang telah dilaksanakan maka ada beberapa analisis yang telah diperoleh. Adapun pembahasan temuan hasil Studi Kasusnya sebagaimana berikut :

a. Penerimaan Karyawan

1. Sistem perencanaan Sumber Daya Manusia.

Dari hasil Studi Kasus tentang perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes berdasarkan pola yang dikembangkan Hadari Nawawi yang membagi perencanaan SDM menjadi dua (2) bagian, yaitu:

- a. Kegiatan menganalisis volume dan beban pekerjaan
- b. Kegiatan menganalisis kekuatan dan kelemahan tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi. Baru setelah ini diambil keputusan apakah akan dilakukan penambahan dan pengisian tenaga kerja atau tidak.

Kegiatan perencanaan yang dilaksanakan dalam bentuk kegiatan yang analisis meliputi semua kegiatan atau pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah mulai dari jabatan paling rendah sampai jabatan

paling tinggi. Sehingga dari hasil analisis ini dituangkan dalam sebuah tulisan yang disebut sebagai Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) yang dalam istilah manajemen dikenal dengan analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan.

Penambahan atau pengisian dan penempatan personil atau guru dan karyawan dalam jabatan di MI Negeri 7 Brebes dilaksanakan dengan dua cara yaitu :

- a. Penambahan dan penempatan personil baru dilakukan melalui beberapa tahapan antara lain : melihat formasi yang dibutuhkan, pengumuman penerimaan GTT dan PTT baru, seleksi dengan mempertimbangkan prestasi akademik, non akademis serta akhlak, wawancara, penerimaan dan penempatan.
- b. Pengisian dan penempatan personil dalam jabatan tertentu dilakukan dengan cara mempertimbangkan kapasitas intelektual, kapabilitas dan pengalaman ketika menjalankan tugas di sekolah, ketauladanan saran dan masukan baik dari bapak dan ibu guru atau karyawan itu sendiri melalui mekanisme yang ada. Dari hasil Studi Kasus dapat disimpulkan bahwa manfaat dari aanya perencanaan yaitu untuk mengetahui seberapa kekuatan dan kelemahan atau kekurangan dan kelebihan SDM yang dimiliki oleh sekolah dibanding dengan volume dan beban kerja yang ada. Sehingga akan diketahui perlu tidaknya penambahan personil atau tenaga guru atau

- karyawan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuuk masa sekarang dan masa yang akan datang.
- c. Analisis Pekerjaan dan Deskripsi pekerjaan. Dengan adanya kegiatan analisis pekerjaan di MI Negeri 7 Brebes sangat bermanfaat dalam proses menghimpun dan menyusun informasi yang berhubungan dengan tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab setiap jabatan atau pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Analisis pekerjaan ini seharusnya dibuat sedetail dan sejelas mungkin mulai dari tugas dan tanggung jawab seseorang yang menduduki jabatan paling atas sampai dengan seseorang yang menduduki jabatan paling bawah sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Analisis pekerjaan dan jabatan yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes tersebut selama ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, Antara lain:

- a. pembuatan draft atau rancangan oleh kepala sekolah dengan tim yang ditunjuk,
- b. pembahasan dalam rapat pleno,
- c. rapat/siding pleno,
- d. pembuatan dan penetapan SK.

Berdasarkan hasil Studi Kasus diketahui bahwa dalam membuat perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes

telah dilakukan analisis terhadap pekerjaan (beban kerja) dan kebutuhannya, dengan tujuan untuk menyusun dan menghimpun tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga level paling bawah tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara pihak tetapi dirumuskan disusun oleh tim yang dibentuk tersebut.

4. Pelaksanaan perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes

Dari hasil Studi Kasus yang telah dilaksanakan bahwa dalam Perencanaan SDM di MI Negeri Brebes tidak disusun oleh satu orang saja, namun dengan membentuk sebuah tim pengembang yang bertugas untuk memberikan saran dan kritikan serta masukan pendapat untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan dari perencanaan yang sudah disusun, dimana tim tersebut terdiri dari beberapa pihak yang ada di lingkungan sekolah.

Sehingga perencanaan SDM yang disusun akan lebih tepat sasaran karena semua pihak yang ada di sekolah memberikan gambaran tentang SDM itu sendiri dari berbagai unsur.

5. Pelaksanaan analisis jabatan Di MI Negeri 7 Brebes

Dalam pelaksanaan analisis jabatan di MI Negeri 7 Brebes tentunya tidak lepas dari analisis pekerjaan, karena saling mempengaruhi dari analisis jabatan itulah akan direncanakan adanya analisis jabatan apa dan siapa yang akan melaksanakannya, sehingga dalam pelaksanaan

analisis jabatan dapat dilakukan dengan menghimpun dan menyusun informasi yang berhubungan dengan tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab setiap jabatan atau pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Maka analisis jabatan yang disusun dibuat sedetail dan sejelas mungkin mulai dari tugas dan tanggung jawab seseorang yang menduduki jabatan paling atas sampai dengan seseorang yang menduduki jabatan paling bawah sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Dengan demikian pelaksanaan analisis jabatan sangat erat hubungannya dengan analisis pekerjaan, sehingga untuk penyusunan draft atau konsep awal tentang analisis jabatan di MI Negeri 7 Brebes sama seperti dalam analisis pekerjaan yaitu dengan menyusun tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga level paling bawah tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala sekolah secara pihak tetapi dirumuskan disusun oleh tim yang dibentuk tersebut. Sehingga dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan.

6. Sistem Rekrutmen, dan seleksi Sumber Daya Manusia

a) Sistem rekrutmen

1) Perencanaan Rekrutmen

Dalam Studi Kasus ini perencanaan yang dilakukan terkait rekrutmen Sumber daya manusia di MI Negeri 7 Brebes dilakukan pada 2 (dua) tahap yaitu :

- a. Analisis Kebutuhan
- b. Persiapan rekrutmen, yang meliputi:
 - 1) Penetapan waktu dan biaya dalam rekrutmen
 - 2) Penetapan prosedur pendaftaran tenaga Pendidik
 - 3) Penetapan Kualifikasi Pelamar
 - 4) Dan Menetapkan metode atau saluran dalam rekrutmen,

Dari perencanaan yang dilakukan dalam rekrutmen yang dipaparkan sudah dapat dikatakan baik karena sudah sejalan dengan teori yang ada, Seperti yang dikemukakan oleh Ibrahim Bafedal yaitu: Kegiatan pertama, dalam proses rekrutmen tenaga kerja baru, adalah melakukan persiapan rekrutmen. Persiapan rekrutmen pendidik baru harus matang sehingga melalui rekrutmen tersebut sekolah bisa memperoleh pendidik dan tenaga kependidikan yang baik. Kegiatan persiapan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan baru ini meliputi.

- 1) Pengkajian berbagai undang-undang atau peraturan pemerintah, peraturan yayasan yang berkenaan dengan peraturan penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan, walaupun akhir-akhir ini telah diberlakukan otonomi daerah.
- 2) Penetapan persyaratan-persyaratan untuk melamar menjadi pendidik dan tenaga kependidikan baru.
- 3) Penetapan prosedur pendaftaran pendidik dan tenaga kependidikan baru.

