

**MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
DI SD BIRRUL WALIDAIN MUHAMMADIYAH SRAGEN**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata II
pada Jurusan Magister Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana**

Oleh:

IDA ROHMAWATI

Q100160167

**MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2018**

HALAMAN PERSETUJUAN

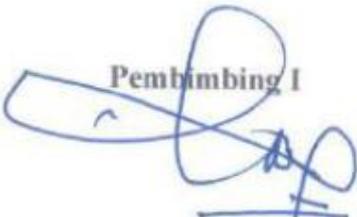
**MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
DI SD BIRRUL WALIDAIN MUHAMMADIYAH SRAGEN**

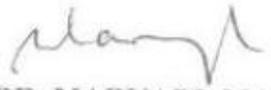
PUBLIKASI ILMIAH

Oleh:

**Ida Rohmawati
Q100160167**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Pembimbing I

(DR. SOFYAN ANIF, M.Si)
NIDN. 06-2506-6301

Pembimbing II

(DR. MARYADI, MA)
NIDN. 00-0403-5810

HALAMAN PENGESAHAN

**Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan
di SD Birrul Walidain Muhammadiyah Sragen**

Oleh:

Ida Rohmawati

Q100160167

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Program Studi Magister Administrasi Pendidikan
Sekolah Pascasarjana

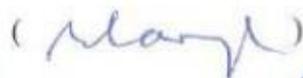
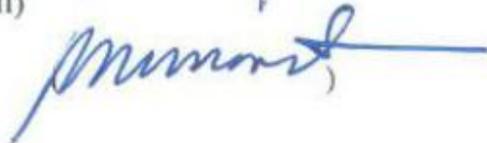
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Pada hari kamis, 18 Oktober 2018

dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji:

1. Dr. Sofyan Anif, M.Si
(Ketua Dewan Penguji/Pembimbing I)
2. Dr. Maryadi, MA
(Anggota I Dewan Penguji/Pembimbing II)
3. Prof. Dr. Bambang Sumardjoko, M.Pd
(Anggota II Dewan Penguji)

()
()
()



Surakarta, 18 Oktober 2018
Direktur Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta


Prof. Dr. H. Bambang Sumardjoko, M.Pd

NIDN. 0014056201

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 18 Oktober 2018

Yang membuat pernyataan,

A green revenue stamp (Meterai Tempel) with the text "METERAI TEMPEL" at the top, the serial number "14AADAFF192056555", and the value "6000 ENAM RIBU RUPIAH" at the bottom. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and a small floral design. A handwritten signature in black ink is written over the stamp.

IDA ROHMAWATI

Q100160167

MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI SD BIRRUL WALIDAIN MUHAMMADIYAH SRAGEN

Abstrak

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran yang sangat strategis bagi keberhasilan proses pendidikan di suatu sekolah. Hal ini karena manusia merupakan aset penting dalam organisasi pendidikan, dimana mutu personal akan menjadikan tujuan pendidikan dapat tercapai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan mengenai: 1. Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan, 2. Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan, 3. Pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan, 4. Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. 5. Pemberian kompensasi pendidik dan tenaga kependidikan dan 6. Evaluasi pendidik dan tenaga kependidikan di SD Birrul Walidain Muh. Sragen.

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kualitatif deskriptif. Sumber data primer berasal dari pengurus Birrul Grup, kepala sekolah, dan guru, sumber data sekunder dari dokumen sekolah. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik pengolahan data dilakukan melalui tiga tahap yaitu, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa: 1. Pada perencanaan, sekolah memulai dari penyusunan filosofi, visi, misi dan identifikasi tujuan jangka panjang, menengah dan jangka pendek dari sekolah, serta menentukan sumber materiil dan SDM yang dibutuhkan. 2. Perekrutan, sekolah melakukan analisis kebutuhan SDM melalui analisis jabatan berdasar beban kerja dan kinerja. 3. Pemberdayaan, melakukan *rolling* jabatan, pemberian peran, dan pengendalian mutu. 4. Pengembangan, memfasilitasi proses sertifikasi guru dan *inpassing*, MGMP guru dan diklat tertentu. 5. Kompensasi, sekolah memberikan kompensasi yang memadai, dan memiliki pedoman ketenagakerjaan dan pedoman penggajian. 6. Evaluasi dilakukan dengan melibatkan guru yang telah terlatih, serta hasil evaluasi digunakan untuk pertimbangan *rolling* jabatan.

