PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA SMP TA'MIRUL ISLAM SURAKARTA

NASKAH PUBLIKASI

Diajukan kepada:
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister Manajemen Pendidikan

Oleh

Reta Novirismahani
NIM : Q100120048

PROGRAM PASCASARJANA

MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

2014

HALAMAN PENGESAHAN

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

SMP TA'MIRUL ISLAM SURAKARTA

NASKAH PUBLIKASI

OLEH:

RETA NOVIRISMAHANI

NIM. Q100120048

Telah disetujui oleh Pembimbing

Pada tanggal : 2 April 2014

Pembimbing I	Pembimbing II
Prof. Dr. Sutama, M.Pd	Dr. Samino, M.M

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

SMP TA'MIRUL ISLAM SURAKARTA

Oleh:

Reta Novirismahani ; retakds@gmail.com
Sutama ; Sutama_mpd@yahoo.com
Samino ; Samino0462@gmail.com

ABSTRACT

This research purposed to describe about the acquisition, the development, and the controlling of human resources management. This research was qualitative study in the form of ethnography was done at SMP Ta'mirul Islam Surakarta. The techniques of collecting data were observation, interview and documentation. The techniques of analyzing data were collection, reduction, presentation, and drawing conclusion. The data validation used triangulation of sources, methods, and theories. The results include 3 aspects: (1) Human resources acquisition that was prepare trough potential inventory can predict the human resources need and the precision of recruitment. Further the placement considered the professional principle, the official and the loyalty. (2) Human resources development based on need analysis of employee that was obtained from potential inventory with various programs. Further there was weekly routine feedback that became the foundation for the next development and upgrading the performance. (3) The controlling of human resources was regulated in employee regulation with supple implementation. There was balance between the employee's duties and the employee's rights. The employee's duty were controlled and given feedback in the form of reward and punishment. Meanwhile the rights in the form of compensation that consist of salary, incentive, health insurance, retire insurance, and clannish.

Key words: acquisition; controlling; development; human resources

PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi atau lembaga diperlukan pengelolaan berbagai unsur yang ada dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan. Unsur-unsur dalam suatu organisasi menurut Usman (2008: 2) diantaranya adalah *men, money, methods, materials, machine, minutes, market* dan *information*. Unsur utama dan yang paling penting adalah men/manusia/SDM. Maister (2002) mengatakan *"To make money, managers should not spend all their time managing money, but should instead devote their efforts to the things that produce the money : enthuasiasm, commitment, and drive of the labour force.*

Don't manage money. Manage people." Sebuah organisasi memang akan terhambat kemajuannya jika kurang pendanaan. Namun mengatur orang yang merupakan sumber dana itulah yang lebih penting. Kontinuitas sebuah organisasi ditentukan oleh bagaimana mengatur SDM di dalamnya.

Penelitian terdahulu terkait pengelolaan SDM lebih banyak mengulas pengelolaan SDM di bidang perusahaan atau industri. Beberapa penelitian meneliti di tingkat universitas. Sedangkan penelitian di sekolah lebih kepada pengembangan dan profesionalitas guru saja. Belum ada penelitian yang mngulas pengelolaan SDM secara lengkap terkait prosesnya di tingkat sekolah.

Sekolah sebagai organisasi atau lembaga yang bergerak di bidang pendidikan, saat ini sangat mendapat perhatian masyarakat. Masyarakat Indonesia telah paham akan artinya pendidikan. Para orang tua berusaha menyekolahkan anaknya di sekolah dengan mutu terbaik bagi pendidikan anaknya walaupun harus membayar mahal. Baik sekolah negeri maupun swasta sekarang ini berusaha untuk meningkatkan daya saing dan mutunya sehingga menjadi sekolah yang dijadikan tujuan masyarakat. Khususnya sekolah swasta, tegak berdirinya tergantung pada sekolah itu sendiri. Merekalah yang mengatur sendiri bagaimana pendanaan, kepegawaian, sarana, dan segala hal yang menyangkut sekolah. Oleh karena itu adanya pengelolaan yang baik, khususnya pengelolaan SDM akan melanggengkan kontinuitas keberadaan sekolah tersebut.

