

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus Peningkatan Kualitas Guru di Direktorat Brawijaya
Smart School Malang)

TESIS

Oleh :

SIHABUDDIN AL 'ASYIMI
NIM. 15710006



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus Peningkatan Kualitas Guru di Direktorat Brawijaya
Smart School Malang)

TESIS

Diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

SIHABUDDIN AL 'ASYIMI
NIM. 15710006

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jl. Ir. Soekarno No.1 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telp. (0341) 531133 Fax. (0341) 531130
Website : <http://pasca.uin-malang.ac.id>, email : pps@uin-malang.ac.id

No. Dokumen UIN-QA/PM/14/05	PESETUJUAN UJIAN TESIS	Tanggal Terbit 5 Januari 2015
Revisi 0.00		Halaman: 29 dari 41

Nama : Sihabuddin Al Anjumi
NIM : 15710006
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Sumber Daya Manusia
Studi Kasus Peningkatan Kualitas Bua &
Direktorat Boanigaya Smart School

Setelah diperiksa dan dilakukan perbaikan seperlunya, Tesis dengan judul sebagaimana di atas disetujui untuk diajukan ke Sidang Ujian Tesis.

Pembimbing I,

[Signature]
Dr. H. Sugeng Wibisono, Prawdoko M.Pd
NIP.

Pembimbing II

[Signature]
Dr. H. Marso, M.Pd I
NIP.

Mengetahui:

Ketua Program Studi,

[Signature]
M. Samudra Hidayat
NIP.

HALAMAN PENGESAHAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus Peningkatan Kualitas Guru di Direktorat Brawijaya
Smart School Malang)
TESIS

Disiapkan dan disusun oleh
Sihabuddin Al 'Ayimi (15710006)
Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 8 Juni 2017

Panitia Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang

Dr. H. Fadil, M.Ag.

NIP 19651231 199203 1 046



Penguji Utama

Dr. H. M. Mujab, M.Th.

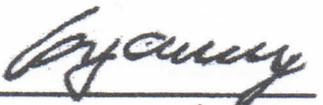
NIP. 19661121 200212 1 001



Pembimbing I

Dr. H. Sugeng Listiyo Prabowo, M. Pd.

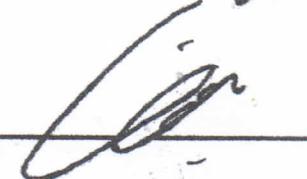
NIP. 19690526 200003 1 003



Pembimbing II

Dr. H. Marno, M. Pd. I.

NIP. 19720822 200212 1 001



Mengetahui,
Direktur Pascasarjana


Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I
NIP. 19550717 198203 1 005

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sihabuddin Al 'Asyimi
NIM : 15710006
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Alamat : Ds. Ngasem RT 04 RW 02 Kec. Ngasem Kab. Bojonegoro
Judul Penelitian : Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Peningkatan Kualitas Guru di Direktorat Brawijaya Smart School Malang)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atas karya yang pernah dilakukan atau dimuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 29 Mei 2017
Hormat saya,



Sihabuddin Al 'Asyimi
NIM. 1571006

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ
وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝ ١١

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

PERSEMBAHAN

Wahai Dzat yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, Syukurku pada-Mu atas segala nikmat dan kasih-Mu, jadikanlah karya ini sebagai amal ibadahku. Amin

Karya ini saya persembahkan kepada:

Bapak ku H. Abdul Rosyad dan Ibu ku H. Nur Mudhi'ah yang tak pernah berhenti berdoa, berjuang, berusaha, dan menguatkan siang dan malam demi keselamatan, keberhasilan dan kesuksesan putra-putrinya di dunia dan akhirat.

Bapak/Ibu Guru saya mulai dari TK, MI, MTs, MA dan tidak lupa kepada Bapak/Ibu dosen S-1 UIN Maliki Malang yang selalu sabar dalam mengajar dan membimbing sehingga saya bisa sampai disini

Ketiga kakak ku yang saya cintai Su'ud Muhammad, Sofia Mawaddah dan Sa'ad Mubarak yang selalu memberikan semangat dan doa

Keluarga Besar dari Ibu (,Siti Aisyah) dan Keluarga Besar dari Bapak (Alm. Mbah Minhad dan Alm. Ruqayah); yang selalu mensupport baik moril maupun materil

Keluarga Besar MMPI A Angkatan 2015 yang selalu memberikan bantuan, dukungan, motivasi dan inspirasi

Kepada calon istriku semoga dengan karyaku ini bisa segera menemukan dan menghalalkanmu. Amin

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kenikmatan tiada terkira, baik nikmat Iman, Islam, dan Ihsan, sehingga penulis mampu menyelesaikan sebuah karya tulis ini dengan baik tanpa adanya hambatan yang berarti.

Sholawat serta salam selalu terlimpahkan kepada Baginda Agung Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju masa Islam dan akan kita nantikan syafa'atnya di akhir nanti.

Terselesaikannya penulisan Tesis yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Peningkatan Kualitas Guru di Direktorat Brawijaya Smart School Malang)” ini, tidak terlepas dari bimbingan, bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis patut mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo, selaku rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dan para Asisten Direktur atas segala layanan dan fasilitas yang telah di berikan selama penulis menempuh studi.
3. Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dan Dr. H. Munirul Abidin, MA, selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana UIN Maliki Malang.

4. Dr. H. Sugeng Listiyo, M. Pd dan Dr. H. Marno, M. Pd. I, selaku Dosen Pembimbing I dan II yang dengan penuh kesabaran dan kearifan telah memberikan bimbingan, amanah, koreksi dan masukan-masukan ilmiah kepada penulis demi sempurnanya penulisan tesis ini.
5. Segenap Dosen Pascasarjana UIN Maliki Malang yang telah memberikan kontribusi keilmuan kepada penulis selama belajar di Pascasarjana UIN Maliki Malang.
6. Kepala Direktorat Brawijaya Smart School, dan segenap para guru dan karyawan Brawijaya Smart School, yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan bagi penulis untuk melakukan *research* guna untuk menyelesaikan tesis dan memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam.
7. Bapak dan ibu tersayang yang telah memberikan dorongan baik moril, materiil, maupun spiritual. Serta kedua adikku dan semua kelaurgaku yang telah memberikan do'a, semangat dan nasehat sehingga terselesaikannya tesis ini dengan baik.
8. Teman-teman MPI A Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2015, terimakasih atas do'a dan motivasinya dalam penyelesaian Tesis ini. Serta temen-temen MPI B yang juga banyak memberikan masukan dan semangat dalam pengerjaan tesis ini.
9. Kepada rekan-rekan guru SMP Brawijaya Smart School yang selalu memberikan dukungan spiritual dan emosional.

10. Kepada teman-teman IKAMARO 2010 (Abi, Afif, Agus, Arif, Afif, Azis, Nuril, Riski, Tikin, Zola, Zacky) yang secara tidak langsung mendukung dan memberikan semangat motivasi.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu dalam memberikan doa, motivasi, dan bantuan sehingga terselesaikannya tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan balasan yang tiada tara kepada semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya Tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyelesaian Tesis ini tidak luput dari kekurangan dan kesalahan, walaupun penulis sudah berusaha semaksimal mungkin untuk membuat yang terbaik. Untuk itu dengan segala kerendahan hati dan dengan terbuka penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun dari para pembaca Tesis ini.

Akhirnya dengan harapan mudah-mudahan Tesis ini bisa bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Malang, 29 Mei 2017

Sihabuddin Al 'Asyimi
NIM. 1571006

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam Tesis ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no.0543 b/u/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut :

A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ' (alif)	ء = , (dhamma)
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

C. Vokal Diftong

أُ = aw

أَيَّ = ay

أُو = û

إِي = î

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
MOTTO	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK	xix
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	12
C. Tujuan Penelitian	13
D. Manfaat Penelitian	15
E. Orisinalitas Penelitian	15
F. Definisi Operasional.....	19
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	21
A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	21
1. Pengertian Manajenem Sumber Daya Manusia	21
2. Tujuann Manajenem Sumber Daya Manusia	25
3. Fungsi Manajenem Sumber Daya Manusia	27
B. Perencanaan Sumber Daya Manusia	33
1. Pengertian Perencanaan SDM	33

2. Metode Perencanaan SDM	37
3. Prosedur Perencanaan SDM	38
4. Fungsi Perencanaan SDM	42
C. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan	43
1. Pengertian Rekrutmen	43
2. Sumber dan Metode Rekrutmen	49
3. Proses Rekrutmen	54
4. Proses Rekrutmen Guru	58
5. Pengertian Seleksi	61
6. Proses Seleksi Calon Guru	61
7. Penempatan	63
D. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	66
1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM	66
2. Tahap-tahap Pelatihan dan Pengembangan SDM	68
3. Pengembangan Karir SDM	71
4. Bentuk Pengembangan Karir SDM	74
E. Penilaian dan Evaluasi Sumber Daya Manusia.....	76
1. Pengertian Penilaian dan Evaluasi SDM	76
2. Tujuan dan Manfaat Penilaian dan Evaluasi SDM	79
3. Dasar dan Penilaian yang di Nilai	81
4. Metode Penilaian	82
BAB III: METODE PENELITIAN.....	87
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	87
B. Kehadiran Penelitian.....	88
C. Lokasi Penelitian.....	89
D. Data dan Sumber Data	89
E. Teknik Pengumpulan Data.....	91
F. Teknik Analisis Data	94
G. Pengecekan Keabsahan Data	98
BAB IV: PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	101
A. Gambaran Umum Latar Penelitian	101

1. Sejarah Brawijaya Smart School	101
2. Visi, Misi dan Tujuan	103
3. Struktur Organisasi Brawijaya Smart School	106
4. Profil masing-masing Unit Brawijaya Smart School	108
5. Data Guru dan Karyawan Direktorat Brawijaya Smart School .	108
B. Paparan Data	109
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart School	113
2. Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart School	117
3. Sistem Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart School	127
4. Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart School Temuan Penelitian	132
C. Hasil Temuan Penelitian	140
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart School	140
2. Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart School	141
3. Sistem Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart School	144
4. Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart School	145
BAB V: PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	148
A. Perencanaan Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart School.....	148
B. Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart School	151
C. Sistem Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart School.....	156

D. Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart	
School	160
BAB VI: PENUTUP	165
A. Kesimpulan	165
B. Saran-saran	167
DAFTAR PUSTAKA	170
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel. 1.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia	30
Tabel. 2.2. Teknik Analisis Data	95
Tabel. 2.3. Struktur Organisasi BSS	106
Tabel. 4.1. Profil masing-masing unit	107
Tabel. 4.2. Data guru dan karyawan BSS	108
Tabel. 4.3. Alur Perencanaan SDM BSS	115
Tabel. 4.4. Perencanaan Strategis BSS	119
Table. 4.5. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan	125
Tabel. 4.6. SOP Pelatihan dan Pengembangan SDM BSS	130
Tabel. 4.6. Alur Evaluasi BSS	139
Tabel. 4.7. Hasil Temuan Penelitian	147

DAFTAR GAMBAR

Gambar. 4.1. Dokumentasi Pelatihan dan Pengembangan SDM BSS.....	128
Gambar. 4.2. Dokumentasi Pelatihan dan Pengembangan SDM BSS.....	129
Gambar. 4.3. Dokumentasi Evaluasi Kinerja BSS	135
Gambar. 4.4. Dokumentasi Evaluasi Kinerja BSS.....	135

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian Lapangan

Lampiran 2. Transkrip Wawancara di Direktorat Brawijaya Smart School

Lampiran 3. Foto Dokumentasi Penelitian

Lampiran 4. Lampiran-lampiran Terkait

ABSTRAK

Al Asyimi, Sihabuddin. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Peningkatan Kualitas Guru di Direktorat Brawijaya Smart School)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (1) Dr. H. Sugeng Listiyo Prabowo, M. Pd. (2) Dr. H. Marno, M, Pd. I

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya, Kualitas Guru, Manajemen Kualitas Guru

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat sentral dalam lembaga pendidikan. Dalam hal ini, peran guru yang sangat penting sekali dalam kegiatan proses belajar mengajar, fakta membuktikan masih ada oknum guru yang menggunakan kekerasan dalam proses belajar mengajar dan guru menjadi tolak ukur dalam keberhasilan suatu proses pembelajaran, kualitas guru dalam memberikan pengajaran dan pengalaman kepada anak harus sesuai dengan apa yang menjadi tujuan sebelumnya. Dalam upaya peningkatan kualitas guru terdapat sebuah pengelolaan yang terstruktur dan terencana sebagaimana fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut. Supaya pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam hal ini guru berjalan sesuai dengan apa yang di harapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara lebih luas dan mendalam manajemen sumber daya manusia, dengan cakupan: (1) perencanaan SDM, (2) system rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM (3) pelatihan dan pengembangan SDM, dan (4) evaluasi kinerja SDM.