Kata Kunci : Manajemen, pendidik dan tenaga kependidikan

Abstract

Management of educators and education personnel has a very strategic role for the success of the educational process in a school. Humans are an important asset in educational organizations, where personal quality will make the educational goals reachable. The purpose of this research are 1. Explain about planning of educators and educational personnel. 2. Explain about recruitment of educators and educational personnel. 3. Explain about empowerment of educators and educational personnel. 4. Explain about development of educators and educational personnel. 5. Explain about provide compensation of educators and educational personnel and 6. Explain about evaluation of teachers and employees at SD Birrul Walidain. This study is included in the category of descriptive qualitative research. The primary data source came from the management of the Birrul Group, the principal, and several teachers, and secondary data sources are

obtained from school documents. Data collection techniques were observation, interviews and documentation. Data processing and analysis techniques are carried out through three stages, data reduction, data presentation and conclusion. While testing the validity of the data is done by triangulation techniques. The results from this research are: 1. In planning, starting from the preparation of the philosophy, vision, mission and identifying the long, medium and short-term goals of the school, determine human resource that needed. 2. Recruitment, analyzes HR needs through job analysis based on workload and performance. 3. Empowerment, rolling out positions, giving roles, and quality control. 4. The development, facilitating the process of teacher and inpassing certification, training and education program, and MGMPs program. 5. Compensation, schools give adequate compensation, and have clear employment and salary guidelines. 6. Evaluation carried out by involving the teacher that skilled, and result from evaluation used to judgment of rolling out positions.

Keywords : *Management, educators and education personnel*

1. PENDAHULUAN

Pendidikan adalah pilar penting dalam kemajuan dan peradaban manusia di sebuah negara. Tinggi rendahnya peradaban manusia di suatu negara, sangat tergantung pada tinggi rendahnya kualitas sumber daya manusia di negara tersebut. Menurut Ulfatin (2016:4), tiga komponen penyelenggaraan pendidikan yang menjadi faktor penentu kualitas pendidikan antara lain adalah **yang pertama**, komponen input yang terbagi 2, yaitu *raw input* berupa peserta didik, dan *instrumental input* berupa kurikulum, sarpra, biaya dan SDM. **Kedua**, komponen proses meliputi, pengelolaan dan manajemen sekolah. **Ketiga** adalah komponen lingkungan, meliputi lingkungan keluarga, sekolah, masyarakat, sosial budaya sampai pada lingkungan politik dan bernegara.

Manajemen adalah salah satu kunci untuk memaksimalkan kompetensi sumber daya manusia. Makna manajemen secara khusus di bidang pendidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan untuk menata mulai tenaga pendidik dan kependidikan sejak dari proses perencanaan, perekrutan, pemberdayaan, pengembangan dan pelatihan, pemberian kompensasi, penghargaan, sampai pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan.

Tenaga pendidik yaitu guru adalah orang yang terlibat langsung dalam proses pendidikan, sedang tenaga kependidikan adalah beberapa pihak yang secara tidak

langsung terlibat dalam proses pendidikan, namun ia sangat membantu kelancaran proses pendidikan. Keduanya harus bekerja dan bersinergi dengan baik, agar proses pendidikan berjalan lancar dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

SD Birrul Walidain Muhammadiyah Sragen berdiri pada tahun 2002. Dalam kurun 15 tahun, sekolah ini telah mengalami peningkatan, ditinjau dari segi kuantitas maupun kualitas. Secara kuantitas, jumlah peserta didik mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, dimana pada tahun ajaran 2017-2018 memiliki murid sebanyak 892 anak, dengan jumlah pendidik dan tenaga kependidikan sebanyak 68 orang. Sedangkan ditinjau dari segi kualitas, sekolah ini memiliki cukup banyak prestasi di tingkat kecamatan, kabupaten, dan propinsi. Prestasi yang diraih berasal dari berbagai bidang, yaitu bidang akademik, olahraga dan juga bidang kesenian.

Perkembangan tersebut, tentu saja tidak terlepas dari adanya penerapan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di SD ini. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberi gambaran secara rinci, mengenai manajemen pendidik dan tenaga kependidikannya. Manajemen tersebut meliputi perencanaan, perekrutan, pemberdayaan, pengembangan, pemberian kompensasi dan evaluasi terhadap kinerja dari semua tenaga pendidik dan kependidikan.