SMP Ta'mirul Islam adalah salah satu sekolah menengah swasta di Surakarta. Sebelum tahun ajaran 2013/2014, peneliti mendapatkan beberapa fakta terkait pengelolaan SDM. Perencanaan terkait rekruitment pegawai kurang baik. Hal ini membuat sekolah memiliki guru-guru yang mengajar tidak sesuai kompetensinya. Proses seleksi tidak berdasarkan kompetensi dan belum ada coordinator khusus atau penganggung jawab, tetapi dikerjakan bersama, bahkan rangkap jabatan. Aturan kepegawaian belum diimplementasi dan disosialisasikan pada pegawai.

Terkait pembinaan guru karyawan, masih kurang. Rapat pertemuan guru hanya 1 bulan sekali. Workshop pun hanya sekali setahun. Ada beberapa guru dalam mengajar masih konvensional, hanya mencatat, kurang menguasai kelas, kurang strategi dan media pembelajaran.

Jika dilihat dari aspek pengendalian, aturan kepegawaian tidak berjalan. Hal ini mengakibatkan tidak adanya reward atau punishment yang jelas untuk guru dan karyawan. Hanya berupa nasehat atau sindiran atau pendiaman kepada karyawan yang kinerjanya kurang baik. Misalnya dalam hal kedisiplinan ijin maupun mengajar.

Mulai tahun ajaran 2013/2014, ada pergantian kepemimpinan di SMP Ta'mirul Islam. Kepala sekolah yang baru ini adalah juga kepala sekolah SD Ta'mirul Islam yaitu Bapak Bandung Gunadi. Beliau telah hampir 10 tahun di SD dan membawa kemajuan pesat bagi SD Ta'mirul Islam. Pengelolaan SDM adalah hal yang urgen untuk dilakukan jika melihat fakta-fakta di atas.

Tujuan penelitian ini secara umum untuk mendeskripsikan dan memaknai bagaimana pengelolaan SDM di SMP Ta'mirul Islam. Sedangkan secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan : 1) pengadaan SDM ditinjau dari perencanaan, rekruitmen, dan penempatan, 2) pemberdayaan SDM ditinjau dari pelatihan dan pengembangan, 3) pengendalian SDM ditinjau dari penilaian pegawai, *reward* dan *punishment*, dan kompensasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong,2013:4). Desain penelitian yang digunakan adalah etnografi. Etnografi diartikan sebagai usaha untuk menguraikan kebudayaan atau aspek-aspek kebudayaan. Penelitian ini dilakukan di SMP Ta'mirul Islam Surakarta dengan narasumber dari penelitian ini adalah

Kepala sekolah, guru, karyawan di SMP Ta'mirul dan pihak-pihak terkait untuk menunjang data penelitian.

Teknik pengumpulan data dengan pengamatan, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan pengamatan tidak berperanserta dimana pengamat hanya melakukan satu fungsi yaitu mengadakan pengamatan (Moleong, 2013:176). Jenis wawancara yang dikemukakan oleh Patton dalam Moleong (2013 : 187-188) yaitu wawancara pembicaraan informal, pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara, dan wawancara baku terbuka. Penelitian ini menggunakan ketiga jenis wawancara tersebut. Dokumen menurut Moleong (2013:216) ialah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari record, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik. Dokumen biasanya dibagi atas dokumen pribadi dan dokumen resmi. Penelitian ini menggunakan kedua jenis dokumen tersebut.

Teknik analisis data yang digunakan adalah Model Interaktif menurut Miles dan Hubermen dalam Herdiansyah (2012:164) yang terdiri atas 4 tahap yaitu : pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data yang digunakan adalah derajat kepercayaan dengan teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2013 : 327). Ada 3 jenis triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber, metode, dan teori.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengadaan SDM di SMP Ta'mirul Islam Surakarta dimulai dengan inventarisasi potensi SDM yang dilakukan calon kepala sekolah sebelum tahun ajaran baru. Inventarisasi dilakukan dengan cara mengamati performance pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung . Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Benjamin James Inyang (2011) yang menyatakan bahwa pengadaan SDM bertujuan memastikan ketepatan dalam jumlah dan jenis SDM yang tersedia pada tempat dan waktu yang tepat dan mempunyai kemampuan dan

kompetensi untuk bekerja efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti inventarisasi merupakan langkah awal untuk memastikan ketepatan jumlah dan jenis SDM yang tersedia sesuai kemampuan dan kompetensinya sehingga dapat bekerja secara efektif untuk tujuan organisasi.