Penelitian yang dilaksanakan di Direktorat Brawijaya Smart School ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data yang dilakukan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Untuk pengecekan keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi data. Sedangkan informan dalam penelitian ini adalah Direktur BSS, Wadir 1, Kepala PJIM, kepala AIM, kepala sekolah.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan SDM di Direktorat BSS dengan melakukan analisis dan pemetaan terhadap masing-masing sumber daya manusia yang ada di Direktorat yang harus di lakukan pihak masing-masing unit. Hasil analisis dituangkan dalam Tupoksi (Tujuan Pokok dan Fungsi) yang dalam istilah manajemen merupakan penjabaran analisis jabatan dan deskripsi jabatan atau pekerjaan ; (2) Sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan BSS mempunyai kebijakan masing-masing unit dalam menentukan calon tenaga pendidik baru, masing-masing unit di beri kepercayaan oleh direktorat untuk merekrut, menyeleksi. Secara keseluruhan keputusan akan di ambil oleh lembaga untuk yang terbaik, tentunya sesuai dengan standar kualifikasi yang telah di tentukan sebelumnya a) Kompetensi Pedagogik, (b) Kompetensi social, (c) Kompetensi Proffesional, (d) Kompetensi dalam bidang IT, (e) Kompetensi dalam Kemampuan Bahasa Asing (Inggris, Japan, German, dll). (3) Pelatihan dan pengembangan di BSS meliputi (a) pelatihan on the job training (tugas kepanitiaan, rotasi, jabatan, alih tugas) , (b) pelatihan off the job training (KKG, Seminar, UKG, Studi banding, pelatihan). (4) evaluasi SDM di BSS memiliki badan yang bernama AIM (Audit Internal Mutu) badan ini bertujuan untuk memonitoring seluruh aktifitas-aktifitas yang di lakukan oleh guru tentunya dalam hal ini kepala AIM memberikan tugas kepada masing-masing kepala sekolah unit untuk mengukur dan menilai kinerja guru itu sendiri tentunya terkait TUPOKSI (tugas pokok, fungsi) sebagai standar pekerjaan yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan dan kegagalan seorang guru melakukan tugas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya terabaikan.

ABSTRACT

Al Asyimi, Sihabuddin. 2017. Human Resource Management (Case Study of Improving Teacher Quality at the Brawijaya Smart School Directorate). Thesis, Study Program of Islamic Education Management of the State Islamic University (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisor: (1) Dr. H. Sugeng Listiyo Prabowo, M. Pd. (2) Dr. H. Marno, M, Pd. I

Keywords: Resource Management, Teacher Quality, Teacher Quality Management

Human resource management has a very central role in educational institutions. In this case, the teacher's role is very important in the learning activities, and the facts prove that there are still teachers who use violence in teaching and learning activities, and the teachers become benchmark of successful learning process. Also the quality of teachers in teaching and experiences for students must be suited with the mentioned purposes. As the effort to improve the quality of teachers, there is a structured and planned management that suits the function of that human resource management, in this case, the teacher is encouraged to implement that human resource management according to what is expected.

This study is aimed to analyze the human resource management more broadly and deeply, with the following items: (1) HR planning, (2) HR recruitment, selection and placement systems, (3) HR training and development, and (4) HR performance evaluation. This study is conducted at the Brawijaya Smart School Directorate using a qualitative approach to the type of case study. Data collection is completed using interviews, observation, and documentation. Data analysis techniques include data reduction, data presentation, and data verification. Data triangulation technique is used to verify the validity of research data. While the informants in this study are Director of BSS, Deputy Director 1, Head of PJIM, Head of AIM, Head of the School.

The results of this study indicate that: (1) HR planning in the BSS Directorate by conducting analysis and mapping of each of the human resources in the Directorate must be carried out by each unit. The results of the analysis are set out in Tupoksi (Principal Objectives and Functions) which, in terms of management, is the elaboration of job analysis and job descriptions or jobs; (2) BSS recruitment, selection and placement systems have the policy of each unit in determining the new prospective teaching staff, each unit is given trust by the directorate to conduct recruitment and selection. Overall decision will be taken by the institution for the best result which is in accordance with the qualification standards that have been previously determined a) Pedagogic Competence, (b) Social Competence, (c) Professional Competence, (d) Competence in IT Field, (e) Competence in Foreign Languages Skills (English, Japanese, German, etc.). (3) Training and development in BSS include (a) training on the job training (committee assignments, rotations, positions, assignments), (b) off the job training (KKG, Seminars, UKG, comparative studies, training). (4) HR evaluation in BSS has a body called AIM (Internal Quality Audit). The body aims to monitor all activities carried out by the teacher and, in this case, the head of AIM assigns tasks to each school principal to measure and assess the teacher's performance itself, especially for which that is certainly related to TUPOKSI (main tasks and functions) as a standard of work that is used as a benchmark for the success and failure of a teacher in executing their work assignments.

العاصمي، شهاب الدين 2017، إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة عن تحسين جودة المدرس في مديرية المدارس الذكية في براويجايا). أطروحة ، برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية في الجامعة الإسلامية في مولانا مالك إبراهيم مالانج: (1) إشراف الحاج سوجينج ليستيونوالماجستير, (1) إشراف الحاج مرنو الماجستير

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد ، جودة المعلم ، إدارة جودة المعلم

إدارة الموارد البشرية لها دور مركزي في المؤسسات التعليمية. في هذه الحالة ، يكون دور المعلم مهمًا جدًا في أنشطة عملية التعليم والتعلم ، وتثبت الحقائق أنه لا يزال هناك معلمون يستخدمون العنف في عملية التعليم والتعلم ويصبح المعلم معيارًا في نجاح عملية التعلم. وفقا لما كان الهدف السابق. في محاولة لتحسين جودة المعلمين ، هناك إدارة منظمة ومخططة بالإضافة إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية. بحيث تنفيذ إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة يذهب المعلم وفقا لما هو متوقع.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل إدارة الموارد البشرية على نطاق أوسع وبشكل عميق ، مع تغطية: (1) تخطيط الموارد البشرية ، (2) توظيف الموارد البشرية ، واختيارها ونظام التنسيب (3) تدريب وتطوير الموارد البشرية ، و (4) تقييم أداء الموارد البشرية.

يستخدم البحث الذي أجري في مديرية مدرسة براويجايا الذكية منهجًا نوعيًا لدراسة الحالة. يتم جمع البيانات باستخدام المقابلات والملاحظة والوثائق. تتضمن تقنيات تحليل البيانات تقليل البيانات وعرض البيانات والتحقق من البيانات. للتحقق من صحة البيانات البحثية باستخدام تقنيات تليلث البيانات. في حين كان المخبرين في هذه الدراسة مدير ، نائب المدير ، رئيس ضمان الجودة ، رئيس المراجعة الداخلية للجودة ، رئيس المدرسة.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى: (1) تخطيط الموارد البشرية في مديرية الخدمات الإذاعية الساتلية (بسس) عن طريق إجراء تحليل ورسم خرائط لكل من الموارد البشرية في المديرية التي يجب أن تقوم بها كل وحدة. يتم تحديد نتائج التحليل في المصادقة (الأهداف والوظائف الرئيسية) ، والتي من حيث الإدارة هي إعداد تحليل الوظيفة ووصف الوظيفة أو الوظيفة ؛ (2) نظام التوظيف والاختيار والتنسيب لديه سياسة كل وحدة في تحديد هيئة التدريس الجديدة ، كل وحدة يتم منحها الثقة من قبل المديرية لتعيين ، واختيار. بشكل عام يتم اتخاذ القرار من قبل المؤسسة للأفضل ، طبعًا وفقا لمعايير التأهيل التي تم تحديدها سابقًا (أ) الاختصاص التربوي ، (ب) الكفاءة الاجتماعية ، (ج) الكفاءة المهنية ، (د) الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات ، (هـ) الاختصاص في قدرة اللغات الأجنبية (الإنجليزية ، اليابانية ، الألمانية ، إلخ). (3) يشمل التدريب والتطوير في الخدمة الإذاعية الساتلية (أ) التدريب على التدريب الوظيفي (مهام اللجان ، المناوبات ، المناصب ، والتعيينات) ، (ب) التدريب على التدريب الوظيفي (الحلقات الدراسية ، واختبارات المعلمين ، والدراسات المقارنة ، والتدريب) ، (4) يحتوي تقييم الموارد البشرية على هيئة تسمى (تدقيق الجودة الداخلي) تهدف هذه الهيئة إلى مراقبة جميع الأنشطة التي يقوم بها المعلم بالطبع في هذه الحالة يقوم رئيس التدقيق الداخلي للجودة بتعيين المهام لكل وحدة رئيسية في المدرسة لقياس وتقييم الأداء. المعلم نفسه مرتبط بالتأكيد (المهمة الرئيسية ، الوظيفة) كمعيار عمل يستخدم كمقياس لنجاح وفشل معلم يقوم بمهام العمل التي تعتبر مسؤوليته مهمة.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Di zaman yang mulai berkembang sekarang ini sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi, lembaga atau sekolah adalah sumber daya manusia (orang-orang yang memberikan tenaga, bakat dan kreatifitas lainnya kepada organisasi atau lembaga). Tanpa memiliki orang-orang yang cakap, kualitas dan bermutu serta semangat yang tinggi, organisasi atau lembaga tersebut akan gagal mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk itu seseorang pimpinan dalam hal ini kepala sekolah (jika dalam lembaga pendidikan) atau pimpinan lainnya harus memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk merekrut dan memilih orang-orang yang tepat sesuai dengan kehendak lembaga atau sekolah.

Sumber daya manusia dalam pendidikan adalah guru, guru sebagai aktor utama dalam dunia pendidikan menghadapi tantangan besar dalam menjalankan profesi mulianya. Peran guru diharapkan tidak hanya sebagai tenaga pengajar tetapi juga sebagai tenaga pendidik. Oleh karena itu, seorang guru tidak hanya orang yang pintar secara akademis (menguasai bidang studi yang akan diajarkannya) tetapi juga pintar secara emosional dan spiritual.

Guru sebagai tenaga pendidik, dia amat menentukan dalam proses pembelajaran di kelas, ini berarti bahwa kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pembelajaran/ pendidikan. Kualitas kinerja guru akan sangat

menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah.