2. METODE

Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Sumber data primer berasal dari pengurus Birrul Grup, kepala sekolah, dan guru, sedang sumber data sekunder dari dokumen sekolah. Teknik pengumpulan data melalui observasi langsung, diantaranya pada saat penyambutan kedatangan siswa, sholat jamaah, pengajian walisantri dan beberapa rapat pertemuan. Wawancara dilakukan secara terpisah terhadap beberapa narasumber, dan dokumentasi yang diambil saat observasi maupun wawancara. Teknik pengolahan data dilakukan melalui tiga tahap yaitu, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi baik sumber dan metodenya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Perencanaan SDM

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kegiatan perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan, dilakukan mulai dari menyelaraskan antara karakteristik sekolah dengan SDM yang dibutuhkan. Karakteristik yang dimaksud adalah identitas sekolah yang tercermin dalam filosofi, visi, misi dan tujuan sekolah. Empat hal tersebut harus terlebih dahulu ada sebelum langkah lain dalam manajemen SDM dalam pendidikan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Ulfatin (2016:40) bahwa perencanaan SDM yang dibutuhkan harus disesuaikan dengan karakter sekolah tersebut.

Filosofi yang dijadikan pijakan oleh sekolah ini adalah ideologi yang berbasis keyakinan Islam. Berdasarkan filosofi itu, maka visi, misi dan tujuan sekolah disusun, dengan menjadikan ajaran Islam sebagai landasan. Proses penyusunan visi misi melibatkan semua warga sekolah, sehingga dipahami dan dilaksanakan oleh semua warga sekolah, yaitu dewan pendiri, kepala sekolah, semua guru serta komite sekolah.

Selanjutnya, sekolah mengidentifikasi tujuan jangka panjang, menengah dan jangka pendek dalam mengimplementasikan dari visi dan misi sekolah tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Akdon (2006:143) bahwa penetapan tujuan sekolah pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi sekolah.

Keadaan pendidik dan tenaga kependidikan diketahui melalui beberapa cara. Pertama, dengan membuat laporan bulanan tentang keadaan kemuridan dan ketenagaan, yang dilaporkan ke UPT Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan setempat. Kedua, pendataan kondisi SDM juga dilakukan melalui rapat evaluasi sekaligus pembinaan yang rutin dilaksanakan setiap bulan antara semua warga sekolah dengan pengurus Birrul Grup.

Hal tersebut diatas, sesuai dengan teori Mangkunegara dalam Syukur (2012:35) yang menjelaskan bahwa dalam merencanakan SDM salah satu langkahnya adalah inventarisasi persediaan SDM serta pengawasan dan evaluasi. Penentuan kebutuhan SDM dirancang oleh penyelenggara pendidikan (kepala

sekolah dan waka) dan berkoordinasi dengan MSDM Birrul Grup. Pada rapat koordinasi dilakukan analisis kebutuhan dengan memperhatikan analisis jabatan, beban kerja dan kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2003:10) bahwa analisis jabatan perlu dilakukan untuk menentukan apakah perlu diadakan rekrutmen SDM baru atau tidak.

3.2 Rekrutmen SDM

Rekrutmen dilakukan oleh sekolah melalui beberapa langkah. Pertama, melakukan analisa kebutuhan SDM. Hal ini juga telah dilakukan sejak tahap perencanaan, yaitu dengan mempertimbangkan beban kerja dan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Kedua, membuat kebijakan tentang penerimaan calon SDM, yang berisi persyaratan, tata cara atau hal teknis bagi pelaksanaan proses rekrutmen. Adapun persyaratan sebagai calon pendidik dan tenaga kependidikan baru antara lain, 1). Ta'at dan aktif menjalankan syari'at Islam. 2). Dapat membaca Al qur'an dengan baik 3).Sehat jasmani dan rohani. 4).Lulus seleksi. 5).Mempunyai Nomor Baku Muhammadiyah atau Kartu Tanda Muhammadiyah (KATAM) atau bersedia menjadi anggota dan aktif di Persyarikatan Muhammadiyah.6).Mendapatkan rekomendasi dari persyarikatan muhammadiyah PRM/PCM tempat tinggal. 7). Diutamakan memiliki kemampuan bahasa inggris dan komputer. 8).Bersedia memenuhi ketentuan yang berlaku di lingkungan persyarikatan Muhammadiyah. Kebijakan ini menjadi pedoman bagi penyelenggaraan rekrutmen yang harus dipatuhi oleh semua pelaksana. Hal diatas sesuai dengan Mahesar (2016), yang menjelaskan bahwa penerapan *islamic* HRM dengan menekankan komitmen dan perjanjian terhadap karyawan, memiliki hasil yang signifikan dalam meningkatkan hasil kerja karyawan.

Sedangkan prosedur kerja kerja rekrutmen meliputi 6 langkah utama yaitu (1) Seleksi berkas administrasi, (2) Pemanggilan untuk test tertulis, (3) Test ibadah praktis dan mikroteaching, (4) Wawancara komitmen (5) Pengumuman dan yang terakhir (6) Penandatanganan kontrak kerja.