- 4) Penetapan jadwal rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan baru.
- 5) Penyiapan fasilitas yang diperlukan dalam proses rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan baru, seperti media pengumuman penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan baru, format rekapitulasi pelamar, dan format rekapitulasi pelamar yang diterima.
- 6) Penyiapan ruang atau tempat memasukan lamaran pendidik dan tenaga kependidikan baru.
- 7) Penyiapan bahan ujian seleksi, pedoman pemeriksaan hasil ujian dan tempat ujian.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan rekrutmen Sumber daya manusia di MI Negeri 7 Brebes disusun dengan prinsip rekrutmen, Seperti yang dikemukakan Ibrahim yaitu “Rekrutmen harus dirancang secara matang agar dapat memenuhi kebutuhan”.

2) Pelaksanaan Rekrutmen

Dalam pelaksanaan rekrutmen Sumber daya manusia di MI Negeri 7 Brebes ada dua kegiatan yang dilakukan yaitu Penyebaran Pengumuman Rekrutmen dan Penerimaan lamaran tenaga Pendidik.

a) Penyebaran Pengumuman Rekrutmen

Dari kegiatan rekrutmen Sumber daya manusia di MI Negeri 7 Brebes ini dapat kita lihat bahwa Tim rekrutmen memiliki tujuan menyerap tenaga pendidik baru, dengan

menetapkan banyak saluran atau metode dalam melakukan penarikan. Hal ini sejalan dengan Pernyataan dari Hasibuat yang mengatakan:

“Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio atau TV maka pelamar akan semakin banyak. Dan sebaliknya semakin tertutup penarikan maka pelamar sedikit.”

Hal ini juga sejalan dalam Kasmir menyatakan: “Dengan banyaknya sumber tenaga kerja. Maka, perusahaan dapat memilih sesuai dengan keinginan pihak manajemen.

Peneliti melihat, bahwa MI Negeri 7 Brebes dengan melakukan sistem rekrutment secara terbuka bagi siapa saja karena dengan banyaknya pelamar yang terjaring maka akan semakin banyak kemungkinan mendapat SDM yang berkualitas.

b) Penerimaan Lamaran

Dari hasil Studi Kasus dapat dilihat bahwa mekanisme dalam penerimaan lamaran di MI Negeri 7 Brebes dilaksanakan dengan beberapa tahapan yaitu Panitia mulai menerima berkas yang masuk, Maka panitia melakukan kegiatan yang meliputi: Melayani pelamar yang memasukkan lamaran kerja. Lamaran pekerjaan ini biasanya diterima langsung oleh petugas yang bertugas. Kemudian Setelah lamaran masuk maka panitia mengecek semua kelengkapan yang harus disertakan bersama surat lamaran. Setelah semua lamaran masuk kemudian

langsung ditentukan apakah berhak mengikuti seleksi wawancara atau tidak

Hal ini sudah sejalan dengan teori yang dipaparkan Ibrahim yang merincikan kegiatan yang harus dilakukan panitia meliputi:

- a. Melayani masyarakat yang memasukkan lamaran kerja.
- b. Mengecek semua kelengkapan yang harus disertakan bersama surat lamaran.
- c. Mengecek semua isian yang terdapat didalam surat lamaran, seperti nama pelamar, alamat pelamar.
- d. Merekap semua pelamar dalam format rekapitulasi pelamar.

Dari beberapa proses kegiatan rekrutmen diatas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen yang baik akan memberikan hasil yang positif bagi sekolah. Dengan demikian, sistem rekrutmen merupakan hal yang penting untuk dilaksanakan oleh setiap lembaga pendidikan agar proses yang berlangsung cukup lama dan mengeluarkan biaya cukup besar tersebut menjadi tidak sia-sia karena mendapatkan hasil yang berkualitas, yaitu dengan melakukan perencanaan yang matang, serta melaksanakan dengan optimal.

3) Seleksi Sumber daya manusia di MI Negeri 7 Brebes

Dalam kegiatan seleksi yang di laksanakan di MI Negeri 7 Brebes merupakan kegiatan lanjutan dari

rekrutmen sebelumnya. Dengan maksud dari hasil rekrutmen yang dilakukan kemudian dipilih mana yang layak atau memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Layak maksudnya adalah memenuhi persyaratan yang ditetapkan.

Dalam Studi Kasus ini salah satu objek yang diseleksi adalah tenaga pendidik yang tentunya harus mempunyai kualifikasi dan kompetensi tertentu untuk menunjang dalam melaksanakan tugasnya. Undang-undang No. 20 Tahun 2003, Pasal 39 ayat 2 menjelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.

Jadi dengan adanya seleksi sumber daya manusia bertujuan untuk menentukan dan memilih pelamar yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Dalam melaksanakan seleksi SDM di MI Negeri 7 Brebes memiliki beberapa tahapan. Adapun hasil analisis dari hasil temuan Studi Kasus tentang rekrutmen adalah sebagai berikut:

4) Persiapan Seleksi

Dari hasil Studi Kasus bahwa dalam perencanaan seleksi di MI Negeri 7 Brebes dilaksanakan berdasarkan teori yang dipaparkan dalam buku Kasmir. Adapun uraiannya adalah sebagai berikut:

- a. Menyiapkan Tenaga Sumber Daya Manusia (SDM). Artinya menyediakan tenaga kerja yang akan melakukan proses seleksi. Dalam hal ini SDM yang

memenuhi kualifikasi sebagai Ketua tim maupun anggota, baik dari segi jumlah, kemampuan, keahlian, pengalaman maupun pendidikannya.

- b. Menyiapkan Peralatan yang digunakan. Artinya menyiapkan peralatan tes yang akan digunakan seperti meja, kursi, ruangan atau alat-alat peralatan untuk ujian tes sesuai dengan tes yang akan dihadapi. Peralatan ini penting agar tes yang dilakukan memenuhi harapan yang diinginkan
- c. Menyiapkan Waktu. Artinya dalam mengikuti tes, Peserta tes diberikan waktu sesuai dengan tahapan tes yang akan dilakukan. Artinya masing-masing tes memiliki waktu tertentu.
- d. Menyiapkan Tahapan Seleksi. Artinya ada tahapan prosedur dan seleksi yang harus dilalui mulai dari calon pelamar mengikuti tes pertama sampai diterima.

Persiapan proses seleksi ini harus dilakukan secara tepat dan matang sesuai dengan apa yang sudah direncanakan sebelumnya. Sehingga akan terlaksanakan dengan baik dan lancar, ketika terjadi suatu kendala akan mudah untuk mencari solusinya. Dari sini penulis mengambil kesimpulan bahwa perencanaan yang dilakukan dalam seleksi di MI Negeri 7 Brebes sudah baik, karena sudah sesuai kaidah-kaidah perencanaan seleksi sumber daya manusia.

6. Pelaksanaan Seleksi

Berdasarkan paparan hasil Studi Kasus tahapan pelaksanaan seleksi tenaga pendidik yang dilakukan di MI Negeri 7 Brebes adalah sebagai berikut:

- a. Seleksi Administrasi
- b. Wawancara Awal
- c. Microteaching
- d. Wawancara akhir
- e. Keputusan Seleksi.