Potensi yang ada di SMP Ta'mirul Islam disesuaikan dengan bidang kerja yang ada. Tahap ini disebut peramalan kebutuhan SDM mendatang. Hal ini senada dengan fungsi dari pengadaan SDM menurut Benjamin James Inyang (2011) yaitu meliputi peramalan kebutuhan mendatang akan pegawai dengan berbagai variasi, membandingkan kebutuhan ini dengan kekuatan kerja sekarang, jumlah dan tipe pegawai yang akan direkrut atau dikeluarkan dari organisasi. Artinya analisis kesesuaian kebutuhan SDM dan pembagian tugas merupakan salah satu fungsi dari pengadaan SDM untuk peramalan kebutuhan SDM mendatang yang berakibat pada perekrutan atau pengurangan pegawai.

Peramalan kebutuhan SDM yang telah dilakukan memperoleh hasil bahwa jumlah SDM lebih banyak daripada bidang kerja yang diperlukan. Oleh karena itu diambil suatu kebijakan untuk mengurangi pegawai dengan seleksi loyalitas meliputi masa kerja dan status legal pegawai. Hal ini membuat guru yang masih dipertahankan tersebut bertambah jam mengajarnya dan berkesempatan untuk mengikuti sertifikasi guru. Peran SDM yang lebih besar ini sesuai dengan Hala Gabr and Ahlam Mahmoud El-Shaer (2013) yang menyebutkan bahwa *growth opportunities* berperan signifikan dalam *work engagement* (perasaan positif dan kesungguhan dalam bekerja) yang merupakan prediktor perilaku proaktif pegawai, loyalitas dan performanya serta keuntungan finansialnya. Juga sesuai dengan Christine A. Nwuche and Hart O. Awa (2011) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi akan *career development* akan membuat pekerja merasa harus membayar kembali organisasinya dengan usaha yang ekstra dan loyalitas, menghasilkan daya saing jangka panjang bagi organisasi. Berarti dengan adanya kesempatan yang lebih luas untuk bekerja *(growth opportunities)* dan perhatian

lembaga pada peningkatan karir melalui sertifikasi akan meningkatkan loyalitas guru dan menghasilkan daya saing jangka panjang bagi lembaga.

Selanjutnya penempatan SDM didasarkan pada kemampuannya (azas profesionalitas) daripada ijazah formal. Hal ini sesuai dengan pendapat Benjamin James Inyang (2011) yang menyatakan bahwa strategi HR yang tepat yang dapat mendorong optimum value dari pegawai di organisasinya adalah dimulai dari seleksi yang tepat untuk mendapatkan orang yang tepat. Berarti penempatan pegawai yang dapat mendorong *optimum value* adalah melalui seleksi yang tepat berupa seleksi internal yaitu menyeleksi pegawai yang sudah ada untuk ditempatkan sesuai potensinya.

Selain melihat pada kemampuan yang disini disebut azas profesionalitas, tata kelola SDM juga perlu mempertimbangkan azas kedinasan. Guru yayasan yang belum sesuai dengan ijazah formalnya, dianjurkan untuk studi lanjut. Sedangkan guru sertifikasi yang ada disesuaikan mata pelajarannya dengan kedinasan sesuai dengan sertifikasinya. Hal ini sesuai pernyataan dari Christine A. Nwuche and Hart O. Awa (2011) bahwa dukungan organisasi akan *career development* akan membuat pekerja merasa harus membayar kembali organisasinya dengan usaha yang ekstra dan loyalitas, menghasilkan daya saing jangka panjang bagi organisasi. Berarti penyesuaian lembaga swasta dengan dinas terkait dengan pengembangan karir personal yang dalam hal ini sertifikasi akan meningkatkan loyalitas pegawai tersebut terhadap lembaga sehingga menghasilkan daya saing jangka panjang bagi lembaga.