Agwei (2016:323) menyatakan bahwa salah satu tahapan penting dalam menejemen SDM khususnya di bidang pendidikan adalah pada tahap kriteria

rekrutmen dan seleksi guru. Ia menyatakan bahwa ada hubungan yang erat antara kriteria rekrutmen dan seleksi, terhadap jalannya organisasi. Wawancara harus dilakukan sebelum penempatan seorang guru pada posisi tertentu, sehingga guru akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya.

Ketiga, adanya pembagian peran dan tanggungjawab yang jelas pada proses rekrutmen dan seleksi. Penanggungjawab utama dari proses rekrutmen dari awal sampai akhir adalah pengurus Birrul Grup, yang senantiasa berkoordinasi dengan kepala sekolah dan guru-guru senior di sekolah tersebut.

Keempat, pemilihan sumber kandidat yang akan direkrut untuk guru baru atau menempati jabatan baru, berasal dari 2 sumber yaitu kandidat internal (SDM lama) dan kandidat eksternal (SDM baru). Hal ini, sangat tergantung dari penyebab dibutuhkannya SDM baru tersebut. Jika terdapat kekosongan jabatan, maka biasanya akan ada pengangkatan dari kandidat internal, sedangkan posisi dibawahnya diambil dari kandidat eksternal. Hal itu sesuai dengan pendapat Ulfatin (2016:57), bahwa sumber kandidat dapat berasal dari dalam dan dari luar lembaga.

3.3 Pemberdayaan SDM

Beberapa langkah yang ditempuh dalam pemberdayaan SDM guru dan karyawan di sekolah ini adalah, pertama, pemberdayaan guru melalui *rolling* jabatan setiap 2 tahun sekali, pemberian peran dan tanggungjawab dalam kepanitiaan kegiatan serta pelatihan guru. Strategi ini sesuai dengan pendapat Ulfatin (2016:94) yang mengatakan bahwa cara pemberdayaan SDM guru dapat melalui pemberian peran, pembentukan kerja tim, dan juga pelatihan.

Pemberian peran dan tanggung jawab dalam upaya untuk pemberdayaan SDM juga sesuai dengan pendapat Robbins (2002) bahwa kebanyakan orang memiliki potensi kreatif yang terpendam dan dapat dimunculkan ketika ia dihadapkan pada masalah. *Rolling* jabatan merupakan sebuah tantangan atau masalah, sehingga bisa untuk memunculkan bakat atau potensi kreatif seseorang.

Kedua. Pelayanan khusus terhadap guru diantaranya melalui jaminan pemenuhan hak sebagai pegawai yang tercantum dalam pedoman ketenagakerjaan dan juga kemudahan dalam pengembangan karier. Hal ini sesuai dengan Undang-

Undang RI No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada pasal 14 ayat 1 yang mengatur tentang hak guru sebagai tenaga pendidik. Diantara hak tersebut secara ringkas dapat dituliskan bahwa guru berhak atas tunjangan, cuti, perawatan jika sakit atau terjadi kecelakaan, uang duka dan pensiun. Selain itu, guru juga berhak untuk memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi sesuai dengan bidangnya yaitu pengurusan berkas sertifikasi, penyetaraan tunjangan (*inpassing*) maupun tunjangan fungsional.

Ketiga. Sekolah meningkatkan kepuasan SDM pendidik dan tendik dapat dengan cara memberikan haknya secara proporsional dan tepat waktu, jaminan pendidikan bagi anak-anaknya, adanya kegiatan keluarga yang menghibur (*pleasure*) serta menghargai prestasi guru.

Strategi peningkatan tingkat kepuasan SDM guru tersebut, sesuai dengan pendapat Almutawa (2016) yang menyatakan bahwa komitmen kerja meningkat dengan adanya kepuasan pelanggan dalam hal ini guru. Jika hak dari setiap guru diberikan secara tepat waktu dan proporsional atau adil, maka kepuasan akan diperoleh dan kinerja akan menjadi baik.

Keempat, sekolah melakukan audit kerja secara periodik baik kepada SDM lama dan terutama SDM baru, yang dilakukan oleh kepala sekolah dan teman sejawat. Hal ini didukung oleh pendapat Marlina (2015) bahwa penilaian kinerja mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dicapai oleh SDM tersebut. Selain untuk mengetahui prestasi, penilaian juga digunakan untuk melihat seberapa jauh peran serta seorang guru dan karyawan dalam mensukseskan kegiatan sekolah.