Dalam menindaklanjuti kepada para pelamar yang dinyatakan lolos seleksi dan diterima menjadi pegawai maka langkah selanjutnya dengan memberikan kabar atau pengumuman secepat mungkin salah satunya dengan dikirim surat panggilan yang menjelaskan kapan mereka mulai bekerja atau mendapat training lebih dahulu baru kemudian ditempatkan. Berkas-berkas dalam surat lamaran lengkap dengan foto copy curriculum vitae dan sertifikat keahlian hendaknya disimpan dan diarsipkan secara teratur karena informasi yang terdapat di dalamnya sangat berguna dan pasti akan dicari di kemudian hari, terutama untuk pembinaan karier setiap personel di dalam organisasi itu, bahkan pada saat pegawai tersebut memasuki usia pensiun.

Dari syarat-syarat yang diamanatkan UU dapat terakomodir dengan baik pada pelaksanaan seleksi dengan sistem seperti ini diharapkan agar dapat mampu menghasilkan output pendidik yang berkualitas.

Dari paparan mengenai analisis sistem seleksi maka dapat disimpulkan bahwa seleksi yang dilakukan di MI Negeri 7 Brebes dilakukan dengan prosedur seleksi yang sistematis. Tahapan yang dilakukan juga sudah mendetail sehingga mampu menghasilkan output hasil seleksi yang berkualitas. Akan tetapi perlu adanya perbaikan pada pelaksanaan tes untuk mengetahui pengetahuan umum dan kepribadian yang hanya digali lewat hasil wawancara, dengan hal ini tentu perlu diadakannya tes, tertulis dengan diadakannya tes tertulis untuk pengetahuan umum dan psikotes hasilnya akan menjadi lebih valid dan otentik.

Berdasarkan analisis peneliti, output yang dihasilkan dari seleksi di MI Negeri 7 Brebes dapat dikatakan baik, walaupun tidak dilaksanakan tes tertulis untuk mengukur kepribadian dan pengetahuan umum, hal ini dapat terjadi dikarenakan bahwa ada double wawancara yang dilakukan di awal dan akhir, jadi pihak Sekolah dapat memverifikasi kembali dan juga ada rapat pleno penetapan pegawai baru yang dapat menggali data-data berupa informasi dari tim seleksi dan rekrutmen mengenai pelamar-pelamar yang lolos pada tahap akhir dan seleksi dilakukan oleh orang-orang yang berkompeten yang memiliki jabatan struktural di MI Negeri 7 Brebes.

6. Program tindak lanjut GTT dan PTT yang dinyatakan Lolos seleksi

Setelah calon pelamar pegawai di MI Negeri 7 brebes melaksanakan berbagai tahapan dalam perekrutan dan

penyeleksian, maka bagi mereka yang telah dinyatakan lolos selanjutnya akan dilakukan penempatan dalam tugas mereka yang tentunya sudah disesuaikan dengan kelahlian mereka masing-masing.

Dalam penempatan tugas bagi calon karyawan yang sudah dinyatakan lolos seleksi, dilaksanakan dengan menggunakan dua model penempatan GTT dan PTT yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes, yaitu :

- a. cara penempatan secara langsung yang biasanya diterapkan untuk rekrutmen GTT.
- b. cara melalui pemagangan, dimana hal ini biasanya diterapkan dalam rekrutmen calon PTT.

Dari model penempatan tersebut bertujuan untuk menghasilkan pegawai yang mempunyai kapasitas intelektual, kapabilitas, berpengalaman, berprestasi akademik dan mempunyai berbagai keterampilan yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

7. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di MI Negeri 7 Brebes

Pengembangan SDM yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes bertujuan untuk meningkatkan kinerja bagi guru dan karyawan serta meningkatkan kualitas pendidikan yang lebih baik. Karena hal ini sangat erat kaitannya dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang

didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari hasil Studi Kasus dilapangan dapat di ditemukan beberapa hal yang berkaitan dengan peran sistem manajemen Sumber daya Manusia yang diterapkan di MI Negeri 7 Brebes, yaitu antara lain:

8. Perencanaan Program Program Pengembangan Tenaga Pendidik Di MI Negeri 7 Brebes

Berdasarkan temuan hasil Studi Kasus bahwa perencanaan program pengembangan SDM di MI Negeri 7 Brebes didasarkan pada teori yang dikembangkan oleh Gomes, yakni berdasarkan penentuan analisis kebutuhan, desain program pelatihan, evaluasi program pengembangan.

- a. Penentuan Kebutuhan (*assessing needs*). Dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pengembangan yaitu: *General treatment need, Oversable performance discrepancies, Future human resources needs.*
- b. Mendesain program (*designing programme*)
- c. Evaluasi efektivitas program (*evaluating programme effectiveness*).

Dari tiga tahapan tersebut sangat berperan dalam melakukan perencanaan SDM di MI Negeri 7 Brebes, sehingga dihasilkan guru dan karyawan yang mempunyai kualifikasi dan keahlian yang sesuai dalam melaksanakan

tugasnya, segingga akan mampu meningkatkan kualitas mutu pendidikan.

Adapun tujuan pengembangan SDM menurut Kasmir adalah:

- 1) Menggali bakat yang terpendam
- 2) Penyegaran kembali
- 3) Memperbaiki kinerja karyawan
- 4) Meningkatkan motivasi kerja
- 5) Meningkatkan gairah dalam kerja
- 6) Meningkatkan semangat kerja
- 7) Kebutuhan promosi dan rotasi karyawan
- 8) Meningkatkan rasa kebersamaan, dll.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan pengembangan SDM di MI Negeri 7 Brebes sangat berperan dalam memperoleh guru dan karyawan yang profesional serta mempunyai kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan tugasnya. Namun alangkah lebih baiknya jika dalam perencanaan yang dilakukan lebih mendetail karena masih ada program pengembangan SDM yang bersifat insidental tidak periodik.

9. Pelaksanaan Program Pengembangan SDM MI Negeri 7 Brebes

Berdasarkan hasil Studi Kasus, dapat dilihat bahwa MI Negeri 7 Brebes memiliki beberapa program sebagai usaha dalam mengembangkan SDM nya terutama tenaga pendidik. Adapun programnya adalah sebagai berikut:

- 1) Kegiatan Kolokium
- 2) Mengikutsertakan Kegiatan Ilmiah (diklat, seminar, workshop)
- 3) Mengadakan Kerjasama Dengan Berbagai Pihak
- 4) Studi Lanjut
- 5) Penyediaan Perpustakaan
- 6) Pemberian Tunjangan Kesejahteraan

Dari program yang ada di MI Negeri 7 Brebes jika dianalisis maka hal ini sudah sesuai dengan prinsip pengembangan SDM tenaga pendidik, karena mencakup berbagai kompetensi hal ini sesuai dengan UU, yang menyatakan pengembangan guru, dalam Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen sebagai berikut:

- 1) Pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier.
- 2) Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksudkan pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.
- 3) Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dilakukan melalui jabatan fungsional.
- 4) Pembinaan dan pengembangan karier guru sebagaimana dimaksudkan pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

Dari uraian di atas dapat diketahuibahwa salah satu manfaat dalam pengembangan guru dan karyawan adalah

mengenai pengembangan kompetensi. Kompetensi SDM yang baik sangat penting dimiliki oleh guru, karena guru merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pendidikan.