Dedikasi dan loyalitas pegawai juga dijadikan pedoman dalam penempatan yaitu dengan adanya fakta integritas. Fakta integritas ini ditawarkan secara lisan kepada guru tertentu menyangkut statusnya. Hal ini sesuai dengan penelitian Zhang Rongfang (2008) yang menjelaskan tentang Aturan kontrak pekerja yang ada di Cina yang mendefinisikan placement sebagai status legal dari pekerja yang ditempatkan dan beberapa hak pekerja yang perusahaan baik penyalur maupun

penerima dapat mengontrolnya. Berarti dengan adanya fakta integritas di awal akan jelas status legal yang menyangkut hak dan kewajiban pekerja.

Pemberdayaan dimulai dari tahap inventarisasi SDM untuk mengetahui sejauh mana kemampuan SDM dan apa saja yang perlu ditingkatkan melalui pelatihan SDM. Hal ini sesuai dengan penelitian Genet Gelana Kabeta dan Haftu Hindeya Gebremeskel (2013) yang menyatakan bahwa sekolah perlu dengan jelas mengindikasi kebutuhan pengembangan professional guru dalam rencana pengembangan pegawai dan rencana itu perlu dikomunikasikan dengan penyedia training. Berarti analisis permasalahan pegawai untuk mengindikasi kebutuhan yang diperlukan dalam rencana pengembangan pegawai menjadi dasar bagi pelatihan pegawai dan perlu dikomunikasikan dengan penyedia training.

Selanjutnya diadakan pemberdayaan dari sekolah yaitu melalui workshop dan supervisi setiap Sabtu. Workshop dilakukan selama 2 hari di awal tahun ajaran 2013/2014. Tujuan dari workshop ini agar pegawai menyadari akan perannya dalam proses pendidikan dan mempunyai motivasi untuk bekerja. L.I Ajoku (2013) menyebutkan cara pengembangan diri guru diantaranya dengan *workshop* yaitu suatu pelatihan yang dapat meliputi beberapa aspek pengembangan professional dengan tujuan praktis, tidak berpola tergantung dari tujuan yang ingin dicapai organisasi. Berarti kegiatan workshop yang dilaksanakan sebelum tahun ajaran baru ini memuat materi yang mencakup aspek-aspek pengembangan professional pegawai dengan tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Adanya workshop walaupun sudah memberi wawasan baru bagi guru maupun karyawan akan perannya, tentunya masih belum cukup. Menurut Genet Gelana Kabeta dan Haftu Hindeya Gebremeskel (2013) kebanyakan guru berpandangan bahwa *summer in-service training program* yang meliputi skill pendidikan, ilmu pendidikan, dan pengetahuan mata pelajaran tidak cukup

dalam meningkatkan kompetensi profesionalnya. Maka ada tindak lanjutnya melalui supervisi setiap hari Sabtu.

Supervisi setiap hari Sabtu mengulas kembali strategi pembelajaran dan karakter serta hasil dari pengawasan berupa feedback selama seminggu. Hal ini sesuai dengan pernyataan Hala Gabr and Ahlam Mahmoud El-Shaer (2013) bahwa *performance feedback* dan *job control* yang merupakan *job resources* memberi peran signifikan terhadap w*ork engagement* (perasaan positif dan puas dalam bekerja yang dicirikan dengan kekuatan kerja, dedikasi dan kesungguhan) yang selanjutnya menjadi predictor perilaku proaktif pegawai, loyalitas dan performanya serta keuntungan finansialnya. Berarti dengan adanya pengawasan *(job control)* dilanjutkan dengan pengarahan untuk perbaikan *(performance feedback)* secara rutin setiap minggu, maka akan meningkatkan *work engagement* pegawai yang berkontribusi bagi kemajuan lembaga.

Selanjutnya pemberdayaan dari dinas berupa pengembangan organisasi dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Pengembangan organisasi diberikan oleh pengawas dengan materi yang diminta kepala sekolah yaitu strategi menjadi sekolah hebat. Hal ini sesuai dengan pernyataan Benjamin James Inyang (2011) bahwa pengembangan organisasi yang berusaha untuk mengubah sifat dasar organisasi merupakan salah satu dari dimensi *development* dalam rangka meningkatkan *value* pegawai. Jadi pelatihan dari dinas ini merupakan pengembangan organisasi/ lembaga sekolah dalam rangka merubah nature atau mindset pegawai SMP untuk meningkatkan value yang selanjutnya secara bersama bertujuan meningkatkan nama baik sekolah menjadi sekolah hebat.