Kelima, pengendalian mutu pendidik dan tendik melalui evaluasi oleh walimurid dan juga berbagai pembinaan dalam rangka pemenuhan standart mutu guru yang ada. Hal ini selaras dengan pendapat Marlina (2015) bahwa fungsi pembinaan pegawai, merupakan fungsi manajemen personil yang mutlak diperlukan, untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai. Pembinaan tidak hanya pada pengembangan karier tapi juga aspek kompetensi, baik kompetensi sosial, kepribadian, paedagogik dan profesional (akademik). Sekolah ini memiliki basic agama, sehingga standart mutu guru yang ada lebih

banyak menitikberatkan dalam aspek kompetensi kepribadian (ketaatan terhadap norma agama yang diyakininya).

3.4 Pelatihan dan Pengembangan SDM

Langkah yang ditempuh diantaranya, pertama mengikuti pengembangan keahlian dan keprofesian melalui program sertifikasi dan penyetaraan *inpassing*. Program sertifikasi menurut UU no 74 tahun 2008 adalah proses pemberian sertifikat pendidik bagi guru. Sedangkan sertifikat pendidik tersebut adalah suatu bukti formal tentang pengakuan terhadap guru bahwa ia adalah seorang tenaga profesional.

Konsekuensi dari sertifikasi dan *inpassing* adalah berhak mendapatkan tunjangan profesi yang senilai dengan gaji pokok terakhir. Jika ia PNS, maka sesuai dengan gaji pokoknya, sedangkan jika non PNS akan dihitung sesuai dengan penyetaraan gaji pokok non PNS, melalui *inpassing* atau jabatan fungsional guru. *Inpassing* adalah proses penyetaraan kepangkatan, golongan, dan jabatan fungsional guru Bukan PNS (GB PNS) dengan kepangkatan, golongan, dan jabatan guru PNS dengan tujuan untuk tertib administrasi, pemetaan guru dan kepastian pemberian tunjangan yang menjadi hak mereka.

Kedua, sekolah telah melaksanakan supervisi, tetapi tidak memiliki jadwal khusus atau bersifat insidental. Padahal salah satu fungsi supervisi adalah sebagai sumber informasi bagi pengembangan manajemen pendidikan dan peningkatan proses belajar mengajar. Berdasarkan hasil penelitian Sunarso (2017:57), pelaksanaan supervisi akademik seharusnya dilakukan secara terprogram dan terjadwal, sehingga setiap guru sudah mempersiapkan diri dalam menghadapi supervisi tersebut. Supervisi akademik yang terjadi SD Birrul Walidain ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Sunarso tersebut.

Sementara itu menurut hasil penelitian Verma (2012) perlunya penjadwalan dalam kegiatan supervisi akademik tersebut, untuk meminimalisir terjadinya bentrokan dengan jadwal kegiatan sekolah yang lain. Supervisor juga dapat mempersiapkan perangkat penilaian secara maksimal, sehingga hasil yang diperoleh dari supervisi tersebut akan benar-benar mampu memperbaiki proses pembelajaran dan akhirnya dapat meningkatkan hasil belajar.

Ketiga, Optimalisasi forum MGMP dan KKG yang telah berjalan secara teratur dan terstruktur. Dalam MGMP dapat dilakukan perencanaan program pembelajaran, analisa materi pelajaran sulit serta metode pengajaran yang efektif, sampai proses penyusunan perangkat penilaian. Forum MGMP yang rutin, bisa digunakan sebagai sarana pengembangan diri dan profesi, salah satunya dengan adanya program pembuatan modul pembelajaran atau bahkan bahan/buku ajar. Sekolah ini, telah mengembangkan beberapa modul pembelajaran yang dipakai sebagai pegangan wajib siswa.

Keempat, sekolah secara periodik mengadakan pelatihan, dan secara kondisional mengirimkan guru dalam kegiatan workshop yang berhubungan dengan pendidikan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pendapat Kadarisman (2013:38) bahwa pengembangan diri secara formal dapat dilakukan melalui pelatihan atau pendidikan. Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh sekolah karena tuntutan kebutuhan sekolah baik saat ini ataupun masa yang akan datang, baik yang bersifat karier maupun nonkarier. Pengiriman delegasi guru dalam sebuah pelatihan, juga merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi guru dalam menguasai metode pengajaran tertentu.