3. Evaluasi Program Pengembangan di MI Negeri 7 Brebes

Setiap pelaksanaan suatu program akan dilaksanakan evaluasi setelahnya, begitu pula untuk pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan di MI Negeri 7 Brebes bertujuan untuk mengetahui seberapa efektif atau tidaknya program tersebut dilaksanakan.

Menurut Suharsimi memaparkan tentang evaluasi program adalah sebagai berikut:

Evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam pengambilan keputusan. Sedangkan pengertian untuk istilah “program”, yaitu pengertian secara umum, program dapat diartikan sebagai “rencana”. Setelah dijabarkan tentang pengertian evaluasi dan program dapat disimpulkan bahwa evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan.

Kirkpatrick dalam National Weather Service Training Center, mengungkapkan bahwa evaluasi program adalah usaha pengumpulan informasi secara sistematis. Evaluasi

program harus dirancang bersamaan dengan perancangan, berdasarkan pada perumusan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

Evaluasi program memberi informasi mengenai hasil-hasil program pengembangan, kemudian menggunakan informasi itu dalam penilaian apakah pengembangan telah mencapai tujuan program pengembangan secara keseluruhan.

Dalam mengevaluasi sebuah program tentu diperlukan design atau Model evaluasi seperti yang diungkapkan Menurut Abdullah:

Model evaluasi merupakan desain atau rancangan evaluasi yang dikembangkan ahli evaluasi ataupun evaluator dalam melaksanakan suatu program. Dalam ilmu evaluasi program pendidikan ada banyak model yang bisa digunakan untuk mengevaluasi suatu program. Meskipun antara satu dengan lainnya berbeda, namun maksudnya sama yaitu melakukan kegiatan pengumpulan data atau informasi yang berkenaan dengan objek yang dievaluasi, yang tujuannya untuk menyediakan bahan bagi pengambil keputusan dalam menentukan tindak lanjut suatu program.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam pembuatan program pengembangan diperlukan Evaluasi, MI Negeri 7 Brebes harus melihat efektifitas program pengembangan, membuat design evaluasi program sehingga program yang dibuat dapat tepat sasaran dan memberi efek positif pada peningkatan kualitas SDM. Karena dari kualitas SDM ini dihasilkan dari sistem yang sangat profesional, dimulai dari

proses pengadaan SDM di sekolah ini dilakukan meliputi proses rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan profesional dan sesuai kaidah-kaidah standar yang ada.

4. Program tindak lanjut

Berdasarkan hasil Studi Kasus bahwa semua guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes memiliki hak yang sama untuk mengikuti pelatihan baik di dalam maupun diluar instansi. Dari sekian banyak jenis pelatihan yang dilaksanakan memang telah direncanakan sebelumnya secara matang, baik waktu pelaksanaan, nara sumber, pendanaan maupun evaluasinya.

Biasanya pelatihan di luar instansi pesonilnya bergantian sehingga mengikut sertakan guru atau karyawan pelatihan diluar dimaksudkan untuk pemerataan, sehingga semua akan mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang seajar.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa bagi guru dan karyawan MI Negeri 7 Brebes setelah selesai mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan baik di dalam atau diluar instansi selalu diupayakan ada evaluasi dan laporan pertanggungjawaban yang kemudian ditindaklanjuti dengan bentuk karya nyata seperti pembuatan perangkat pembelajaran maupun sosialisasi hasil pelatihan kepada rekan-rekan yang lain, supaya ilmu dan pengetahuan yang didapatkan nantinya akan bermanfaat bagi seluruh guru dan karyawan untuk peningkatan mutu pendidikan di MI Negeri 7 Brebes.

c. Memotivasi

1. Memotivasi karyawan

Dari hasil Studi Kasus bahwa motivasi mempunyai peranan sangat penting dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MIN 7 Brebes Kabupaten Brebes, sehingga seorang guru harus memiliki sifat terpuji yang menjadi karakteristik yang dapat diteladani peserta didik, sehingga dalam meningkatkan kinerja, guru dapat terpenuhi dengan penuh tanggung jawab, dengan demikian motivasi yang dimiliki oleh guru dapat melakukan beberapa pendekatan yang dilakukan seorang guru kepada peserta didik, untuk menarik minat kepada setiap pembelajaran agar supaya peserta didik tidak jenuh untuk mengikuti pelajaran yang disampaikan guru kepada peserta didik.

Peranan motivasi terhadap guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes adalah untuk meningkatkan kinerjanya, serta sangat menentukan berhasil tidaknya seluruh upaya yang dilakukan oleh stakeholders dalam suatu lembaga pendidikan.

Ada beberapa hal yang dilakukan MI Negeri 7 Brebes untuk meningkatkan motivasi kinerja guru dan karyawan diantaranya, yaitu :

- 1) Selalu mengaktifkan absen di awal dan diakhir jam sekolah.
- 2) Selalu mengadakan rapat untuk mengevaluasi hasil kerja guru selama satu bulan (tergantung keadaan atau situasi)
- 3) Mengadakan supervisi di kelas

- 4) Diperhatikan insentifnya
- 5) Selalu menjalin komunikasi yang baik kepada bawahan (Anggota sekolah)
- 6) Selalu bersikap terbuka kepada bawahan

Dari uraian diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa motivasi kepada guru dan karyawan MI Negeri 7 Brebes yang diukur dengan motif, harapan, dan insentif sangat berpengaruh terhadap motivasi kinerja guru, apalagi ketika guru, memiliki semangat kerja tinggi diberikan pujian, pengharapan dan imbalan, atas hasil pekerjaannya yang terbaik, dengan melakukan tugasnya sebagai pengajar akibat dorongan dari motivasi, sehingga dapat lebih meningkatkan prestasi belajar peserta didik, umumnya responden memberikan tanggapan baik dalam melakukan proses pembelajaran. Sehingga dengan adanya motivasi tersebut mampu meningkatkan mutu pendidikan di MI negeri 7 Brebes.

2. Penerapan Sistem reward dan punishment

Dari hasil Studi Kasus berkaitan dengan pelaksanaan sistem reward dan punishment di MI Negeri 7 Brebes dilaksanakan dengan melakukakan koordinasi kepada semua guru dan tenaga kependidikan untuk menyusun dan menentukan rencana reward dan punishment tersebut dengan melakukan rapat guru (sekolah), yaitu dengan mensosialisasikan program tersebut yang dipimpin langsung oleh kepala MI Negeri 7 Brebes.

Rencana pelaksanaan sistem rewarda dan punishment telah direncanakan pada setiap awal tahun pelajaran. Dalam rapat tersebut guru dan tenaga kependidikan dilibatkan secara langsung untuk menyusun sistem serta mekanisme pelaksanaannya ,sehingga hasilnya akan benar-benar dipahami oleh senua pihak.