MGMP merupakan kelompok guru dengan mapel sejenis dengan kegiatan diantaranya pelatihan materi ajar, model pembelajaran, dan kisi-kisi soal. Dengan adanya MGMP, guru akan kaya akan materi dan sumber belajar yang *up date* serta *sharing* dengan guru dari sekolah lain. Hal ini sesuai dengan penelitian L.I Ajoku (2013) yang menyebutkan cara pengembangan diri guru diantaranya

dengan *teachers' study group* yaitu kelompok kerja guru yang tujuannya untuk meningkatkan wawasan professional dan pembelajaran di kelas yang lebih baik. Berarti adanya MGMP ini, guru dapat sharing dengan guru dari sekolah lain secara bersama meningkatkan wawasan professional guru dan pembelajaran di kelas.

Selain MGMP di tingkat kota, kiranya perlu ada sejenis MGMP tetapi di tingkat sekolah yang biasa disebut KKG (Kelompok Kerja Guru). Hal ini belum ada di SMP Ta'mirul. Sesuai dengan penelitian Iroegbu Ngozi Franca dan Okoro Agu (2013) yang menyatakan bahwa *team work* memberi pengaruh signifikan terhadap performa pegawai dan peningkatan skill. Berarti diperlukan adanya teamwork guru dengan mapel sejenis di tingkat sekolah yaitu KKG sehingga performa dan skill pegawai meningkat.

Pemberdayaan mandiri yang dilakukan berupa mengikuti seminar, kuliah, dan searching pengetahuan lewat internet. Hal ini sangat didukung sekolah terlihat adanya wifi dan ijin untuk kuliah. Hal ini sesuai penelitian L.I Ajoku (2013) yang menjelaskan cara pengembangan diri guru melalui *private academic pursuit (*pengembangan diri dengan mengikuti suatu program akademik) dan *professional reading (*kebiasaan untuk selalu membaca sehingga mendapatkan inspirasi atau ide untuk meningkatkan pembelajaran di kelasnya). Berarti pegawai di SMP Ta'mirul Islam telah melakukan pengembangan diri secara mandiri yang berupa *private academic pursuit* dan p*rofessional reading.*

Pengendalian SDM di SMP Ta'mirul Islam diatur dalam aturan kepegawaian mengenai hak dan kewajiban pegawai SMP Ta'mirul Islam. Kewajiban yang harus dipenuhi berupa kesungguhan dalam bekerja, loyalitas, pemenuhan jam kerja, dan karakter yang baik sebagai pendidik. Sedangkan hak berupa status, gaji, insentif, cuti, reward dan punishment. Adanya aturan kepegawaian ini sesuai dengan pendapat Zhang Rongfang (2008) yang menjelaskan tentang aturan kontrak pekerja di Cina yang seharusnya mengatur status legal penempatan pekerja, formulasi gaji, jam kerja, istirahat, cuti dan perlindungan kerja. Berarti

sudah ada aturan pegawai dari yayasan yang mengatur status, hak dan kewajiban pegawai, gaji, istirahat maupun cuti. Hanya yang belum diatur adalah jam kerja dan perlindungan kerja. Oleh karena itu pihak sekolah perlu membuat aturan terkait jam kerja maupun perlindungan kerja pegawai.

Dalam implementasinya jam kerja untuk guru belum terpenuhi. Guru masih berpikir jika tidak mengajar pagi tidak apa untuk tidak datang pukul 07.00. Kepala sekolah yang baru ini tidak melakukan hal yang frontal seperti absen sidik jari atau sejenisnya. Strategi yang diterapkan berupa keteladanan dan feedback saat supervisi. Selanjutnya terkait *punishment* baru berupa teguran lisan dan melakukan pembinaan. Adanya ketidaksesuaian antara implementasi di lapangan dengan aturan pegawai dan cara kepala sekolah dalam menyikapinya merupakan suatu strategi. Hal ini sesuai dengan penelitian Jyoti Verma (2012) yang menyatakan bahwa *Strategi Human Resources Management* (SHRM) adalah konsep *Human Resources* (HR) yang didesign kembali menurut kebuthan strategi yang disesuaikan dengan lingkungan sehingga menjadi sebuah pilihan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif dan menyokong pertumbuhan lembaga.