3.5 Kompensasi

Kompensasi yang baik harus memenuhi beberapa syarat diantara, pertama, mampu mempengaruhi pilihan kerja, kepuasan kerja, kehadiran, dan produktifitas kerja guru dan karyawannya. Kenyataan ini sesuai dengan pendapat Ulfatin (2016:140) yang menyatakan bahwa kompensasi yang baik akan dapat mempengaruhi pilihan kerja, kepuasan kerja, kehadiran serta produktifitas kerja dari guru dan karyawan. Sistem kompensasi haruslah mampu untuk memikat dan mempertahankan para pegawai yang cakap, dapat memotivasi pegawai, mematuhi semua peraturan hukum serta yang paling penting mampu membawa kemajuan bagi operasional organisasi.

Sementara itu, pemberian kompensasi berpengaruh terhadap tingkat kehadiran guru sebagai salah satu indikator kinerja guru, juga selaras dengan hasil penelitian Habibi (2018), yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif antara kompensasi terhadap kehadiran guru di sekolah. Kehadiran tersebut

ditinjau dari keberadaan guru di sekolah dan kehadiran untuk menjalankan tugas utama yaitu melaksanakan proses pembelajaran di kelas.

Kedua, aturan ketenagakerjaan dapat berubah sesuai dengan kebutuhan, tapi tetap dapat diprediksi. Aturan ketenagakerjaan dibuat untuk mempermudah dan memberi kepastian dalam penyusunan administrasi. Selain itu, karena dalam aturan ketenagakerjaan telah memuat sistematika dan ketentuan yang jelas, maka akan memudahkan dalam administrasi pembayaran. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kadarisman (2013) bahwa dalam aturan ketenagakerjaan harus berisi pedoman praktis tentang segala hal yang menyangkut dengan pegawai, salah satunya hak-hak pegawai yang harus diterima.

Menurut Ulfatin (2016), perubahan aturan ketenagakerjaan yang terjadi harus tetap dapat diprediksi, sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam merancang anggaran pendidikan. Apalagi dalam dunia pendidikan, dalam perencanaan anggaran yang disediakan untuk pendidikan telah ditentukan oleh pemerintah (jika ia instansi pemerintah).

Ketiga, perubahan sistem penggajian telah disesuaikan dengan perubahan aturan kepegawaian yang memperhatikan perkembangan organisasi dan lingkungan. Hal itu sesuai dengan pendapat Rahardjo (2014) bahwa perubahan aturan kepegawaian umumnya akan diikuti dengan perubahan struktur penggajian. Sistem penggajian harus ditinjau ulang secara berkala, dan bila perlu diubah atau disesuaikan dengan dinamika lingkungan, agar imbalan yang adil dan layak tetap bisa terwujud.

Smith (2015) telah melakukan penelitian tentang dampak *intrinsik* dan *ekstrinsik reward* terhadap motivasi kerja pegawai. Ia mengemukakan bahwa suatu organisasi harus meninjau ulang sistem *rewardnya*, untuk meningkatkan semangat kerja, meningkatkan performa organisasi dan agar organisasi tetap dapat bersaing. Hal ini karena sebagian besar responden menjawab bahwa para pegawai semakin semangat dalam bekerja karena adanya faktor *ekstrensik* reward berupa tambahan bonus.

Sementara faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan tersebut diantaranya adalah kemampuan perusahaan dalam membiayai, kebijakan manajemen, biaya

hidup, kesepakatan kerja dan juga peraturan pemerintah. Kemampuan perusahaan dalam membayar, bisa dimasukkan dalam kategori perkembangan organisasi, dimana jika perusahaan tersebut meningkat dalam segi produksi, maka pemasukan yang diterima juga akan meningkat.

3.5 Evaluasi SDM

Langkah dalam evaluasi pendidik dan tendik adalah pertama, menerapkan evaluasi pada setiap program sekolah. Hal tersebut telah sesuai dengan Muzaynah dalam Monthe (2015) yang mengatakan bahwa evaluasi program merupakan proses mendeskripsikan, pengumpulan data dan penyampaian informasi kepada pengambil keputusan, yang akan dipakai sebagai bahan pertimbangan apakah program perlu diperbaiki, diperhatikan atau diteruskan. Oleh karena itu, hasil evaluasi adalah sebuah keputusan, yang menentukan tentang keberlangsungan program tersebut.

Kedua, melakukan pelatihan evaluasi bagi para evaluator. Hasil penelitian tersebut, sesuai dengan pendapat Ulfatin (2016) yang menyatakan bahwa guru yang ditunjuk oleh kepala sekolah sebaiknya sudah pernah mengikuti suatu pelatihan tentang penilaian dan telah memiliki sertifikat atau legalitas. Hal tersebut disebabkan karena hasil evaluasi contohnya PKG, sangat penting artinya dalam pengembangan atau peningkatan karier seorang guru.