Dengan adanya reward dan punishment dapat menjadikan guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja, karena mereka sudah tahu betul akibat yang akan diterimanya. Adapun ketentuan dalam pelaksanaan sistem reward yang dilaksanakan antara lain:

- a. Memberikan Pujian berupa ucapan yang membuat orang yang mendengarnya merasa tersanjung, sehingga dapat juga memberikan motivasi kepada orang yang di puji. Pujian itu penting sekali, guna untuk menunjukkan betapa kita benar-benar menyukai apa yang di katakan, di lakukan, atau dicapai oleh seseorang. Pujian membuat orang menjadi lebih baik,
- b. Memberikan penghargaan (piagam) yang kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keulungan di bidang tertentu. Upaya peningkan motivasi lainnya yang dapat dilakukan kepala sekolah adalah dengan cara memberikan penghargaan kepada guru yang menunjukkan perilaku positif atau pencapaian prestasi lainnya, maka selayaknya kepala sekolah memberikan

penghargaan seperti piagam. Piagam ini dapat diserahkan pada momen-momen khusus seperti ketika upacara bendera, dimana pada kesempatan itu kepala sekolah menyerahkan piagam dihadapan para guru dan siswa.

- c. Memberikan atau hadiah yaitu dengan pemberian tambahan di luar gaji kepada pegawai atau dividen tambahan kepada pemegang saham. Dengan memberikan bonus dalam rangka meningkatkan motivasi guru dimana kepala sekolah dapat memberikan bonus dalam bentuk materi seperti barang atau uang yang sesuai dengan keadaan dan kemampuan sekolah atau mungkin juga dalam bentuk pemberiaan kesempatan untuk berlibur, kesempatan untuk mengikuti pendidikan singkat atau sebagainya. Semuanya tentu harus sesuai dengan kondisi dan kemampuan sekolah.
- d. Mempromosikan jabatan sebagai wakil kepala madrasah pada bidang tertentu yang disesuaikan dengan prestasi dan kemampuan yang dimilikinya.
- e. Memberikan fasilitas, seperti ruangan kerja yang nyaman. Agar motivasi dan produktivitas kerja guru dapat meningkat maka salah satu syaratnya adalah tersedianya suasana dan ruangan kerja yang nyaman. Hal ini dapat dijadikan pertimbangan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja yang nyaman bagi para gurunya.

Begitu pula dengan pelaksanaan sistem punishment bagi guru dan karyawan yang ada di MI Negeri 7 Brebes, antara lain:

- a. Memberikan bimbingan kepada guru maupun tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran atau kedisiplinan
- b. Memberikan teguran dan peringatan secara tertulis dan lisan serta tindakan yang adil yang bersifat mendidik
- c. Bagi guru atau tenaga kependidikan yang sudah PNS akan diberikan punishment berupa nilai DP3 yang akan diterimakan lebih rendah dari yang lainnya, serta memberikan pembinaan tersendiri
- d. Langkah yang terakhir yaitu dengan pemutusan hubungan kerja, jika guru atau tenaga kependidikan tersebut sudah melakukan pelanggaran yang tidak menunjukkan iktikad memperbaiki dirinya."

Sehingga dapat disimpulkan dalam pelaksanaan sistem reward dan punishment di MI Negeri 7 Brebes sangat memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja guru dan karyawannya, karena sebelum sistem tersebut dilaksanakan terlebih dahulu mensosialisasikan kepada guru dan karyawan untuk menyusun mekanisme, kriteria dari reward dan punishment yang akan dilaksanakan, dengan kata lain sistem reward dan punishment dari mereka untuk mereka.

3. Sistem penilaian kinerja

Sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi guru dan karyawan atas kinerja mereka pada periode waktu sebelumnya (to reward past performance)
- b. untuk memotivasi agar pada waktu yang akan datang kinerja guru dan karyawan tersebut bias lebih ditingkatkan (to motivate future performance improvement).

Sedangkan sistem evaluasi yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes melalui beberapa cara, yaitu:

- a. Penilaian Kinerja bulanan yang dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan program sekolah selama satu bulan dan melakukan penyerapan terhadap kasus-kasus yang ada di lapangan, baik kegiatan KBM, kasus siswa.
- b. Rapat Penilaian Kinerja tengah tahun atau akhir semester.
- c. Rapat Penilaian Kinerja akhir tahun pembelajaran hal ini dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan sekolah selama satu tahun. Hasilnya akan digunakan pedoman pembuatan RAKS dan RAPBS berikutnya.
- d. Penilaian kinerja yang sifatnya isidental dengan study kasus yang segera diselesaikan.

Pada Pelaksanaan program Penilaian kinerja kerja tersebut berlaku umum, dalam arti diberlakukan sama pada guru dan karyawan baik berstatus PNS,GTT dan PTT karena pada dasarnya semua ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses belajar mengajar disekolah.

Berdasarkan hasil Studi Kasus diketahui bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja yang diterapkan di MI Negeri 7 Brebes yaitu penilaian kinerja bulanan, Penilaian Kinerja tengah tahun atau akhir semester, Penilaian Kinerja akhir tahun, serta Penilaian kinerja yang sifatnya isidental dengan study kasus yang segera diselesaikan. Pada Pelaksana program Penilaian kinerja kerja tersebut berlaku umum, dalam arti diberlakukan sama pada guru dan karyawan baik berstatus PNS,GTT dan PTT karena pada dasarnya semua ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses belajar mengajar disekolah.

4. Sistem Pengelolaan kompensasi

Dalam pelaksanaan pemberian kompensasi kepada guru atau karyawan MI Negeri 7 Brebes disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan. Adapun penerapan sistem kompensasi di lingkungan MI Negeri 7 Brebes dalam aspek gaji bagi PNS dan honorarium bagi GTT dan PTT. Selain guru dan tenaga kependidikan mendapatkan gaji atau honor bulanan ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran, THR dan gaji ke 13.

Dari hasil Studi Kasus dapat disimpulkan bahwa dalam pemberian kompensasi kepada guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan. Guru dan tenaga kependidikan selain mendapat kompensasi berupa gaji atau honor bulanan ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran, THR dan gaji ke 13. Selain itu adapula GTT dan PTT yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat, propinsi ataupun kabupaten. Walaupun kompensasi yang diberikan sekolahan masih belum setara dengan standar UMR dari pemerintah, pelaksanaan sistem kompensasi sudah baik serta cukup layak untuk kesejahteraan guru dan karyawannya.

5. Kriteria pemberian kompensasi

Untuk kriteria pemberian kompensasi bagi guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes berdasarkan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan di lingkungan MI Negeri 7 Brebes menerapkan sistem kompensasi dalam aspek gaji bagi PNS dan honorarium bagi GTT dan PTT.