Pengendalian SDM selanjutnya berupa pengawasan yang dilakukan kepala sekolah baik langsung maupun tidak langsung. Pengawasan sebagai salah satu *controlling* dilakukan melalui ronda kelas saat guru mengajar lalu dijadikan bahan evaluasi saat supervisi setiap Sabtu. Jika ada prestasi yang dilakukan guru/karyawan, maka akan disinggung dalam supervisi dan diberi *reward* yang berupa apresiasi atas prestasi yang dilakukan di depan khalayak. Hal ini merupakan *feedback* positif. Jika hal itu terkait ketidakbaikan guru, akan disinggung dalam supervisi secara umum, tidak menyebutkan individu. Pendekatan yang dilakukan tidak secara frontal tetapi memperhatikan etika. Hal ini sesuai dengan penelitian Hala Gabr and Ahlam Mahmoud El-Shaer (2013) yang menyatakan bahwa *performance feedback* yang merupakan bagian dari *job resources* memberi peran yang signifikan dalam *work engagement* yang selanjutnya meningkatkan loyalitas pegawai.

Adanya reward yang berupa feedback positif menurut Samuel Mugo Wambugu dan Kepha Ombui (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa reward strategies memberikan pengaruh yang signifikan terhadap performa pegawai. Memberi kesempatan untuk promosi, penggajian yang lebih baik, cash gifts dan peluang pelatihan merupakan strategi reward. Selain itu Johny Manaroinsong (2014) menyimpulkan bahwa kompetensi individual, reward and punishment system, dan dukungan karir berpengaruh positif secara langsung terhadap performa pegawai. Berarti adanya system reward dan punishment memberikan pengaruh yang signifikan terhadap performa pegawai. Oleh karena itu diperlukan system reward dan punishment yang lebih bervariasi.

Penilaian baku terkait performance pegawai belum ada. Namun pengawasan yang ada selalu diakhiri dengan feedback setiap Sabtu saat supervisi. Hal ini terkait pendekatan yang dilakukan kepala sekolah tidak secara frontal karena baru menjabat. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Omboi Bernard Messah dan Shadrack M. Kamencu (2011) yang meneliti penilaian performa yang dilakukan berdasarkan pada penilaian performa staff sesuai target dan tujuan (clear performance standards) menyimpulkan bahwa kompetensi, assessment dan development, management by objectives, performance by pay, dan pelatihan pegawai semuanya memberikan efek terhadap performa pegawai. Berarti diperlukan penilaian pegawai yang terdokumentasi sesuai target dan tujuan lalu ada reward yang lebih terhadap performance.

Kompensasi yang diberikan SMP Ta'mirul Islam kepada pegawainya terdiri dari materi dan nonmateri. Kompensasi secara materi berupa gaji, insentif, dana sosial, dana sehat, dan dana pensiun. Sesuai dengan penelitian Md. Tofael Hossain Majumder (2012) menunjukkan bahwa kebanyakan pekerja merasa tidak puas terhadap kompensasi. Berarti kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting untuk menentukan kepuasan pegawai.

Gaji ada aturan tersendiri menurut skala syahriah sesuai status dan golongan serta mendapatkan prosentase tertinggi dalam anggaran sekolah ditambah Insentif yang diberikan berupa transport saat supervisi. Perhatian lembaga akan gaji ini sesuai dengan penelitian Nwachukwu Prince Ololube (2007) yang menyimpulkan bahwa alasan utama ketidakpuasan kerja guru di Nigeria adalah rendahnya gaji yang membuat guru melakukan pekerjaan lain untuk menutupi kebutuhannya sehingga berimplikasi guru tidak lama dalam memberikan performa terbaiknya yang berakibat turunnya standar pendidikan di Nigeria. Berarti dengan adanya aturan penggajian yang terstruktur dan anggaran sekolah yang memberikan porsi lebih untuk kesejahteraan guru di SMP Ta'mirul Islam merupakan salah satu langkah untuk meningkatkan performa guru sehingga lebih fokus pada pekerjaan mengajarnya.