Ketiga, sekolah memanfaatkan hasil evaluasi untuk beberapa kepentingan seperti identifikasi kebutuhan guru dan perpindaham posisi jabatan struktural ataupun PHK. Berdasarkan temuan penelitian tentang pemanfaatan hasil evaluasi untuk beberapa kepentingan tersebut, telah sesuai dengan pendapat Gunawan (2015), yang mengatakan bahwa kegunaan penilaian prestasi adalah untuk memperbaiki prestasi kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan untuk penempatan posisi jabatan serta untuk kesempatan kerja yang adil.

Hasil penelitian diatas juga didukung oleh pendapat Verma (2012) bahwa evaluasi kinerja hendaknya dapat membantu pengembangan, implementasi, kebutuhan suatu program, perbaikan program, pertanggungjawaban, seleksi, motivasi, menambah pengetahuan dan dukungan dari mereka yang terlibat.

Keempat, guru telah dilibatkan secara aktif dalam proses evaluasi. Hasil penelitian tentang pelibatan guru secara aktif dalam proses evaluasi diatas, telah sesuai dengan yang dungkapkan oleh Ulfatin (2016) bahwa guru seharusnya dilibatkan dalam proses evaluasi. Keterlibatan guru dalam hal sebagai evaluator yang dipilih oleh kepala sekolah, bisa juga setiap guru yang diberi kesempatan untuk mencermati prosedur, instrumen, penetapan hasil serta revisi.

4. PENUTUP

Pertama, perencanaan SDM, langkah yang ditempuh adalah penyusunan filosofi, visi dan misi melalui rapat koordinasi antara pengurus dewan pendiri, kepala sekolah, guru senior dan komite sekolah. Selanjutnya mengidentifikasi tujuan jangka panjang, menengah dan pendek dilakukan melalui rapat koordinasi setiap waka dengan anggota-anggotanya, yaitu setelah penyusunan visi dan misi sekolah. Berikutnya, menentukan informasi dan data awal keadaan SDM pendidik dan tendik berasal dari kondisi real di lapangan yang dilaporkan dalam dapodik (data pokok pendidikan) ke dinas terkait.

Kedua, Rekrutmen SDM, a. Sekolah menganalisa kebutuhan SDM dengan baik, yaitu melalui analisa jabatan dengan berdasar beban kerja dan kinerja guru dan karyawan. b. Kebijakan rekrutmen calon SDM, ditentukan oleh pengurus lembaga dan kepala sekolah berisi persyaratan dan prosedur kerjanya. c. Peran dan tanggung jawab rekrutmen dilakukan oleh pengurus lembaga, kepala sekolah serta guru-guru senior melalui tahapan dan *jobdisk* yang jelas. d. Sekolah pernah menerapkan dua sumber kandidat SDM yaitu yang berasal dari internal dan eksternal.

Ketiga, Pemberdayaan SDM, a. Melalui beberapa cara yaitu, *rolling* jabatan setiap 2 tahun sekali, pemberian peran dan tanggungjawab dalam kepanitiaan kegiatan serta pelatihan kepada guru. b. Memberikan pelayanan khusus terhadap guru diantaranya melalui jaminan pemenuhan hak sebagai pegawai yang tercantum dalam pedoman ketenagekerjaan dan juga kemudahan dalam pengembangan karier. c. Meningkatkan kepuasan SDM dengan cara memberikan hak kepada mereka secara proporsional dan tepat waktu serta menghargai prestasi

dari guru. d. Melakukan audit kerja secara periodik baik kepada SDM lama dan terutama SDM baru, yang dilakukan oleh kepala sekolah dan teman sejawat. e. Adanya pengendalian mutu SDM melalui evaluasi oleh walimurid dan juga berbagai pembinaan dalam rangka pemenuhan standart mutu guru yang ada.

Keempat, Pelatihan dan pengembangan SDM, a. Mengikuti program sertifikasi pendidik dan program penyetaraan atau *inpassing*. b. Melaksanakan supervisi, meskipun tidak ada jadwal khususnya atau bersifat insidental. c. Forum MGMP dan KKG telah berjalan secara teratur dan terstruktur. d. Secara periodik mengadakan seminar tentang *smart parenting*, dan secara kondisional mengirimkan guru dalam kegiatan workshop yang berhubungan dengan pendidikan.

Kelima, Kompensasi SDM, a. Mampu mempengaruhi pilihan kerja, kepuasan kerja, kehadiran, dan produktifitas kerja. b. Aturan ketenagakerjaan dapat berubah sesuai dengan kebutuhan, tapi tetap dapat diprediksi. c. Perubahan sistem penggajian telah disesuaikan dengan perubahan aturan kepegawaian yang memperhatikan perkembangan organisasi dan lingkungan.