Dari hasil Studi Kasus Studi Kasus diketahui bahwa dalam pelaksanaan kriteria pemberian kompensasi bagi guru dan karyawan disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan di lingkungan MI Negeri 7 Brebes,

sehingga dalam pemberian gaji atau honor sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam AD dan ART MI Negeri 7 Brebes.

d. Maintenance (pemeliharaan) Karyawan

1) Pemeliharaan karyawan

Dalam pelaksanaan pemeliharaan SDM di MI Negeri 7 Brebes dilaksanakan dengan beberapa cara, yaitu :

- a. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan karyawannya karena hal tersebut akan memunculkan rasa saling menghargai, menghormati antar komponen yang ada di sekolahan tersebut.
- b. merencanakan untuk mengadakan rapat atau pertemuan, diantaranya bulanan, semesteran bahkan tahunan, selain itu juga dilaksanakan secara spontanitas atau insidental. Sebagai sarana untuk membina dan pengembangan diri guru dan karyawan.
- c. Tanggap terhadap peristiwa yang terjadi dilingkungan sekolah, sehingga dengan tindakan yang cepat dan solusi yang tepat dapat menghindarkan terjadinya permasalahan baru yang mengakibatkan kurang nyamannya dalam bekerja

Dari hasil Studi Kasus diketahui bahwa dalam merawat dan menjaga karyawan di MI Negeri 7 Berbes kepala sekolah lebih menekankan pada asas kekeluargaan

yaitu dengan meningkatkan koordinasi dan komunikasi guru dan karyawan, sehingga menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman serta tanggap terhadap situasi dan kondisi yang terjadi sehingga akan menghindarkan adanya suatu permasalahan yang berkepanjangan yang berakibat terganggunya kinerja guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes.

2) Tingkat kesejahteraan bagi karyawan

Dalam kaitannya dengan tingkat kesejahteraan guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes, dilaksanakan dengan memberikan hak mereka berupa kompensasi yang disesuaikan dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan masing-masing. Pemberian kompensasi berupa gaji atau honor bulanan ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran, THR dan gaji ke 13. Selain itu bagi GTT dan PTT yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat, propinsi ataupun kabupaten. Yang tentunya sudah cukup layak, walaupun kompensasi yang diberikan sekolah belum setara dengan standar UMR pemerintah.

Sehingga dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kesejahteraan guru dan karyawan di MI negeri 7 Brebes sudah cukup layak, hal ini terbukti dengan adanya pemberian gaji dan tunjangan.

3) Tingkat keluar masuk (*turnover*) bagi karyawan di MI Negeri 7 Brebes

Adanya keluar dan masuknya guru dan karyawan merupakan hal yang wajar terjadi, karena hal ini terjadi berkaitan dengan tingkat kepuasan dan kenyamanan karyawan yang merupakan suatu keadaan yang sifatnya subjektif yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Maka dalam hal ini kepala MI Negeri 7 Brebes untuk menjaga karyawannya keluar dari pekerjaannya yaitu dengan memberikan kompensasi gaji atau honor, juga dengan meningkatkan koordinasi dan komunikasi kepada guru dan karyawan, karena diharapkan akan lebih meningkatkan kekeluargaan dan persaudaraan mereka, sehingga apabila terjadi suatu permasalahan segera diselesaikan untuk dicari jalan keluarnya dan menghindarkan timbulnya permasalahan baru. Sehingga kepala sekolah selaku manejer tahu akan keadaan karyawannya, begitu pula karyawan akan mengerti terhadap apa yang terjadi pada kepala sekolahnya. Dengan demikian guru dan karyawan akan bekerja dengan nyaman dalam melaksanakan tugasnya.

Dari hasil Studi Kasus tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat turnover karyawan di MI Negeri 7 Brebes relatif sedikit, hal ini terjadi karena adanya penerapan asas kekeluargaan oleh kepala sekolah yang bertujuan untuk

meningkatkan koordnasi serta komunikasi antara atasan dan bawahannya begitu juga kompensasi yang diterima guru dan karyawan sudah cukup layak untuk kesejahterannya.

4) Kenyamanan bekerja bagi karyawan

Dari hasil Studi Kasus dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman pihak sekolahan dalam hal ini kepala MI Negeri 7 Brebes melaksanakan beberapa langkah sebagai berikut :

- a. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Maka untuk memberikan kenyamanan kepada guru dan karyawan dilaksanakan koordinasi dan komunikasi antara atasan dan bawahannya sehingga akan saling mengerti dan memahami satu dengan yang lainnya.
- b. Memberikan sebuah gaji, fasilitas sesuai dengan pekerjaan mereka tanpa membedakan orangnya. Sehingga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya karyawan merasa nyaman karena tidak dibeda-bedakan .

5) Sistem pengawasan bagi karyawan

Berdasarkan hasil Studi Kasus di lapangan maka diketahui bahwa teknik yang paling sering digunakan pengawas di MI Negeri 7 Brebes adalah teknik observasi atau kunjungan kelas yang ditambah dengan pertemuan

individual. Adapun beberapa rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam pelaksanaan sistem pengawasan, sebagai berikut:

- a. Melakukan pertemuan individual dengan guru sebelum melakukan kunjungan kelas.
- b. Melaksanakan observasi kelas dengan tujuan untuk menilai performa guru mengajar di kelas.
- c. Melakukan pertemuan individual dengan guru setelah selesai melakukan observasi kelas.

Kualitas guru dapat ditinjau dari dua segi, dari segi proses dan dari segi hasil. Dari segi proses guru dikatakan berhasil apabila mampu melibatkan sebagian besar peserta didik secara aktif, baik fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran.

Adapun tujuan dari pelaksanaan sistem pengawasan di MI Negeri 7 Brebes yaitu:

- a. Memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi guru, baik itu di dalam kelas, maupun di luar kelas;
- b. Mengembangkan kemampuan mengajar yang lebih baik melalui kritik dan saran serta masukan yang membangun dari pengawas berdasarkan hasil observasi pengawas;
- c. Memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru yang bersifat karakter bawaan guru dan sikap guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas;

- d. Menghilangkan atau menghindari segala prasangka buruk, sebab perbincangan dilakukan hanya antara guru kelas yang diobservasi dan pengawas itu sendiri.

Sistem pengawasan yang dilaksanakan di MI Negeri 7 Brebes disusun oleh kepala sekolah selaku pimpinan dalam Rencana Kerja Kepala Madrasah dan dibuat jadwal pelaksanaannya, serta dalam pelaksanaannya di bentuklah sebuah tim yang ditunjuk langsung oleh kepala sekolah dengan di berikan surat tugas dan dikukuhkan dengan adanya surat keputusan dari kepala sekolah. Sehingga dengan danya sistem pengawasan tersebut akan membantu dalam mengevaluasi tugas dan fungsinya guru dan karyawan dalam melaksanakan tugasnya

BAB VII

PENUTUP

Berdasarkan hasil Studi Kasus dan pembahasan secara keseluruhan tentang “ Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 7 Brebes”. Dapat disimpulkan bahwa sistem manajerial yang ada tidak terpusat pada satu saja dalam hal ini kepala sekolah dibantu oleh orang yang ditunjuk.

Secara umum perencanaan SDM ini dilaksanakan dengan melakukan analisis terhadap seluruh kegiatan atau beban pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah. Hasil analisis dituangkan dalam Tupoksi (Tujuan Pokok dan Fungsi) yang dalam istilah manajemen merupakan penjabaran analisis jabatan dan deskripsi jabatan atau pekerjaan. Berdasarkan hasil analisis jabatan atau pekerjaan ini dilakukan pengisian dan penempatan personil dalam jabatan sesuai dengan kapasitas intelektual, kapabilitas, pengalaman kerja dan ketauladanan.