Dana sosial dianggar dalam RAPBS dan iuran incidental tiap bulan untuk menengok dan memberi bantuan kepada pegawai yang mengalami kesusahan. Dana sehat pengaturannya jadi satu dengan SD, dianggar sekolah dengan aturan yang jelas menjamin pemberian bantuan kesehatan bagi pegawai dan keluarganya. Dana pensiun dipotong Rp. 100.000,- dari gaji lalu disimpan di koperasi sebagai dana simpan pinjam. Perhatian lembaga ini sesuai dengan penelitian VP Thirulogasundaram dan S A Senthil Kumar (2012) yang menunjukkan bahwa faktor individual merupakan faktor yang lebih dominan dalam pengurangan semangat kerja. Adanya dana sehat di SMP Ta'mirul Islam ini juga sesuai dengan penelitian Md. Rifayat Islam, Md. Tauhid Rasul, dan G. M. Wali Ullah (2012) yang menjelaskan bahwa *health and insurance policy* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Berarti kompensasi yang terkait kepentingan personal seperti dana sosial, dana sehat, dan dana pensiun bertujuan agar tidak terjadi *job attrition* dengan kata lain dapat meningkatkan semangat kerja dan mempengaruhi kepuasan pegawai dalam bekerja di SMP Ta'mirul Islam.

Salah satu faktor pengendalian dan juga perhatian lembaga terhadap kepentingan personal/individu pegawai adalah kekeluargaan. Kegiatan kekeluargaan misalnya ketika ada yang sakit, dijenguk, ada yang mengadakan khajatan, didatangi dsb. Sesuai penelitian VP Thirulogasundaram dan S A Senthil Kumar (2012) yang menyatakan faktor yang lebih dominan kontribusinya terhadap pengurangan semangat kerja adalah faktor individual. Dengan demikian kekeluargaan ini membuat pegawai merasa kerasan di lembaga, merasa "diuwongke" atau diperhatikan secara individu dan mencegah pengurangan semangat kerja.

SIMPULAN

Pengadaan SDM dimulai dari inventarisasi potensi untuk menganalisis kebutuhan antara potensi SDM dan pembagian tugasnya. Hal ini menjadi dasar bagi kebijakan terkait rekruitmen. Selanjutnya penempatan SDM dengan mempertimbangkan profesionalitas, kedinasan, dan loyalitas. Perencanaan yang berdasarkan kondisi SDM terkait potensinya merupakan hal mendasar yang sangat dipertimbangkan dalam pengadaan SDM. Perencanaan yang matang akan membuat peramalan kebutuhan dan penempatan yang tepat. Kebijakan penempatan yang mempertimbangkan profesionalitas, kedinasan, dan loyalitas merupakan pilihan untuk keadilan, jenjang karir, dan kelangsungan SDM di lembaga.

Pemberdayaan SDM dimulai dari analisis kebutuhan potensi pegawai, pelatihan yang sesuai inventarisasi permasalahan atau tujuan yang berasal dari sekolah (workshop dan supervisi), dari dinas (pengembangan organisasi dan MGMP), dan dari mandiri. Perencanaan berupa analisis pegawai merupakan dasar untuk merumuskan tujuan pemberdayaan SDM. Hasilnya program pemberdayaan yang dilakukan sekolah maupun program luar sekolah yang didukung, dapat benar-benar memenuhi kebutuhan pegawai. Selain itu adanya umpan balik setiap minggu dalam acara supervisi dapat menjadi dasar pemberdayaan selanjutnya dan memperbaiki kinerja pegawai.

Selanjutnya kegiatan pengendalian yang dilakukan oleh SMP Ta'mirul Islam diatur dalam aturan kepegawaian. Adanya aturan ini dapat lebih mengontrol dan sekaligus menjamin status dan hak pegawai. Meskipun pada implementasinya menggunakan strategi yang memang harus disesuaikan dengan kondisi dan kultur lembaga. Ada keseimbangan antara kewajiban dan hak pegawai di dalam aturan kepegawaian. Kewajiban pegawai diawasi dan diberi feedback berupa reward dan punishment. Sedangakan hak pegawai diberikan melalui kompensasi yang beragam baik secara materi (gaji, insentif, dana sehat, dana sosial, dan dana pensiun) maupun secara materi yaitu kekeluargaan. Hal ini membuat pegawai merasa diperhatikan sehingga loyalitasnya meningkat.