Proses pembelajaran ataupun kegiatan belajar-mengajar tidak bisa lepas dari keberadaan guru. Tanpa adanya guru pembelajaran akan sulit dilakukan, apalagi dalam rangka pelaksanaan pendidikan formal, guru menjadi pihak yang sangat vital. Guru memiliki peran yang paling aktif dalam pelaksanaan pendidikan demi mencapai tujuan pendidikan yang hendak dicapai. Guru melaksanakan pendidikan melalui kegiatan pembelajaran dengan mengajar peserta didik atau siswa.

Siswa juga akan kesulitan dalam belajar ataupun menerima materi tanpa keberadaan guru, hanya mengandalkan sumber belajar dan media pembelajaran saja akan sulit dalam penguasaan materi tanpa bimbingan guru. Guru juga memiliki banyak kewajiban dalam pembelajaran dari mulai merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, hingga melakukan evaluasi pembelajaran yang telah dilakukan.

Keberadaan sumber daya manusia, merupakan bagian integral dalam kehidupan sekolah, karena masing-masing SDM mempunyai peranan strategis. Oleh sebab itu, pembinaan terhadap personal yang ada menjadi tanggung jawab pemimpin lembaga pendidikan di sekolah. Konsekuensinya setiap pemimpin lembaga

pendidikan harus memahami benar mengenai lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian.¹¹⁷

Telah dikatakan diatas bahwa SDM mempunyai andil yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi, maka dari itu pemimpin lembaga pendidikan sebelum masuk dalam masa pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, terlebih dahulu harus mengetahui kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik dan kependidikan. Penting untuk diketahui, karena tenaga pendidik dan kependidikan adalah pelaku dan penggerak semua unsur kegiatan di sekolah. Lancar atau tidaknya suatu program kegiatan yang ada disekolah tergantung dari unsur manusianya, yaitu tenaga pendidik dan kependidikan.

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

¹¹⁷ H. Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hlm. 12.

organisasi agar potensi dan kemampuannya dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari semua proses pembelajaran mulai perencanaan hingga evaluasi pembelajaran profesi guru memiliki banyak peran. Sardiman menyebutkan bahwa terdapat beberapa pendapat yang menjelaskan mengenai peran-peran yang dimiliki oleh guru, antara lain adalah:¹¹⁸

1. Prey Katz yang menggambarkan peranan guru sebagai komunikator, sahabat yang dapat memberikan nasihat-nasihan, motivator sebagai pemberi inspirasi dan dorongan, pembimbing dalam pengembangan sikap dan tingkah laku serta nilai-nilai, dan sebagai orang yang menguasai bahan yang diajarkan.
2. Havighurst menjelaskan bahwa peranan guru di sekolah sebagai pegawai dalam hubungan kedinasan, sebagai bawahan terhadap atasannya, sebagai kolega dalam hubungannya dengan teman sejawat, sebagai mediator dalam hubungannya dengan anak didik, sebagai pengatur disiplin, evaluator dan pengganti orang tua.
3. James W. Brown mengemukakan bahwa tugas dan peranan guru antara lain menguasai dan mengembangkan materi pelajaran, merencanakan dan mempersiapkan pelajaran sehari-hari, mengontrol dan mengevaluasi kegiatan siswa.

¹¹⁸ Sardiman. 2011. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. (Jakarta: Rajawali Press) , hlm. 143-144.

4. Federasi dan Organisasi Profesional Guru Sedunia mengungkapkan bahwa peranan guru di sekolah tidak hanya sebagai transmitter dari ide tetapi juga berperan sebagai transformer dan katalisator dari nilai dan sikap.

Melihat kenyataan yang ada, mengingat peran guru yang sangat penting sekali dalam kegiatan proses belajar mengajar, fakta membuktikan masih ada oknum guru yang menggunakan kekerasan dalam proses belajar mengajar. Kekerasan yang terjadi di berbagai jenjang pendidikan di Indonesia merusak citra pendidik dan dunia pendidikan secara umum. Kejadian kekerasan tersebut dapat kita ketahui secara langsung melalui layar televisi dan media komunikasi lainnya. Menjadi pertanyaan besar ada apa di balik semakin seringnya tindak kekerasan yang terjadi dalam dunia pendidikan kita.

Pengelolaan Sumber daya manusia ini mencakup beberapa hal yakni dari tahap perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, system evaluasi tenaga pendidik yang ada di direktorat Brawijaya Smart School.

Dari hasil manajemen sumber daya manusia tersebut diharapkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, sehingga pencapaian mutu pendidikan dapat terlaksana sebagaimana tuntutan UUSPN Tahun 2003, pasal 3 yang berbunyi: "Pendidikan nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak

mulia, sehat , berilmu, cakap, kreatif mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Pembangunan suatu bangsa memerlukan dua aset pokok yang disebut sumber daya (resources), yakni sumber daya alam (natural resources), dan sumber daya manusia (human resources). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Dari dua aset pokok ini, sumber daya manusia lebih penting dari sumber daya alam.¹¹⁹

Sumber daya manusia adalah salah satu dari sumber-sumber ekonomi bahkan menjadi asset penting dan penentu bagi keberhasilan tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu dibutuhkan sosok sumber daya manusia yang benar-benar berkualitas atau professional dengan melakukan pengembangan kualitas sumber daya manusia secara efektif dan efisien.¹²⁰

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor yang paling penting dan hanya akan diperoleh melalui upaya Rekrutmen tenaga kerja yang tepat, disamping itu informasi akurat dan berkelanjutan haruslah tersedia mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.¹²¹

¹¹⁹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet. 3 (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003), hlm. 2.

¹²⁰ Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara : 2001), hlm.

¹²¹ Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN : 1995), hlm. 165.

Sekolah adalah sebuah organisasi yang di dalamnya terdiri dari orang yang mengurus atau mengelola dan atau dikelola. Sekolah sering juga disamakan dengan perusahaan dengan kepala sekolah sebagai managernya. Seperti halnya organisasi lain, sekolah juga dapat mengalami kemunduran dan kemajuan dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya.¹²²

Dalam pendidikan di sekolah harus dikelola agar guru-guru memiliki kompetensi yang standar. Sekolah - sekolah dibangun dengan pertimbangan kapasitas siswa yang masuk dan kualitas guru yang memadai. Kebijakan pendidikan pun harus disusun berdasarkan survey yang akurat tentang fakta di lapangan. Kebijakan sertifikasi guru dikembangkan dengan dasar guru-guru tidak terstandarisasi dengan baik, bisa disebut dengan kompetensi yang harus dicapai guru. Data yang dimiliki peneliti bahwa sekian persen guru lulusan Diploma, sekian persen lulusan S1, sehingga perlu dilakukan sertifikasi.

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang dicanangkan oleh pemerintah. Sekolah juga merupakan sarana untuk melaksanakan proses pendidikan, mengingat pentingnya fungsi dan tujuan pendidikan yang telah dinyatakan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab II Pasal 3 sebagai berikut.

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan

¹²² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 23.

kehidupan bangsa, dan bertujuan untuk perkembangan 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.¹²³

Agar tujuan pendidikan nasional dapat terwujud, maka pendidikan hendaknya dikelola secara profesional dengan manajemen yang baik dan oleh tenaga-tenaga yang mempunyai motivasi kerja tinggi. Sebagaimana diketahui, bahwa salah satu prioritas pembangunan pendidikan nasional dalam kaitannya dengan pengembangan kualitas SDM ialah menyangkut peningkatan mutu setiap jenis dan jenjang pendidikan. Seiring dengan kehidupan yang dinamis masyarakat, maka pendidikan harus selalu dikembangkan, agar peserta didik dapat mengikuti perkembangan dan perubahan masyarakat. Dengan kata lain, pendidikan perlu dikembangkan sepanjang hidup (*long life education*).¹²⁴

Sekolah yang berkualitas tidak terlepas dari tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas pula, jadi apabila sekolah itu ingin berkualitas, pemimpin lembaga pendidikan harus bisa memilih dan memilah tenaga pendidik dan kependidikan yang handal dan terampil, serta ahli dalam bidangnya yang dapat menunjang keberlangsungan kegiatan pendidikan di sekolah tersebut agar tujuan dari visinya dapat tercapai sesuai dengan harapan. Sehubungan dengan hal tersebut,

¹²³ Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Islam, 2006), hlm. 8.

¹²⁴ H. Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hlm. 6.

fungsi personalia yang harus dilakukan pemimpin lembaga pendidikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dari sejak pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan.¹²⁵

Sebagaimana Perencanaan strategis Brawijaya Smart Schools Tahun 2011-2020 mencakup berbagai aspek pelaksanaan pendidikan, kegiatan ekstrakurikuler, dan sosial kemasyarakatan, serta pengembangan sarana dan prasarana. Perencanaan strategis ini juga dimaksudkan untuk mendorong timbulnya gagasan serta ide baru dalam mengantisipasi globalisasi dengan tetap menjunjung tinggi pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Betapapun baiknya suatu rencana, namun untuk dapat merealisasikan rencana tersebut menjadi kenyataan sangat diperlukan persiapan, kesiapan, komitmen dan tanggung jawab moral dari semua sivitas akademika Brawijaya Smart Schools

Manajemen sumber daya manusia dalam hal pendidikan yaitu tenaga pendidik dan kependidikan perlu direncanakan secara matang oleh pemimpin lembaga pendidikan, mengingat banyaknya masalah yang terjadi akibat kesalahan dari proses rekrutmen, seperti banyak terdapatnya tenaga pendidik yang mengajar yang tidak sesuai dengan latar belakang akademisnya, tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak profesional, tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak berkualifikasi minimal SI, tenaga pendidik dan kependidikan yang mempunyai

¹²⁵ Ibid., hlm. 39.

masalah dalam kejiwaan, tenaga pendidik dan kependidikan yang masih belum terampil dalam penggunaan IT, dan masih banyak lagi.

Direktorat Brawijaya Smart School yang merupakan salah satu pengelola pendidikan di wilayah Universitas Brawijaya dalam koordinasi dan pengawasan Dinas pemerintah Kota Malang.

Pengelolaan sumber daya manusia yang ada di Direktorat Brawijaya Smart School mengedepankan kepada tenaga-tenaga pengajar yang mayoritas masih muda dan fresh graduate, ini menunjukkan Brawijaya Smart School ingin mengedepankan kepada tenaga pendidik yang berkompeten dan ahli dalam bidangnya masing-masing sesuai dengan visi misi sekolah tersebut yang ingin menjadikan sekolah berbasis pembelajaran abad 21.

Berbeda dengan Sekolah Brawijaya Smart School berdasarkan pengamatan penulis sekolah ini berbeda dengan lembaga–lembaga pendidikan lain, khususnya dalam proses manajemen sumber daya manusia yaitu tenaga pendidik atau tenaga kependidikan, memiliki keunikan tersendiri dalam proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan, dimulai dari proses perencanaan perekrutan para pelamar sampai tahap evaluasi terhadap tenaga pendidik di direktorat Brawijaya Smart School Malang

Direktorat Brawijaya Smart School adalah sekolah umum yang mempunyai visi dan misi mencetak peserta didiknya generasi yang berkarakter tinggi. Brawijaya Smart School merupakan naungan dari Direktorat BSS yang dalam hal ini struktur organisasinya dibawah Universitas Brawijaya, ini adalah merupakan sebagai badan

usaha, meskipun hanya sebagai sekolah swasta, direktorat Brawijaya Smart School tidak kalah saing dengan sekolah Negeri dan swasta, Sekolah direktorat Brawijaya Smart School dipandang oleh kebanyakan masyarakat sebagai sekolah favorite, kenapa demikian? karena Brawijaya Smart School telah banyak menunjukkan prestasi peserta didiknya di bidang akademik, dan memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang berkompeten dibidang keahliannya masing-masing. Tidak jarang masyarakat rela mengeluarkan uang beruta-juta hanya demi memasukkan anaknya ke sekolah tersebut.