Terkait dengan pelatihan dan pengembangan SDM yang selama ini dilakukan, evaluasi yang dilakukan masih cenderung pada pengukuran keberhasilan dan kegagalan pelatihan dari segi pelaksanaan, bukan berorientasi pada apakah secara efektif pelatihan yang dilaksanakan itu mampu mengubah perilaku dan apabila terjadi perubahan perilaku dan adanya peningkatan, apakah benar-benar disebabkan karena pelatihan yang diikuti.

Motivasi yang diukur dengan motif, harapan, dan insentif sangat berpengaruh terhadap motivasi kinerja guru, apalagi ketika guru, memiliki semangat kerja tinggi

diberikan pujian, pengharapan dan imbalan, atas hasil pekerjaannya yang terbaik, dengan melakukan tugasnya sebagai pengajar akibat dorongan dari motivasi, sehingga dapat lebih meningkatkan prestasi belajar peserta didik, umumnya responden memberikan tanggapan baik dalam melakukan proses pembelajaran. Sehingga dengan adanya motivasi tersebut mampu meningkatkan mutu pendidikan di MI negeri 7 Brebes.

Dalam merawat dan menjaga karyawan di MI Negeri 7 Berbes kepala sekolah lebih menekankan pada asas kekeluargaan yaitu dengan meningkatkan koordinasi dan komunikasi guru dan karyawan, sehingga menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman serta menghindarkan adanya suatu permasalahan yang berkepanjangan yang berakibat terganggunya kinerja guru dan karyawan di MI Negeri 7 Brebes

DAFTAR PUSTAKA

- Abdu Darim, Pascasarjana Institut Pesantren Kh. Abdul Chalim Pacet Mojokerto dalam Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam e-ISSN: On Process Volume1, Issue. 1,2020, pp.22-40 diakses dari <https://pasca.jurnalikhac.ac.id/index.php/munaddhomah/article/download/29/24/99>.
- A. Rusdiana dan Ahmad Ghazin, *Asas-Asas Manajemen Berwawasan Global*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014),
- A. Sihotang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT. Pradnya Paramita,2007),
- Abd Rahman Getteng, *Menuju Guru Profesional dan beretika*, (Cet. III; Yogyakarta: Graha Guru printika, 2011)
- Abdu Darim, Pascasarjana Institut Pesantren Kh. Abdul Chalim Pacet Mojokerto dalam Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam e-ISSN: On Process Volume 1, Issue. 1, 2020, pp. 22-40 diakses dari <https://pasca.jurnalikhac.ac.id/index.php/munaddhomah/article/download/29/24/99>.
- Abdul Robi Padri Sekolah Tinggi Manajemen Informatika (IKMI) Cirebon Jawa Barat, Indonesia Equivalent: Jurnal Sosial Teknik Vol. 3, No. 1, Januari-Juni 2021 diakses <https://media.neliti.com/media/publications/338416-penerapan-manajemen-sumber-daya-manusia-7d7265cf.pdf>

- Abdurrahman Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006)
- Aminin, Tatang M. *Menyusun Rencana Studi Kasus*.
- Amrin Sodikin, S.Ag.M.Pd.I, Kepala MI Negeri 7 Brebes. Wawancara tanggal , 25 Pebruari 2022
- Ananto Pramandhika, “Motivasi Kerja dalam Islam”, Skripsi, Program Sarjana Universitas Diponegoro, 2011,
- Anonim, “Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional” (Tamita Utama 2003),
- Anoraga Bhirawa, “Motivasi Kerja Islam dan Etos Kerja Islam Karyawan Bank Jatim Syariah Cabang Surabaya”, dalam *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, Vol. 2, h.533-534
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Dharma, 2003)
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Studi Kasus suatu Pendekatan Praktis*. (Jakarta: Rineka Cipta.2009)
- Atmodiwiryo, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT.Ardadizyan Jaya, 2000.
- Azwar, Syaifudin, *Metode Studi Kasus*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar.1998).
- Dalam Malayu, H, S.P. Hasibuan, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-12, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Danim, Sudarwan, *Menjadi Peneliti Kualitatif*. (Bandung: Pustaka Setia.2001)

- , Menjadi Peneliti Kualitatif. Bandung: : CV. Pustaka Setia, 2002 .
- Decenzo, David A and Stepen P.Robbins, Human Resource Manajemen, New York: Jhon Willey and Sons Inc, 1999.
- Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Tafsirnya. Jakarta: Lentera Abadi. 2010
- Desler, Gery, Personal Management (Manajemen Sumber Daya Manusia), Jakarta: Prenhalindo, 1997. Hal. 267
- Dewi Hanggraeni, S.E., M.B.A., DR, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Dugan Laird, Training and Development. (London: Penguin, 1985),
- E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi, (Bandung: PT. Remaja Rosdakrya, Cet. Ketujuh.2004)
- , Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007)
- Edwin B. Flippo, Manajemen Personalialia Jilid I (Jakarta: Penerbit Erlangga , 1984)
- , Principle of Personel Management, (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1984), Sixth Edition, h. 42 (Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulated them to apply for job in organizational)
- Fandy Tjiptono dan Diana Anastasia, Total Quality Management. (Yogyakarta : Andi Offset, 2003)

- Faustino Cardoso Gomes, .Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Andi yogya, 2002)
- ,Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Andi Offset,2001)
- , Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003)
- , Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Andi Offset, 2001.
- Hadari Nawawi, 2003; Manajemen Sumber daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif, cetakan ke-7, Gadjah Mada university Press, Yogyakarta.
- Hasibuan Sayuti. . Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Gramedia. 2000.
- Hasil Wawancara dengan Guru MI Negeri 7 Brebes Bapak Sutikno, S.Pd,I, pada Senin 21 Februari 2022 Pukul 09. 00 WIB.
- dengan Guru senior MI Negeri 7 Brebes Ibu Siti Masitoh, S.Pd.I, pada Senin 21 Februari 2022 Pukul 09. 00 WIB.
- dengan kepala madrasah MI Negeri 7 Brebes Bapak Amrin Sodikin, S.Ag, M.Pd.I pada Rabu 16 Februari 2022 Pukul 09. 00 WIB.
- Helmiati, Micro Teaching (Melatih Keterampilan Dasar Mengajar),(Yogyakarta: Aswaja Pressindo,2013)
- Henry Simamora, Manajemen .Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1995)
- [http//google.co.id](http://google.co.id)” Administrasi pendidikan, diakses pada tanggal 17 desember 2017

- Ibrahim Bafadal, Peningkatan Profesionalisme Guru, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), cet. Ke-4,
- Kasmir, Manajemen SDM (Teori dan Praktek), (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2016)
- Kirkpatrick, D.L. Kirkpatrick's training evaluation model. <http://www.businessballs.com/Kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>. (Diakses 23 Agustus 2017).
- Malayu S. P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), Cet. Ke-10, -----, Manajemen sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, 2018. -----, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)
- Mamduh Hanafi, Manajemen, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1987.
- Marwansya, Manajemen Sumber daya Manusia (Bandung: Alfabeta, 2010)
- Miftah Thoha, Manajemen Kepegawaian di Indonesia, (Jakarta: Kencana, 2005),
- Milles, MB & Huberman MA, Qualitative Data Analysis a Source Book of New Method, London: Sage Publication Ltd.
- Mitcheal Hutomo Tanuwibowo, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Lestari Purnama Perkasa", dalam AGORA, Vol.3,