Beberapa hal yang dapat penulis sarankan antara lain pembentukan teamwork di sekolah melalui KKG, dokumentasi penilaian pegawai, system *reward* dan *punishment* yang berupa tulisan atau penghargaan tertentu, penambahan aturan terkait jam kerja, dana sosial, dan dana pensiun, dan penambahan kegiatan pelatihan mandiri dan perpustakaan bagi guru. Bagi peneliti berikutnya dapat meneliti lebih mendalam mengenai unsur-unsur pengelolaan SDM di sekolah, meneliti hubungan kekeluargaan dangn performa pegawai, dan meneliti serta mengembangkan model pengelolaan SDM berdasarkan pendekatan psikologi sosial.

Daftar Pustaka

Ajoku, L.I. 2013. "Professional Development of Teachers, Action Planning and Utilizing 21st Century Skills in Nigerian Schools". *Journal of Education and Practice*, Vol. 4, No. 15, pp 15-20.

Franca, Iroegbu Ngozi ; Agu, Okoro. 2013. "Utilizing Teams for High Performance in Nigerian Universities : A Study of University of Nigeria, Enugu Campus". *European Journal of Business and Management*, Vol 5, No. 29, pp 218-226.

Gabr, Hala ; El-Shaer, Ahlam Mahmoud. 2013. "Head Nurses' Job Demands and Job Resources and its Relationship with Their Work Engagement at Mansoura Unversity Hospitals". *Public Policy and Administration Research,* Vol.3, No. 4, pp 33-42.

Inyang, Benjamin James, 2011. "Creating Value Through People : Best Human Resource (HR) Practises in Nigeria". *International Business and Management*, Vol.2, No. 1, pp 141-150.

Islam, Md. Rifayat ; Rasul, Md. Tauhid ; Ullah, G.M Wali. 2012. "Analysis of the Factors that Affect Job Satisfaction : A Case Study on Private Companies Employees of Bangladesh". *European Journal of Business and Management,* Vol 4, No. 4, pp 35-46.

Kabeta, Genet Gelana ; Gebremeskel, Haftu Hindeya. 2013. "Secondary School Teachers' Views of Summer In-Service Program in Enhancing Their Professional Competence". *Journal of Education and Practice*, Vol. 4, No. 7, pp 184-193.

Maister, D. 2002. *Business: The Ultimate resources*. New York: Perseus Publishing. Diunduh pada 3 April 2014 from http://www.davidmaister.com/articles/1/22.

Majumder, Md. Tofael Hossain. 2012. "Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh". *International Review of Management and Marketing*, Vol. 2, No. 1, pp 52-58.

Manaroinsong, Johny. 2014. "Analysis of Organizational Behaviour Interaction on Human Resources Performance in University of Manado". *European Journal of Business and Management,* Vol 6, No. 3, pp 204-214.

Messah, Omboi Bernard ; Kamencu, Shadrack M. 2011. "The Effect of Performance Appraisal Systems on Employees in Kenya Tea Development Agency : A survey of Selected Tea Factory in Meru County-Kenya". *Research Journal of Finance and Accounting,* Vol 2, No. 3, pp 16-34.

Moleong, Lexy, 2013.*Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nwuche, Christine. A. ; Awa, Hart.O., 2011. "Career Planning ang Development : The Realities in Nigerian Organizations". *International Business and Management,* Vol. 2, No. 2, pp 117-127.

Ololube, Nwachukwu Prince. 2007. "Professionalism, Demographics, and Motivation : Predictors of Job Satisfaction among Nigerian Teacher". *International Journal of Education Policy and Leadership,* Vol 2, No. 7, pp 1-10.

Rongfang, Zhang. 2008. "Analysis of Labor Placement System in China". *Canadian Social Science*, Vol. 4, No.2, pp 29-34.

Thirulogasundaram, V P ; Kumar, S A Senthil. 2012. "Assessment of Individual and Propel Intention for Job Atrition on Software Industry : Voice from Software Employees in Bangalore City, India". *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No. 6, pp 48-56.

Usman, Husaini. 2013. Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.

Verma, Jyoti. 2012. "Strategic Human Resource Management : A Choice or Compulsion?". *European Journal of Business and Management,* Vol 4, No. 3, pp 42-54.

Wambugu, Samuel Mugo ; Ombui, Kepha. 2013. "Effect of Reward Strtegies on Employee Performance at Kabete Technical Training Institute, Nairobi, Kenya". *Public Policy and Administration Research,* Vol 3, No. 7, pp 19-45.