Mengingat bahwa Brawijaya Smart School merupakan sekolah umum yang unggul dan bermutu, erat kaitannya dengan sumber daya manusianya, yaitu tenaga pendidik dan kependidikannya, tidak terlepas dari peran pimpinan yaitu direktur dalam hal perekrutan tersebut dibantu oleh pengurus yayasan lainnya. Dikatakan kembali bahwa Brawijaya Smart School didirikan oleh yayasan, maka pihak yayasanlah yang berwenang mengatur masalah manajemen tenaga pendidik dan kependidikan.

Ada berbagai macam cara dan metode dalam meningkatkan kualitas guru di Direktorat Brawijaya Smart School, khususnya banyaknya pelatihan dan pengembangan kualitas guru itu sendiri, yang dimana guru Brawijaya Smart School diuntut untuk memiliki beberapa kompetensi yang di harapkan oleh pihak Direktorat diantaranya yaitu:

1. Kompetensi Pedagogik

2. Kompetensi Sosial
3. Kompetensi Profesional
4. Kompetensi Spiritual
5. Kompetensi Language
6. Kompetensi IT

Semua kompetensi itu harus di miliki oleh masing-masing setiap guru yang ada di lingkungan Brawijaya Smart School, guna mencapai pelopor pembelajaran pada abad 21.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis mengambil penelitian ini dengan mengambil obyek pada direktorat Brawijaya Smart School Malang. Pokok masalah yang diteliti adalah **Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Peningkatan Kualitas Guru di Direktorat Brawijaya Smart School Malang)**.

B. Fokus Penelitian

Mengingat luasnya permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia, maka penelitian ini dititikberatkan pada ruang telaah tenaga pendidik (guru). Lebih spesifik lagi difokuskan pada masalah yang berkaitan dengan system perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, system evaluasi tenaga pendidik (guru) yang ada di Direktorat Brawijaya Smart School Malang.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan kualitas guru di Direktorat Brawijaya Smart School Malang?
2. Bagaimana proses rekrutmen, seleksi dan penempatan dalam peningkatan kualitas guru di Direktorat Brawijaya Smart School Malang?
3. Bagaimana proses pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dalam peningkatan kualitas Guru di Direktorat Brawijaya Smart School Malang?
4. Bagaimana system evaluasi tenaga pendidik dalam peningkatan kualitas guru di Direktorat Brawijaya Smart School Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, maka peneliti di dalam mengadakan penelitian mempunyai tujuan yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan bagaimana perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan kualitas guru di Sekolah Brawijaya Smart School Malang
2. Menjelaskan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan dalam peningkatan kualitas guru di Direktorat Brawijaya Smart School Malang
3. Mendeskripsikan proses pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik dalam peningkatan kualitas guru di Direktorat Brawijaya Smart School Malang
4. Menjelaskan system evaluasi tenaga pendidik dalam peningkatan kualitas guru di Direktorat Brawijaya Smart School Malang

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka penelitian ini mempunyai beberapa manfaat diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Akademik :

Dari penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dalam rangka mengatasi masalah yang dihadapi Sekolah dalam sistem perekrutan tenaga pendidik yang baru dan juga Sebagai kontribusi positif untuk pengembangan dan kemajuan wawasan keilmuan pada masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis :

Sebagai wahana masyarakat dalam menentukan kualitas dan kuantitas sekolah dalam memilih sekolah yang favorit.

E. Orisinalitas Penelitian

1. Penelitian dari Endah Winarni, TESIS 2013 dengan judul Manajemen Tenaga Pendidik Sekolah Dasar Muhammadiyah (Plus) Kota Salatiga Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN Surakarta.¹²⁶ Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian dilakukan di Sekolah Dasar Muhammadiyah (Plus) Kota Salatiga. Penelitian dilaksanakan kurang lebih 2 bulan terhitung bulan Mei – Juni 2015. Subyek penelitian ini adalah Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah (Plus) Kota

¹²⁶ Endah Winarni, Manajemen Tenaga Pendidik Sekolah Dasar Muhammadiyah (Plus) Kota Salatiga, Tesis (Surakarta: IAIN Surakarta, 2013)

Salatiga. Sedangkan informan : (1) guru, (2) siswa, (3) wali murid dan (4) komite sekolah. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik yang digunakan untuk pemeriksaan keabsahan data adalah triangulasi dengan sumber dan metode. Teknik analisis data menggunakan metode interaktif meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan Hasil penelitian ini : (1) Manajemen tenaga pendidik SD Muhammadiyah (Plus) Kota Salatiga meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, pembinaan dan pelatihan, mutasi serta pemberhentian. Pembinaan dan pelatihan merupakan fokus utama dalam manajemen tenaga pendidik. Pembinaan dilakukan secara rutin dan berkala dengan tujuan untuk memperkecil konflik yang mungkin terjadi di lingkungan sekolah. Sedangkan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga pendidik, dengan tujuan meningkatkan kualitas tenaga pendidik. (2) Hambatan dalam pelaksanaan pembinaan tenaga pendidik berupa tidak tersedianya ruang yang memadai, rutinitas pembinaan yang tidak inovatif menimbulkan kejenuhan dan pelaksanaan pembinaan pada malam hari menimbulkan persoalan pada tenaga pendidik perempuan. (3) Solusinya: Melakukan kerjasama dengan mitra SD dalam memperoleh dana talangan untuk membuat gedung serba guna, Mengkoordinasikan program pembinaan dengan pihak yayasan dan komite agar diperoleh program-program yang inovatif dan melibatkan keluarga dalam program pembinaan supaya terjalin silaturahmi yang erat diantara warga sekolah.

2. Penelitian dari Tesis Suyadi 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri 1 Dealanggu.¹²⁷

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: manajemen perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, kompensasi dan pengawasan sumber daya manusia. Metode penelitian yang digunakan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis digunakan reduksi data, display dan verifikasi data.

Hasil penelitian yaitu: sistem manajerial yang ada tidak terpusat pada kepala sekolah saja, tetapi dibantu oleh beberapa orang yang ditunjuk sebagai tim manajemen. Lebih rinci tentang hasil penelitian 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

¹²⁷ Suyadi, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri 1 Dealanggu (Surakarta: IAIN Surakarta, 2016).

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.

3. Penelitian Tesis dari, Abroriansyah, Ahmad Zaky (2016) Strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) di Universitas Islam Malang (Unisma) tahun 2016. Masters thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.¹²⁸

Penelitian tentang manajemen Sumber Daya dapat dikatakan relative baru. Hal ini karena penelitian tentang Sumber daya manusia masih banyak dilakukan pada organisasi profit. UNISMA merupakan perguruan tinggi swasta yang memiliki visi pendidikan masa depan. Yakni visi untuk menjadi Menjadi Universitas

¹²⁸ Ahmda Zaky, Strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) di Universitas Islam Malang , (Malang: UIN Malang, 2016).

unggul bertaraf internasional, berorientasi masa depan dalam IPTEK dan budaya, untuk kemaslahatan umat yang berakhlakul karimah, berlandaskan Islam Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mendiskusikan secara mendalam Manajemen peningkatan mutu SDM di Unisma dengan fokus pembahasan pada:

1) perencanaan peningkatan sumber daya manusia 2) metode pelaksanaan peningkatan sumber daya manusia, dan 3) evaluasi peningkatan sumber daya manusia

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan cara perpanjangan keikutsertaan peneliti; teknik triangulasi dengan menggunakan berbagai sumber, teori, dan metode; dan ketekunan pengamatan. Informan penelitian yaitu bagian personalia dan LPPM Unisma.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kualifikasi dan jumlah SDM yang diperlukan disesuaikan dengan hasil analisis jabatan yang dilakukan dengan memperhatikan beban kerja, jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan kapasitas staf, 2) Metode peningkatan SDM di Unisma dalam menjalankan Tridarma perguruan tinggi, Unisma secara konsisten berupaya mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi dan kompetensi SDM sebagai investasi yang bersifat strategik. Untuk peningkatan SDM yang dimiliki Unisma menggunakan program

pelatihan dan pengembangan yang pertama berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi yang ada di Unisma seperti penulisan karya ilmiah, Diklat kepegawaian dan Ke NU-an. Dan yang kedua pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal misalnya melalui program pendidikan studi lanjut, Workshop Learning By Resarch, Sarasehan Peningkatan Kapasitas Lptnu, Unisma Speak English dan Diklat Pekerti. 3) Sistem evaluasi di Unisma dimanfaatkan untuk mengambil keputusan terhadap sebuah proses secara menyeluruh (input, proses, output). Ketetapan keseragaman dan evaluasi beban kinerja dosen di Universitas Islam Malang diadakan oleh Biro Administrasi Akademik.

4. Penelitian tesis dari Ike Mike Entarsih yang berjudul Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtida'iyah Muhammadiyah Karanganyar.¹²⁹
5. Jurnal dari Mudassir dengan judul Pengembangan sumber daya pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Bireun.¹³⁰

F. Definisi Istilah

Agar tidak terjadi kesalahan persepsi dalam memahami penelitian ini, maka peneliti akan mendeskripsikan beberapa istilah yang ada dalam judul ini.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

¹²⁹ Ike Mike Entarsih, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtida'iyah Muhammadiyah Karanganyar, (Surakarta: IAIN Surakarta, 2016).

¹³⁰ Mudassir, Pengembangan sumber daya pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Bireun (Jurnal Ilmiah Didaktika vol. 6, No. 2, Februari 2016).

Proses kegiatan pengaturan, pengelolaan & pemanfaatan, pendayagunaan sumber daya manusia sebagai penyelenggara lembaga/ organisasi dan atau kegiatan Pendidikan.

2. Kualitas Guru

Kemampuan professional yang di miliki oleh seorang guru dalam TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) Sesuai kapabilitiasnya dalam keahliannya dalam mendidik.

3. Manajemen Peningkatan Kualitas Guru

Proses kegiatan pengaturan atau pengelolaan dan pemanfaatan atau pendayagunaan seluruh sumber daya manusia guna meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang di miliki oleh seorang guru tersebut.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata “*Manus*” (bahasa latin) yang berarti tangan; “*Mano*” (bahasa Italia) yang berarti tangan; “*meneje/manage*” (bahasa Latin, Italia, Perancis) yang berarti memerintah kuda, mengendalikan kuda “*maneggio*” (bahasa Italia) berarti pengurusan; “*Maneggiare*” (bahasa Italia) berarti memilih kuda dalam menindak-nindakan langkah-langkah (kaki) nya.¹³¹

Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia antara lain: manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaiaan, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia (kepegawaian), dan hubungan industrial.

Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sebelum itu kurang lebih pada tahun 1940-an yang mendominasi adalah manajemen personalia. Antara keduanya jelas terdapat perbedaan di dalam ruang lingkup dan tingkatannya. Manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia; sedangkan manajemen personalia lebih banyak berkaitan dengan

¹³¹ Drs. The Liang Gie dkk, *Ensiklopedi Administras,i* CV. Masagung (Jakarta :), hlm. 263.

sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan, yang umum dikenal dengan sector modern itu. Tugas manajemen personalia adalah mempelajari dan mengembangkan cara- cara agar manusia dapat secara efektif diintegrasikan ke dalam berbagai organisasi guna mencapai tujuannya.¹³²

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya.

Istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM) kini semakin populer, menggantikan istilah personalia. Meskipun demikian istilah personalia ini masih tetap dipergunakan dalam banyak organisasi untuk memahami departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti rekrut tenaga kerja, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan karyawan. Dan (MSDM) Manajemen Sumber Daya Manusia pada akhir-akhir ini merupakan istilah yang banyak dipergunakan dalam berbagai forum diskusi, seminar, lokakarya dan sejenisnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya

¹³² Faustino. Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2003: 2

manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen sumber daya manusia. Istilah “*manajemen*” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia.¹³³

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

- a. Menurut Hall T. Douglas dan Goodale G. James baha Manajemen sumber daya manusia adalah: “*Human Resource Management is the prosses through hican optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it’s goals*”.¹³⁴ Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.
- b. Menurut Edin Flippo *Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation,*

¹³³ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005: 1

¹³⁴ Hall T. Douglas. & James Goodale G, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*, Scott Foresman and Company, Glenview, 1986: 6

*integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished.*¹³⁵

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

- c. Sedangkan menurut Malayu Hasibuan Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.¹³⁶
- d. Menurut Bashir Barthos Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai suatu masalah baru pada dasaarsa 1960-an. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.¹³⁷

¹³⁵ Malayu Hasibuan S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia* PT. Bumi Aksara. Jakarta 2000 hal 11.

⁵ Malayu Hasibuan S. P, *Manajemen, Dasar, Pengertian, Dan Masalah* Edisi Revisi PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hal 21

¹³⁷ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 1990: hal 1.

- e. Menurut Amin idjaja Tunggal Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi.¹³⁸
- f. Menurut T. Hani Handoko Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.¹³⁹

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

- a. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para

¹³⁸ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, Rineka Cipta, Jakarta, 1993: 250

¹³⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* Edisi 2, (BPFEYogyakarta, 2001): 4

manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

b. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

c. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhankebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

d. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Sofyandi Herman, *Manajemen Sumber Daya Manusiast* : Graha Ilmu hal.7

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian.

a. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan dan kebutuhan pegawai atau sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa mendatang.

Melalui estimasi jumlah dan jenis pegawai yang diperlukan oleh seluruh bagian-bagian kepegawaian dapat menyusun rencana secara lebih baik dalam hal-hal yang menjadi lingkup pekerjaannya, misalnya penarikan pegawai, seksi pegawai, dan lain sebagainya.¹⁴¹

Definisi perencanaan sumber daya manusia Milkovich dan Mahoney (1979) memberi definisi sebagai berikut: "*Human resource planning is systematically forecasts an organization future supply of and demand for employees*"¹⁴²

Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat di definisikan sebagai suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan-keperluan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas untuk suatu periode waktu yang pasti dan menentukan bagaimana keperluan-keperluan ini dapat terpenuhi.¹⁴³

¹⁴¹ Justine T. Sirait, *Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi*. Gramedia, 2006: 18

¹⁴² Ibid. hal 19

¹⁴³ John Westerman, Pauline Donoghue *pengelolaan Sumber Daya Manusia* Bumi Aksara Jakarta hal 196

Seorang penulis berpendapat bahwa fokus perhatian perencanaan Sumber daya Manusia ialah langkah-langkah tertentu yang di ambil oleh manajemen yang lebih menjamin bahwa bagi organisasi yang tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat.¹⁴⁴

Seperti yang di kutip oleh Dale Yoder memberi tekanan dalam *manpower planning* dalam hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kwantitas dan kualitas tenaga kearja
- 2) Tenaga kerja yang cukup dan tepat
- 3) Penyediaan suplai tenaga kerja yang cakap
- 4) Memastikan penggunaan tenaga kerja yang efektif

Dale Yoder mengutip pula pendapat Edwin B Geister yang telah membandingkan aneka warna definisi *manpower planning* di mana disimpulkan bahwa dalam perencanaan tenaga kerja harus secara jelas diakui pentingnya hal-hal sebagai bearikut:

- 1) Penggunaan yang efektif
- 2) Perkiraan kebutuhan
- 3) Pengembangan kebijakan dan program untuk memenuhi kebutuhan
- 4) Mereview dan mengawasi proses keseluruhan.

¹⁴⁴ Drs. M. Manullang, *Manajemen personalia*, gajah mada university press, hal 27

Manfaat perencanaan sumber daya manusia Dengan mengistimasi jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan, organisasi akan merencanakan dengan lebih baik kegiatan lainnya.

Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan setiap bagian organisasi untuk menempatkan orang yang tepat. Selain itu, perencanaan sumber daya manusia tidak hanya berguna untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disetujui, tetapi juga menolong perusahaan untuk melaksanakan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek.¹⁴⁵

Aktivitas perencanaan tenaga kerja

Dalam penyusunan perencanaan tenaga kerja, ada dua aktivitas yang harus dilakukan. Kedua hal tersebut adalah menetapkan kebutuhan tenaga kerja dan menentukan suplai tenaga kerja.

1) Kebutuhan tenaga kerja

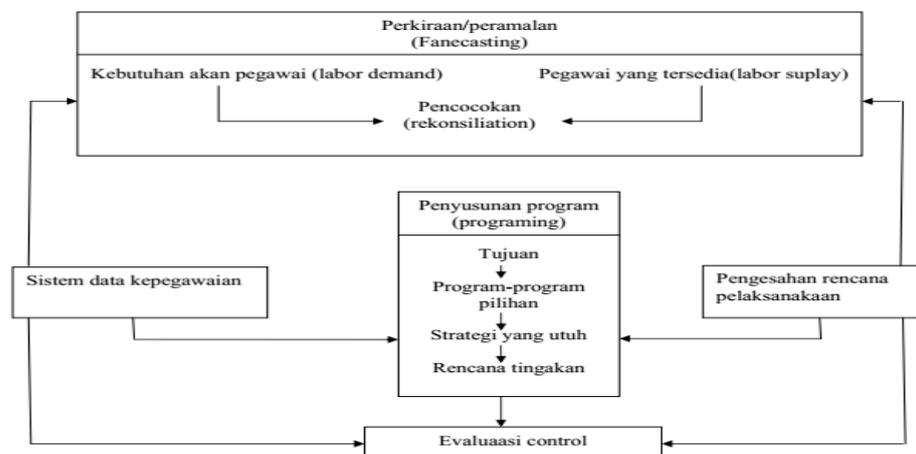
Untuk dapat menentukan kebutuhan tenaga kerja pada masa depan, maka pertama-tama harus dapat ditentukan rencana strategis perusahaan dan perkiraan tingkat kegiatan masa datang. Ada empat cara memperkirakan kebutuhan tenaga kerja, yaitu: (1) penilaian manajerial, (2) analisis rasio kecendrungan, (3) work study, (4) analisis keahlian dan keterampilan.¹⁶

2) Suplai tenaga kerja

¹⁴⁵ ustine T. Sirait, *Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.....*hal 19

Suplai tenaga kerja dapat ditentukan melalui perkiraan suplai internal dan perkiraan suplai eksternal. Perkiraan suplai tenaga kerja yang mungkin dapat tersedia di dalam perusahaan akan suplai internal dapat diperkirakan berdasar pada: (1) analisa sumber daya yang ada, (2) analisa pemborosan, (3) penilain perubahan dalam kondisi kerja dan absensi, (4) perkiraan hasil program pelatihan.¹⁴⁶

Berikut adalah bagan alur perencanaan sumber daya manusia di bawah ini :



Proses manajerial berlangsung mulai dari peramalan, kemudian ke penyusunan program dan akan diakhiri oleh evaluasi dan control. Masukan dari proses manajerial diperoleh dari system data kepegawaian, serta keluarannya berupa pengesahan rencana pelaksanaan. Umumnya, proses perencanaan SDM mencakup tiga kegiatan yang satu sama lain merupakan urutan yang tidak dapat di balik, yaitu: peramalan

¹⁴⁶ Ibid.hal 31

(*forecasting*), penyusunan program (*programing*), dan evaluasi dan pengendalian.¹⁴⁷

a. Peramalan (*forecasting*)

Kegiatan pada dasarnya adalah melakukan estimasi kebutuhan akan SDM yang diperlukan oleh organisasi (labor demand), estimasi jumlah tenaga kerja yang tersedia di dalam dan di luar organisasi, dan melakukan rekonsiliasi antara labor demand dan demand supply.

b. Penyusunan program (*programing*)

Kegiatan ini mencakup, yakni:

- 1) Kegiatan perumusan tujuan
- 2) Penetapan berbagai alternative program
- 3) Menyusun strategi untuk memperoleh tenaga kerja, dan
- 4) Merencanakan tindakan yang akan diambil.
- 5) Evaluasi dan pengendalian Merupakan kegiatan untuk menilai apa-apa yang telah dilakukan pada tahap pertama dan kedua, kemudian diumpun balikkan kepada pengesahan rencana pelaksanaan. Kesemua kegiatan tersebut hanya bisa berjalan secara efektif jika dtunjang oleh data kepegawaian yang lengkap yaitu mencakup:

- a) Jumlah tenaga kerja

¹⁴⁷ Justine T. Sirait, *Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.....*
hal 20-21

- b) Jenis kelamin
- c) Pendidikan
- d) Keterampilan
- e) Usia
- f) Pengalaman kerja
- g) Jabatan

Biaya juga di ramalkan, termasuk biaya tenaga kerja karena scenario inflasi yang di hadapi itu terbukti benar, biaya tenaga kerja itu dapat di prediksi dengan tingkat akurasi 0,3 persen pertahun. Mengingat bahwa biaya tenaga kerja tidak boleh melebihi dari empat puluh persen dari keuntungan, maka jumlah rata-rata pegawai yang dapat di pekerjakan oleh perusahaan dapat di perhitungkan berdasarkan proyeksi keuntungan tahunan, dan di rumuskan secara sederhana:

Pendapatan tahun $n \times 40 =$ jumlah rata-rata pegawai yang
di

Biaya rata-rata perkepala tahun n 100 perlukan

Dengan demikian rencana tenaga kerja itu sangat berhubungan dengan anggaran dan biaya.¹⁴⁸

b. Pengorganisasian

Setelah program-program di susun dan di tetapkan, perlu di bentuk organisasi yang akan melaksanakan program-program tadi. Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan oleh karena itu manajer personal harus membentuk satu

¹⁴⁸ John Westerman, Pauline Donoghue *Pengelolaan Sumber Daya Manusia...* hal 200-201

organisasi dengan merancang struktur yang menggambarkan hubungan antara tugas-tugas antar pegawai dan antar faktor-faktor fisik.

3. Pengarahan

Di sebut juga dengan pemberian motivasi atau pemberian komando agar pegawai mulai bekerja. Pada dasarnya fungsi ini akan menumbuhkan kemauan pegawai untuk mulai bekerja secara aktif.

4. Pengendalian

Kegiatan-kegiatan yang biasa di lakukan dalam proses pengendalian berupa observasi terhadap kegiatan-kegiatan perencanaan di samping itu juga koreksi-koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi selama rencana sedang di laksanakan.¹⁴⁹

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.¹⁵⁰ George

¹⁴⁹ Justine T Sirait, M.B.A. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Gramedia, widia sarana Indonesia jakarta 2006 hal.5

¹⁵⁰ Andrew E. Sikula. Arikunto, S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Erlangga: 2011), hlm. 145.