Kelima, Evaluasi, a. Sekolah telah menerapkan evaluasi pada setiap program sekolah. b. Sekolah telah melakukan pelatihan evaluasi bagi para evaluator. c. Sekolah sudah memanfaatkan hasil evaluasi untuk beberapa kepentingan seperti identifikasi kebutuhan guru dan perpindaham posisi jabatan struktural ataupun PHK. d. Guru telah dilibatkan secara aktif dalam proses evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agyei I.T and Christopher O. 2016. Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance: Insight From The Public Basic Education Sector. *Internasional Journal of Management Research & Review*, 6 (3), hlm (323). Diperoleh dari <https://search.proquest.com/pqr/results/F2E435E847E6490BPQ/1?accounid=34598>. (diunduh pada 23 Februari 2018).
- Akdon. 2006. *Strategic Managemen for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Almutawa,Z. Muenjohn,N and Zhang, J.2016. The Effect of HRM System on Employees Commitment: The Mediating Role of the AMO Model. *The Journal of Developing Area*, 50(6) hlm (17). Diperoleh dari

- <https://search.proquest.com/pqrl/results/F2E435E847E6490BPQ/1?accountid=34598>. (diunduh pada 23 Februari 2018)
- Gunawan, Imam. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Diktat. Universitas Negeri Malang.
- Habibi,B, Raharjo,T.and Rifa' A.2018. The Influence of Compensation, Academic Supervision, Pedagogic Competency, and Work Motivation on the Performance of Business and Management Teacher of Vocational Schools.
The Journal of Educational Development. 6(1) hlm 16. Diperoleh dari:
[http://journal.unnes.ac.id/sju/ind.ex.php/jed.\(diunduh](http://journal.unnes.ac.id/sju/ind.ex.php/jed.(diunduh) pada 8 maret 2018)
- Ilmawan, Mirza dan Noermijati .2016. Peran Kompensasi dan Karakteristik Leadership Pada Kinerja Guru Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi (JEM)* 12 (2) hlm 51-62. Diperoleh dari:
<http://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JEKO>. Diakses pada tgl 21 September 2018.
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakaarta: Rajawali Pers
- Mahesar, H.A, Chaudhry,Ansari and Nisar. 2016. Do Islamic HRM Practices Influence Employee Outcomes: Mediating Role of Employee Engagement. *International Researach Journal of Art and Humanities*: vol.44 page 85. Diperoleh dari
<https://search.proquest.com/pqrl/results/J2E435E847E6490BPQ/1?accountid=34598>. (diunduh pada 24 Februari 2018)
- Marlina, Leny. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Pendidikan*: Istinbath: Vol. 15 page 123-139.
- Munthe.P.A.2015. *Pentingnya Evaluasi Program di Institusi Pendidikan*. Scholaria. Vol 5(2) hal.1-14. Diakses tgl 21 September 2018.
- Rahardjo,S. 2014. New Roles of Human Resources in Facing the Changing Challenge of Business Environmental. *International Journal of Managementr Research and Review*. 4(4) hlm. 467-468. Diperoleh dari
<https://search.proquest.com/pqrl/results/F2E435E847E6490BPQ/1?accountid=34598>. (diunduh pada 23 Februari 2018).
- Robbins, S.P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Smith E., Joubert,P and Karodia A.M. 2015. The Impac of Intrinsic and Extrinsic Reward on Employee Motivation At A Madical Devices Company In South Africa. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(1), hlm. 39-40. Diperoleh dari
<https://search.proquest.com/pqrl/results/F2E435E847E6490BPQ/1?accountid=34598>. (diunduh tgl 23 Februari 2018).

- Sunarso, 2017. *Pengelolaan Supervisi Akademik Pengawas Satuan Pendidikan di SD Negeri Madyotaman Kecamatan Banjarsari Kota Surakarta*. Tesis. Surakarta.
- Syukur, Fatah. 2012, *Manajemen Sumber daya Manusia Pendidikan*. Semarang: Pustaka Rizki Putra
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. 2006. Jakarta: Diperbanyak oleh Armas Duta Jaya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Sertifikasi Guru dan Dosen*.
- Verma, Jyoti. 2012. "Strategic Human Resource Management : A Choice or Compulsion?" *European Journal of Business and Management*. 4 (3): 45-48. diakses dari <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2011.561960?scroll=top&needAccess=true> (diunduh pada 22 Maret 2018)