- Mudassir, Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di
MAN Kabupaten Bireun, Jurnal Ilmiah Didaktika Vol.
16, No. 2, Februari 2016,
- Mulyasa, E. 2007, Menjadi Kepala Sekolah Profesional,
Bandung: RemajaRosdakarya. hlm 4
- Nasution S, Studi Kasus Naturalistik Kualitatif, Bandung:
Tarsito, 1992.
- Nawawi, Handari, Manajemen Strategic Organisasi non
Profit di Bidang Pemerintahan, Yogyakarta: Gadjah
Mada Universitas Press, 1999.
- PB, Trion, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya
Manusia, Yogyakarta: Tugu, 2002.
- Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Tentang
Standar Nasional Pendidikan, (Jakarta: Sinar Grafika,
2006),
- Pidarta Made, Kompetensi Guru Masalah Kita, Media
Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan: Juli 2007 No
04/tahun XXX,
- Randall S. Schuler,, Personnel and Human Resource
Management, (New York: West Publishing Company,
Third edition, 1987)
- Rivai dan Arviyan Arifin, Islamic Leadership (Jakarta: Bumi
Aksara,2009),
- Robert F. McNergney dan Carol A. Carrier,Teacher
Development (New York: Macmillan Publishing Co.,
Inc, 1981)
- Saeful Anwar dan Muhammadun, Institut Agama Islam
Bung BAngsa Cirebon (IAI BBC) Jawa Barat,

IndonesiaSyntax Literate : Jurnal Ilmiah Indonesia
pISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398 Manajemen
Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu
Pendidikan Di Sdit Ibnu Khaldun Sedong Vol. 5, No.
9, September 2020 diakses dari
[https://www.jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/
syntax-literate/article/view/1587/1596](https://www.jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/1587/1596)

Sayuti Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia :
pendekatan non sekuler, (Surakarta: Muhammadiyah
University Press, 2000)

Shodiq Abdullah, Evaluasi Pembelajaran,(Semarang:
Pustaka Rizki Putra, 2012),

Sikula, Andrew F, 1981, Personnel Administration and
Human Resources Management, John Wiley & Sons
Inc., New York. Dalam Malayu, H, S.P. Hasibuan,
2009, Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-
12, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Soekidjo .Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya
Manusia, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003)

Sondang P Siagian, .Manajemen Sumber Daya Manusia,
(Bandung: Bumi Aksara, 1996)

Sugiyono, Metode Studi Kasus Pendidikan. (Bandung:
Alfabeta.2010)

Suharsimi Arikunto, Evaluasi Program Pendidikan,(Jakarta:
PT Bumi Aksara, 2008)

Sukarno, Dasar-Dasaer Manajemen, Bandung: PT.Masdar
Maju, 1992.

- Sutrisno Edi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2015)
- Syamsy, Ibnu, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994.
- T Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE, 1995.
- , *Manajemen, Edisi II*, (Yogyakarta: PT. BPFE, 2001), Cet. Ke-17,
- , *Manajemen .Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1998),
- Undang-undang No. 20 Tahun 2003, Pasal 39 ayat 2, (Jakarta: Penerbit Sinar Grafika, 2003)
- Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Guru dan Dosen, (Bandung: Citra Umbara, 2006),
- nomor 14 tahun 2005 & Peraturan Pemerintah RI nomor 74 tahun 2008 tentang guru dan dosen, (Bandung: Citra Umbara, 2009), cet. 2,
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. (2006). *Metode Studi Kasus Sosial*. (Jakarta: Bumi Aksara.2006)
- Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life Profits*. (Fourth Ed. NewYork: Mac Graw Hill, 1993),
- Wendell French, *The Personal Management Process*, Hoston: Houghton Mifflin Company, 1993.
- William B. Casterter, 1996. *The Human Resource Funtion in Educational Administration*. Sixth Edition. (New Jersey-Columbus, Ohio: Prentice Hall, 1996),

- Winardi, Motivasi dan Pemotivasian (Jakarta: Rajawali Pers, 2008),
- Yoder, Dale, 1981, Personnel Management and Industrial Relation, Sixth Edition, Prentice Hall of India, New Delhi. Dalam Malayu, H, S.P. Hasibuan, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-12, PT. Bumi Aksara, Jakarta. h.186
- Yoky Sangsurya dkk, Received: 30 Juni 2021, Revised: 1 Juli 2021, Publish: 23 Juli 2021 Volume 2, Issue 2, Juli 2021, diakses dari <https://dinastirev.org/JMPIS/article/download/644/409/>. Hlm. 767

PROFIL PENULIS



Muhammad Syakroni. Lahir di Demak, 16 April 1986. Jabatan sebagai PNS Guru Aqidah Akhlak di MI Negeri 7 Brebes. Pangkat Golongan Penata Muda/ III.a. Alamat Jl. Kyai Tangwin, Desa Prapagkidul Kec. Losari Brebes. Pendidikan Formal MI Al Islam Dempet – Demak Lulus Tahun 1998. MTs Nurul Huda Dempet - Demak Lulus Tahun 2001. MA Negeri Demak Lulus Tahun 2004. S1 Universitas Wahid Hasyim Semarang Lulus Tahun 2011. S2 IAI NU Kebumen. Riwayat Pekerjaan Guru MI Attaqwa Tahun 2004 s/d 2019. Guru MI Negeri 2 Purbalingga 2019 s/d 2021. Guru MI Negeri 7 Brebes 2021 sampai sekarang



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH

Pembangunan manusia seutuhnya merupakan cita-cita bangsa. Sumber Daya manusia (SDM) adalah sebagai modal dasar pembangunan yang terdiri atas dimensi kuantitatif yaitu jumlah dan struktur penduduk, serta dimensi kualitatif yaitu mutu hidup penduduk. Selain itu Sumber Daya Manusia juga merupakan kunci keberhasilan dalam menyelenggarakan suatu pembangunan guna memperlancar pencapaian sasaran pembangunan nasional antara lain kualitas manusia dan masyarakat Indonesia serta disiplin nasional yang merupakan perwujudan kepatuhan kepada hukum Negara dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Selain itu Pendidikan merupakan salah satu penentu mutu sumber daya manusia dalam persaingan di era globalisasi ini. Jika kualitas pendidikan di suatu negara baik maka sumber daya manusia yang dibentuk akan baik pula. Untuk itu, sebagai bentuk rasa peduli bangsa terhadap pendidikan maka pemerintah Republik Indonesia telah memberikan perhatian yang cukup besar terhadap dunia pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Langkah konkritnya adalah dengan disusunnya Undang-Undang No. 20, tahun 2003 tentang Sistem Atau Tujuan Pendidikan Nasional, dalam bab II pasal 3 yang berbunyi: "Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta tanggung jawab."



Penerbit
PT ARR RAD PRATAMA
Gunung Jati Cirebon Jawa Barat
Indonesia 45151
email : arrradpratama@gmail.com

ISBN 978-623-09-2164-3



9 786230 921643