Milkovich dan Paul C. Nystrom mendefinisikan bahwa: “Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin Lembaga Pendidikan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”.¹⁵¹

Secara umum dapat dipahami bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan, dan pekerjaan, yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Tampak bahwa kata tepat merupakan kata kunci dalam berbagai kontekstual yang mencakup (a) Penunai kewajiban sosial organisasi, (b) pencapaian tujuan organisasi, dan (c) pencapaian tujuan-tujuan pribadi dari pada anggota organisasi. Maka di sini dapat dimengerti bahwa perencanaan SDM berkaitan dengan pengidentifikasian persoalan-persoalan (problems), ancaman-ancaman (threats) dan peluang-peluang (opportunities) atau PTOs, dalam organisasi dan lingkungan organisasi.

Sehingga tidak berlebihan jika ada anggapan bahwa kedudukan perencanaan sejajar dengan data statistik - yang diterima sebagai sebuah metode ilmiah – dalam banyak bidang kehidupan. Bahkan perencanaan merupakan ciri

¹⁵¹ Kogan Page. Bedjo S. ... Empat. *Yoder, Dale Personnel Management And Industrial Relation.* (Philadelphia dan London: (1981), hlm. 173.

cara ilmiah yang paling menonjol. Karena perencanaan adalah proses awal untuk menentukan langkah dalam menghadapi berbagai kemungkinan masa depan, memastikan tujuan yang hendak dicapai, dalam fase-fase waktu yang pasti sesuai dengan skala prioritas tertentu. Hal ini dapat dimengerti mengingat tanpa sebuah perencanaan yang baik suatu pekerjaan tidak akan pernah sampai pada tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu perencanaan adalah keniscayaan bagi siapa yang ingin berhasil tidak terkecuali bila seorang muslim mengharapkan rido dan surga dari Allah SWT.

Perencanaan SDM merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM organisasi dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan strategi SDM adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (people-related business issue). Tujuan dari integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses prediksi demand SDM yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai.

Perencanaan SDM harus terkait dengan perencanaan organisasi secara keseluruhan karena tujuan perencanaan SDM harus menempatkan figur yang tepat waktu dan tepat tempat. Perencanaan memungkinkan setiap organisasi

kependidikan untuk menempatkan orang yang tepat pada waktu yang tepat dan dalam jumlah yang tepat. Selain itu, perencanaan SDM tidak hanya berguna untuk mencapai tujuan organisasi yang disetujui, tetapi juga menolong Lembaga Pendidikan atau lembaga pendidikan untuk melaksanakan perencanaan jangka pendek dan perencanaan strategis jangka panjang.

Perencanaan SDM merupakan unsur penting dalam mengembangkan perencanaan stratejik suatu organisasi. Perencanaan stratejik merupakan keputusan organisasi yang memuat tentang apa yang akan dicapai sesuai misi organisasi dan bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut.¹⁵²

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses memperoleh karyawan yang tepat baik jumlah maupun kualitas pada jabatan dan waktu yang tepat. Agar memperoleh perencanaan sumber daya manusia secara efektif, suatu rencana sumber daya manusia mencakup 4 tahapan:

- a. Analisa situasi atau mempelajari lingkungan
- b. Meramalkan permintaan sumber daya manusia
- c. Analisa pasokan sumber daya manusia
- d. Pengembangan rencana tindakan

Analisa jabatan merupakan dasar bagi sebagian besar aktivitas manajemen sumber daya manusia, karena informasi yang diperoleh dari analisis jabatan dapat dipergunakan untuk penarikan, seleksi, pengupahan, pelatihan karyawan, dan

¹⁵² Ivancevich, John M., *Human Resources Management*, Irwin Publisher, ... atau MBA, (PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta : 1995). Hal. 123

sebagainya. Dalam konteks strategic analisa jabatan diperlukan untuk mendukung Lembaga Pendidikan dalam mengadakan perubahan-perubahan terhadap jabatan yang telah ada, baik melalui penciptaan jabatan baru atau pengurangan terhadap jabatan yang telah ada.

Berdasarkan uraian di atas, semakin jelas urgensi dan fungsi PSDM. Fungsi PSDM dimaksud adalah prediksi kondisi tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan Lembaga Pendidikan atau lembaga pendidikan Islam sebagai organisasi yang kompetitif dalam mengantisipasi perubahan lingkungan dan tantangan lembaga pendidikan di masa sekarang dan akan datang.

1.1 Metode Perencanaan SDM

Metode PSDM ,dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan Lembaga Pendidikan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan Lembaga Pendidikan. Metode ilmiah diartikan bahwa PSDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (forecasting) dari perencanaanya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

Augus W. Smith dalam Nanang Fattah menawarkan metode-metode perencanaan yang dapat digunakan dalam dunia pendidikan sebagai berikut:¹⁵³

a. Metode analisis siklus kehidupan (*life-cycle analysis*)

Metode ini digunakan terutama untuk: mengalokasikan sumber-sumber dengan memperhatikan siklus kehidupan mengenai produksi, proyek, program atau aktivitas. Penggunaannya di dunia pendidikan terutama dalam mengalokasikan sumber-sumber (utamanya sumber daya manusia) dengan melihat berbagai kecenderungan yang dapat dipertimbangkan untuk merumuskan rencana dan program.

b. Metode *value added analysis* (analisis nilai tambah)

Metode ini digunakan untuk mengukur keberhasilan peningkatan produksi atau pelayanan. Dengan demikian, kita mendapatkan gambaran singkat tentang kontribusi dari aspek tertentu terhadap aspek lainnya utamanya dari aspek pemetaan SDM.¹⁵⁴

1.2 Prosedur Perencanaan SDM

Hakikat dari eksistensi sebuah lembaga atau organisasi adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan melalui rencana strategi dan rencana operasionalnya. Karena itu diperlukan

¹⁵³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Rosda karya: 2001), hal.52-53.

¹⁵⁴ Fattah, Nanang.. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Cet. V. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya: 2001), hlm. 52-53.

sejumlah SDM yang kompeten dan kompetitif dengan karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan menyaring, mengelola dan memanfaatkan informasi dalam mencari peluang bisnis yang menguntungkan.
- b. Memiliki kemampuan merespon secara cepat dan tepat, merespon secara cepat dalam arti mampu membuat keputusan untuk mengambil tindakan yang menguntungkan, merespon secara tepat, dalam arti mampu dan berani memerintahkan pelaksanaan keputusan dalam waktu yang tepat.
- c. Mampu menghindari atau memperkecil resiko dalam rangka melaksanakan keputusan, dalam arti mampu mewujudkan pekerjaan secara efektif dan efisien dalam melaksanakan keputusan, dengan atau tanpa bantuan orang lain.
- d. Mampu mengendalikan cost benefit ratio yang menguntungkan, dalam arti mampu bekerja dengan produktifitas dan kreatifitas yang tinggi.¹⁵⁵

Agar dapat mewujudkan SDM yang kompeten dan kompetitif sebagaimana karakteristik di atas diperlukan kemampuan untuk mengidentifikasi SDM yang berkualitas. Usaha untuk mengidentifikasi tersebut harus dilakukan melalui perencanaan SDM, agar memperoleh tenaga kerja yang mampu melaksanakan tugas-tugas yang telah dijabarkan dalam deskripsi jabatan/spesifikasi jabatan. Perencanaan SDM disusun tidak hanya untuk memenuhi rencana strategis baik yang

¹⁵⁵ Nawawi, Handari, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005. Hal 144.

bersifat jangka panjang, menengah dan pendek, akan tetapi juga rencana operasionalnya.

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola.

Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

Prosedur perencanaan SDM

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternative.
- e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Berikut kita ketengahkan secara sederhana proses perencanaan Sumber Daya Manusia menurut Nawawi, Perencanaan sumber daya manusia untuk suatu organisasi atau perusahaan terdiri dari dua (2) kegiatan utama; yaitu ¹⁵⁶

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

¹⁵⁶ Nawawi, Handari, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005. Hal 144.

lembaga atau organisasi, untuk mengetahui dan melihat tenaga kerja yang dapat di rekrut.

- b. Merumuskan perkiraan persediaan tenaga kerja baik dari dalam maupun dari luar lembaga atau organisasi berdasar analisis di atas.
- c. Melakukan pengisian tenaga kerja yang diperlukan baik yang diambil dari dalam maupun luar lembaga atau organisasi. Pengisian ini dilakukan berdasarkan hasil analisis yang berupa perkiraan persediaan kebutuhan SDM yang diselaraskan dengan pekerjaan atau tugastugas yang belum tersedia tenaga kerja sebagai pelaksanaannya maupun dengan rencana strategi dan rencana operasional lembaga atau organisasi.

1.2 Fungsi – Fungsi Perencanaan SDM

Untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditentukan, setiap organisasi/ lembaga memerlukan strategi induk. Yang dimaksud dengan strategi induk ialah suatu rencana umum yang komprehensif mengandung arahan tentang tindakan-tindakan utama apabila terlaksana dengan baik akan berakibat pada tercapainya berbagai sasaran jangka panjang dan jangka pendek dalam lingkungan eksternal yang bergerak dinamis. Di sinilah mendasarnya di kemukakan fungsi utama sebuah perencanaan SDM pendidikan:¹⁵⁷

¹⁵⁷ Siagian, Sondang P.. *Manajemen Stratejik*. Cet. I. (Jakarta: Bumi Aksara.1998). *Manajemen Abad 21*. Cet. I. (Jakarta: Bumi Aksara: 1995), hlm. 36.

- a. Sebagai pengendalian yang bertujuan memantau dan mengkaji kegiatan implementasi perencanaan pendidikan, agar terbimbing ke arah tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Sebagai sarana komunikasi bagi semua pihak penyelenggara rencana (proyek).
- c. Sebagai dasar pengaturan alokasi sumber daya.
- d. Sebagai alat untuk mendorong perencanaan, pelaksana dan melihat ke depan serta menyadari pentingnya unsur waktu.
- e. Sebagai pegangan dan tolok ukur fungsi pengendalian pengawasan.¹⁵⁸

C. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan

1. Pengertian Sistem Rekrutmen

Dalam rangka memiliki guru yang berkualitas sangat tergantung pada kualitas proses rekrutmennya. Semakin baik prosesnya, semakin besar pula kemungkinan didapaknya individu-individu yang sangat memenuhi kualifikasi sesuai dengan yang diharapkan oleh sekolah. Perbedaan tata cara rekrutmen guru, baik langsung atau tidak langsung akan berpengaruh pula terhadap proses pendidikan dan pengajaran yang berlangsung di sekolah tersebut.

Definisi rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon pegawai/tenaga kerja untuk memenuhi tenaga kerja/jabatan pada suatu unit kerja dalam perusahaan/organisasi. Calon pegawai atau calon pejabat yang akan menduduki

¹⁵⁸ Andi Makkulau. 2004. *Analisis Kebijakan Publik dan Perencanaan Pendidikan* (Bahan Kuliah Pascasarjana. Makassar: UNM), hlm. 191-121.

jabatan harus memenuhi sejumlah syarat, dimana syarat tersebut merupakan diskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang telah dihasilkan oleh analisis pekerjaan/jabatan.¹⁵⁹

Rekrutmen dapat diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau merangsang calon yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan diduplikannya sejumlah calon.¹⁶⁰

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.¹⁶¹

Fungsi manajemen tenaga kerja yang kedua adalah perekrutan (recruiting) yang berarti pengusahaan tenaga kerja, pengerahan tenaga kerja, dan pencarian tenaga kerja. Perekrutan tenaga kerja adalah suatu proses mencari tenaga kerja dan

¹⁵⁹ Eko Budiyanto, *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 101-102.

¹⁶⁰ Hariandja, Marhot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo Hal 69

¹⁶¹ Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004. Hal 158.

mendorong serta memberikan pengharapan kepada mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan.¹⁶²

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. Menurut T. Hani Handoko mengemukakan bahwa “ Penarikan (rekrutmen) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.¹⁶³

Menurut Stoner yang dikutip oleh Sadili Samsudin mengemukakan, “*The recruitment is the development of a pool of job candidates in accordance with a human resource plan*”, Rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu.¹⁶⁴

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara rekrutmen adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup indentifikasi dan sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang dibutuhkan perusahaan, proses seleksi, penempatan dan orientasi pegawai.¹⁶⁵ Dari pengertian diatas dapat

¹⁶² B. Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), cet. 3, hlm. 138.

¹⁶³ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), cet. 15, hlm. 69.

¹⁶⁴ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka setia, 2006), cet. 1, hlm. 81.

¹⁶⁵ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), cet. 5, hlm. 33.

disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menentukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM. Jadi manajemen rekrutmen adalah proses rekrutmen yang melibatkan fungsi manajemen untuk mencapai rekrutmen yang efektif dan efisien

Desler mengilustrasikan langkah yang harus dilakukan dalam proses rekrutmen tersebut sebagai berikut:¹⁶⁶

- a. Melakukan perencanaan dan pelamaran pekerjaan untuk menentukan tugas-tugas dari posisi untuk diisi.
- b. Membangun suatu pangkalan calon yang jabatan-jabatan dengan perekrutan internal maupun eksternal.
- c. Meminta karyawan untuk mengisi formulir lamaran. Dan kemungkinan adanya wawancara penyaringan.
- d. Memanfaatkan berbagai tehnik seleksi misalkan tes penyelidikan latar belakang dan pengujian fisik untuk identitas calon yang anusias dan bersemangat untuk mengisi jabatan tersebut.
- e. Mengirim pada penyelia yang bertanggung jawab untuk jabatan tersebut satu atau lebih calon yang bersemangat.
- f. Meminta para calon untuk mengikuti satu atau lebih wawancara atau penyelia dan pihak relevan lainnya dengan tujuan untuk akhirnya menetapkan calon yang mana jabatan tersebut diserahkan.

¹⁶⁶ Dessler, Gery. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Prenhallindo: 1997), hlm. 127.

Menurut Ibrahim Bafadal rekrutmen guru merupakan satu aktivitas manajemen yang mengupayakan didapatkannya seorang atau lebih calon pegawai yang betul-betul potensial untuk menduduki posisi tertentu di sebuah lembaga. Sebagai bagian dari organisasi seluruh sumber daya manusia (SDM) yang ada memang harus mendapatkan perhatian, karena mereka akan memberikan kontribusinya masing-masing dalam pencapaian tujuan organisasi.¹⁶⁷

1.1 Tujuan Rekrutmen

Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar dan berpotensi menjadi pegawai.¹⁶⁸

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan sesuai dengan jabatan atau lowonganyangada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak- banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 21.

¹⁶⁸ Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo Hal. 96.

¹⁶⁹ Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 160.

Tujuan rekrutmen tenaga kerja adalah untuk mengisi jabatan yang lowong yang perlu diisi untuk mempertahankan atau meningkatkan efektifitas kerja, Siagian mendefinisikan “Rekrutmen tenaga kerja adalah sebagai proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi”¹⁷⁰.

Program rekrutmen yang baik harus memenuhi banyak tujuan. Tujuan rekrutmen yang sering disebutkan adalah memikat sekumpulan besar pelamar kerja. Menurut Henry Simamora mengemukakan bahwa aktivitas rekrutmen melayani tiga tujuan dalam proses penyusunan pegawai yaitu :

- a. Aktivitas ini memikat pelamar yang melamar kesempatan kerja

Ukuran dan karakteristik kelompok pelamar membatasi sampai di mana aktivitas penyusunan pegawai berikutnya mencapai tujuannya. Tidak ada pilihan yang cermat dapat dibuat untuk kuantitas pelamar yang tidak mencukupi atau kelompok pelamar dengan kualifikasi yang tidak tepat. Aktivitas rekrutmen menysisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan pada calon yang akan dipanggil kembali.

- b. Aktivitas rekrutmen dapat mempengaruhi apakah pelamar menerima tawaran pekerjaan yang mereka terima. Jika pelamar menolak tawaran pekerjaan, tidak ada jumlah pilihan yang cermat dapat mengisi lowongan pekerjaan.
- c. Aktivitas rekrutmen merupakan pertukaran informasi

¹⁷⁰ Siagian P Sondang,MPA, *Administrasi Kepegawaian, Teori Motivasi Dan Aplikasi*, (Jakarta: PT, Rieneka Cipta: 1995), hlm. 102.

Perekrut mengumpulkan beberapa informasi yang digunakan untuk menyeleksi pelamar selama proses rekrutmen. Selama proses rekrutmen pelamar mendapatkan informasi yang dapat membantu mereka memutuskan apakah kesempatan kerja yang ditawarkan adalah cocok untuk mereka.¹⁷¹

Melihat beberapa tujuan aktivitas rekrutmen dalam proses penyusunan pegawai jelas terlihat bahwa untuk mencapai tujuan-tujuan aktivitas rekrutmen yang telah disebutkan di atas, membutuhkan pemahaman yang tidak hanya pelamar mengidentifikasi dan memilih tawaran pekerjaan, tetapi bagaimana mengelolanya serta selama proses rekrutmen pelamar mendapatkan informasi yang membantu mereka memutuskan apakah kesempatan kerja yang ditawarkan itu cocok untuk mereka dan membutuhkan interaksi antara individu dan organisasi yang memikat dan menyeleksinya. Sehingga tujuan aktivitas rekrutmen dapat berjalan dengan baik.

1.2 Sumber Rekrutmen

a. Sumber Rekrutmen

Perekrutan tenaga pendidik dapat ditentukan dari berbagai sumber. Prioritas utama dititik beratkan pada orientasi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan pertimbangan dan kebijakan yang diambil.

Keseimbangan penentuan sumber mungkin merupakan hal yang perlu mendapat pertimbangan manajemen sumber daya manusia. Namun, ini tidak

¹⁷¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1995), hlm 166.

menjamin bahwa kelangsungan sekolah bergantung pada keseimbangan sumber tenaga pendidik dan kependidikan. Yang jelas masa depan sekolah salah satunya bergantung pada kelihaiian manajemen SDM dalam menentukan dan memilih tenaga pendidik yang cakap sesuai dengan motif orientasi sekolah. Secara garis besar penentuan sumber tenaga pendidik dapat dilakukan dengan dua sumber, yakni perekrutan dari internal sekolah dan perekrutan eksternal sekolah.¹⁷²

1) Sumber Internal Sekolah

Salah satu perekrutan tenaga pendidik di sekolah adalah melalui rekrutmen secara internal. Artinya pihak lembaga yang membutuhkan tenaga kerja hanya perlu membuat pengumuman mengenai lowongan pekerjaan untuk posisi kosong tersebut. Informasi tersebut akan menyebar dari pegawai yang satu ke pegawai yang lain atau bisa juga terjadi mutasi beberapa pegawai dari suatu posisi ke posisi yang kosong tersebut melalui rapat internal lembaga.

Kandidat Internal akan melalui proses seleksi dengan mempertimbangkan kinerja, prestasi, dan perilaku karyawan yang bersangkutan.¹⁷³ Sumber internal meliputi tenaga pendidik dan

¹⁷² Panduan Diklat, *Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Pendidik dan Kependidikan Sekolah* (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Dirgen Peningkatan Mutu pendidik dan Kependidikan Depdiknas, 2008), hlm. 38.

¹⁷³ Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 37.

kependidikan ekarang, rekan-rekan pendidik, tenaga pendidik dan kependidikan sebelumnya dari pelamar sebelumnya. Promosi penurunan pangkat dan pemindahan juga dapat menyediakan pelamar bagi departemen-departemen atau divisi-divisi dalam sekolah. Tenaga pendidik dan kependidikan saat ini merupakan sumber tenaga pendidik dan kependidikan dalam dua hal: mereka dapat mengacu pada rekan-rekan sekolah, dan mereka juga dapat menjadi pelamar oleh mereka sendiri dengan transfer dan promosi potensial.

Promosi, kesediaan promosi dalam suatu sekolah dapat memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk bertugas, dan promosi internal dapat lebih hemat bagi sekolah baik waktu maupun uang. Hal yang berkaitan dengan promosi dari dalam telah meinggalkan beberapa argumen. Salah satunya bahwa tenaga pendidik dan kependidikan internal kualifikasinya lebih baik. Transfer, seringkali penting dalam penyediaan tenaga pendidik dan kependidikan dengan lebih luas berbasis pandangan sekolah. Oleh karena itu, pemberian transfer dapat merupakan cara memperoleh tenaga pendidik dan kependidikan dari luar sekolah sesama seperti dari dalam.¹⁷⁴

Keuntungan merekrut dari dalam diantaranya tidak terlalu mahal, dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara

¹⁷⁴ Panduan Diklat, Op.cit., hlm. 38-39.

para pelamar, sudah terbiasa dengan suasana di sekolah tersebut, sebagai rangsangan persiapan pemindahan atau promosi pekerjaan, meningkatkan moral tenaga kerja pendidik dan menghargai karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik. Selain daripada keuntungan juga terdapat kelemahan, diantaranya pembatasan terhadap bakat bakat, mengurangi peluang dan dapat meningkatkan perasaan puas diri.¹⁷⁵ Dalam sumber internal sekolah disini dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain: menempelkan pemberitahuan di papan pengumuman sekolah, secara lisan disampaikan dalam rapat-rapat karyawan dan juga melalui riwayat kerja para karyawan di sekolah.¹⁷⁶

2) Sumber Eksternal Sekolah

Menurut Sondang P. Siagian sumber-sumber penarikan calon tenaga kerja

secara eksternal meliputi:

- a) Pelamar Langsung
- b) Lamaran Tertulis
- c) Lamaran berdasarkan informasi orang dalam
- d) Iklan
- e) Instansi pemerintah

¹⁷⁵ Veithzal Rival, Op.cit, hlm. 154.

¹⁷⁶ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 145.

- f) Perusahaan penempatan tenaga kerja
- g) Perusahaan pencari tenaga kerja profesional
- h) Lembaga pendidikan
- i) Organisasi profesi
- j) Serikat pekerja
- k) Balai latihan kerja milik pemerintah.¹⁷⁷

Tidak jauh berbeda dengan perusahaan ataupun organisasi komersial lainnya, lembaga pendidikan pun perlu melakukan rekrutmen/penarikan calon tenaga kerja yang dibutuhkan oleh lembaga agar dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien pula. Dalam hal ini tenaga kerja yang dibutuhkan adalah tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan lainnya yang dapat membantu kelancaran proses belajar mengajar di lembaga pendidikan tersebut.

Menarik tenaga kerja dari luar sekolah akan membawa ide baru atas keberagaman karakter yang dimiliki setiap karyawan. Calon karyawan atau pegawai baru akan memberi masukan baru yang berasal dari luar. Berbagai cara dapat dilakukan untuk menerima karyawan yang bersumber dari luar sekolah antara lain:

- a) Walk-in Applicant
- b) Rekomendasi dari karyawan dalam sekolah

¹⁷⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), hlm. 112.

- c) Ilkan di media masa
- d) Lembaga pemerintahan
- e) Serikat pekerja
- f) Lembaga-lembaga pendidikan
- g) Sekolah lain
- h) Internet
- i) Open house.¹⁷⁸

1.3 Proses Rekrutmen

Dalam proses penarikan tenaga kerja tidak dapat dihindari antara interaksi antara aktivitas rekrutmen dengan aktivitas dalam manajemen sumber daya manusia lainnya, hal ini yang kemudian mengakibatkan adanya sistem rekrutmen yang komprehensi. Aktivitas-aktivitas rekrutmen tidak akan terjadi sampai seseorang dalam perusahaan telah memutuskan karyawan-karyawan yang akan dibutuhkan. Menurut Simamora, proses rekrutmen terdiri dari atas beberapa kegiatan sebagai berikut:¹⁷⁹

a. Penyusunan strategi merekrut

Manajemen pajak dapat terlibat dalam penyusunan kebijakan-kebijakan umum perekrutan seperti penentuan dimana akan merekrut, penetapan beberapa besar biayanya, dan penentuan tujuan perjanjian kerja organisasi. sedangkan manajer lini biasanya tidak terlibat dalam proses

¹⁷⁸ Wilson Bangun, Op.cit., hlm. 146-151.

¹⁷⁹ Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN :1995), hlm. 221.

rekrutmen kecuali ketika mereka diminta melakukan dalam perjalanan perekrutan. Departemen sumber daya manusia secara luas bertanggung jawab atas hampir sebagian besar proses perekrutan.

Manajemen pajak dapat terlibat dalam penyusunan kebijakan-kebijakan umum perekrutan seperti penentuan dimana akan merekrut, penetapan beberapa besar biayanya, dan penentuan tujuan perjanjian kerja organisasi. sedangkan manajer lini biasanya tidak terlibat dalam proses rekrutmen kecuali ketika mereka diminta melakukan dalam perjalanan perekrutan. Departemen sumber daya manusia secara luas bertanggung jawab atas hampir sebagian besar proses perekrutan.

b. Pencarian pelamar-pelamar kerja

Manakala rencana-rencana dan strategi rekrutmen telah disusun, maka aktivitas rekrutmen sesungguhnya bisa dilangsungkan. pencapaian pelamar dapat melibatkan metode-metode perekrutan yaitu dengan menggunakan metode tertutup atau metode terbuka sebuah perusahaan kadang-kadang menemui kesulitan dalam memikat orang-orang yang diinginkan khususnya karyawan yang sangat ahli, didalam pasar-pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif. Untuk memperkuat upaya-upaya rekrutmen maka perusahaan haruslah memutuskan daya tarik apa yang harus ditawarkan

c. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok

Setelah lamaran-lamaran untuk lowongan pekerjaan diterima maka lamaran tersebut haruslah disaring guna menyisihkan individu-individu yang kelihatannya tidak memenuhi syarat. Alasan-alasan diskualifikasi haruslah kualifikasi bonafit yang berhubungan dengan jabatan.

d. Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar terdiri atas individu-individu yang telah menunjukkan minat dalam mengejar lowongan pekerjaan dan mungkin merupakan kandidat yang baik untuk posisi. Setelah lamaran-lamaran masuk, akan perusahaan harus memproses informasi dan mengorganisasikannya sehingga informasi ini siap diperiksa. Apabila ada pelamar yang mendapat tawaran kerja ditempat lain dan tidak lagi berminat lagi dengan lamarannya, maka perusahaan haruslah menyisihkan lamaran tersebut dari kelompok pelamar.

1.4 Prinsip-prinsip Rekrutmen Guru

Dalam rangka mendapatkan calon guru yang professional, memenuhi kualifikasi, dan menjanjikan untuk menduduki posisi tertentu tidaklah mudah. Ada beberapa prinsip yang harus dipegangteguh dalam perencanaan atau pelaksanaan rekrutmen guru, diantaranya:

- a. Rekrutmen guru harus dirancang secara matang agar dapat memenuhi kebutuhan.
- b. Rekrutmen guru harus dilakukan secara objektif. Artinya panitia seleksi pegawai baru menetapkan pelamar yang lulus dan pelamar yang tidak lulus

secara objektif. Pelamar yang tidak memenuhi persyaratan secara objektif dinilai tidak lulus, dan sebaliknya pelamar yang memenuhi persyaratan ditetapkan sebagai pelamar yang lulus.

- c. Agar didapatkan calon yang professional, sebaiknya materi seleksi pegawai baru harus komprehensif mencakup semua aspek persyaratan yang harus dimiliki oleh calon guru.¹⁸⁰

Perencanaan rekrutmen Suatu kegiatan manajemen yang baik tentu diawali dengan suatu perencanaan yang matang dan baik. Perencanaan dilakukan demi menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan. Perencanaan rekrutmen dilakukan dengan analisis pekerjaan. Menurut Malayu S.P Hasibuan, analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. Menurutnya pula bahwa analisis pekerjaan bermanfaat untuk memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang akan dipergunakan.¹⁸¹

Dari analisa pekerjaan ini baik lembaga pendidikan, perusahaan maupun lembaga sosial lainnya dapat mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Ringkasan menyeluruh mengenai persyaratan pekerjaan disebut uraian pekerjaan (job description). Sedangkan ringkasan menyeluruh mengenai kualifikasi pekerjaan

¹⁸⁰ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), cet. 4, hlm. 22

¹⁸¹ Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001) hlm. 28-29.

disebut spesifikasi pekerjaan (job spesifikasi). Dengan kata lain, analisa pekerjaan digunakan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Uraian pekerjaan harus diuraikan secara jelas agar pejabat yang akan menduduki jabatan tersebut mengetahui tugas, tanggung jawab, dan standar prestasi yang harus dicapainya. Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bias diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Spesifikasi pekerjaan disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi.¹⁸²

Jadi dapat di simpulkan bahwa dalam setiap organisasi dapat mengetahui informasi dari berbagai spesifikasi pekerjaan. Dengan hal ini pegawai bisa bekerja sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan oleh lembaga tersebut.

1.5 Proses Rekrutmen Guru

Proses rekrutmen guru bisa dilakukan melalui empat kegiatan yaitu sebagai berikut:

- a. Persiapan rekrutmen guru Kegiatan pertama, dalam proses rekrutmen guru baru, adalah melakukan persiapan rekrutmen guru baru. Persiapan rekrutmen guru baru harus matang sehingga melalui rekrutmentersebut sekolah bisa memperoleh guru yang baik. Kegiatan persiapan rekrutmen guru baru ini meliputi:

- 1) Pembentukan panitia rekrutmen guru baru.

¹⁸² Ibid, hlm. 34

- 2) Pengkajian berbagai undang-undang atau peraturan pemerintah, peraturan yayasan yang berkenaan dengan peraturan penerimaan guru, walaupun akhir-akhir ini telah diberlakukan otonomi daerah.
- 3) Penetapan persyaratan-persyaratan untuk melamar menjadi guru baru.
- 4) Penetapan prosedur pendaftaran guru baru.
- 5) Penetapan jadwal rekrutmen guru baru.
- 6) Penyiapan fasilitas yang diperlukan dalam proses rekrutmen guru baru, seperti media pengumuman penerimaan guru baru, format rekapitulasi pelamar, dan format rekapitulasi pelamar yang diterima.
- 7) Penyiapan ruang atau tempat memasukan lamaran guru baru.
- 8) Penyiapan bahan ujian seleksi, pedoman pemeriksaan hasil ujian dan tempat ujian.

b. Penyebaran pengumuman penerimaan guru baru

Begitu persiapan telah selesai dilakukan, maka kegiatan berikutnya penyebaran pengumuman dengan melalui media yang ada seperti brosur, siaran radio, surat kabar dan sebagainya. Sudah barang tentu yang digunakan sebaiknya media yang dapat dengan mudah dibaca dan didengar oleh masyarakat. Pengumuman penerimaan guru baru yang baik berisi tentang waktu, tempat, persyaratan, dan prosedur mengajukan lamaran.

c. Penerimaan lamaran guru baru

Begitu pengumuman Penerimaan lamaran guru baru telah disebarkan tentu masyarakat mengetahui bahwa dalam jangka waktu tertentu, sebagaimana

tercantum dalam pengumuman, ada penerimaan guru baru disekolah. Mengetahui ada penerimaan gurubaru itu, lalu masyarakat yang berminat memasukkan lamarannya. Panitia pun mulai menerima lamaran tersebut. Kegiatan yang harus dilakukan panitia meliputi:

- 1) Melayani masyarakat yang memasukkan lamaran kerja.
- 2) Mengecek semua kelengkapan yang harus disertakan bersama surat lamaran.
- 3) Mengecek semua isian yang terdapat didalam surat lamaran, seperti nama pelamar, alamat pelamar.
- 4) Merekap semua pelamar dalam format rekapitulasi pelamar.

Untuk melamar, seseorang diharuskan mengajukan surat lamaran. Surat lamaran tersebut harus dilengkapi dengan berbagai surat keterangan, seperti ijazah, surat keterangan kelahiran yang menunjukkan umur pelamar, surat keterangan warga Negara Indonesia (WNI), surat keterangan kesehatan dari Dokter, surat keterangan kelakuan baik dari kepolisian.

Setelah pendaftaran atau pelamaran guru baru ditutup, kegiatan berikutnya adalah seleksi atau penyaringan terhadap semua pelamar. seleksi merupakan suatu proses pembuatan perkiraan mengenai pelamar yang mempunyai kemungkinan besar untuk berhasil dalam pekerjaanya setelah diangkat menjadi guru. Ada lima

teknik dalam hal ini yaitu inventaris biografis, wawancara, pemeriksaan badan, teknik tes, dan penilaian oleh pusat penilaian.¹⁸³

2. Pengertian Seleksi

2.1 Proses Seleksi Calon Guru

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan, proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan mana pelamar yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut.¹⁸⁴

Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan.¹⁸⁵

Baru Proses seleksi mempunyai tujuan untuk menyaring atau menyisihkan orang-orang yang dianggap tidak berbobot untuk memenuhi persyaratan pekerjaan dan organisasi Banyak tahapan dalam proses seleksi serta urutannya

¹⁸³ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), cet. 4, hlm. 30-32.

¹⁸⁴ Samsudin Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), hlm. 137

¹⁸⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 1^a cet 1^a*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2000), hlm. 108

yang bervariasi. Tahap-tahap dalam proses seleksi yang biasa digunakan diantaranya adalah:

Tahap 1 : Wawancara saringan pendahuluan

Langkap pertama dalam proses seleksi adalah wawancara penyaringan pendahuluan. Pelamar-pelamar yang kelihatannya tidak memenuhi syarat untuk lowongan yang ada langsung disisihkan dari kelompok pelamar.

Tahap 2 : Pengisian formulir lamaran

Formulir lamaran adalah catatan formal lamaran pekerjaan seseorang. Pengisian formulir lamaran merupakan bagian dasar proses seleksi di hampir semua organisasi. Formulir lamaran berfungsi sebagai catatan aplikasi kepegawaian dan sebuah cara untuk menelusuri karakteristik pelamar manakala muncul lowongan kerja dimasa depan.

Tahap 3 : Wawancara kerja

Wawancara kerja merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi kemungkinan penerimaan pelamar kerja. Wawancara kerja dapat menilai pelamar atas sifat-sifat seperti penampilan pribadi, peragai, stabilitas emosi, kedewasaan, sikap, motivasi, dan minat.¹⁸⁶

Tahap 4 : Tes seleksi

Tes seleksi menjadi bagian integral dalam proses seleksi. Tes seleksi adalah alat untuk menilai kemungkinan kecocokan antara pelamar kerja dengan

¹⁸⁶ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi III*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), cet. 2, hlm. 222-229

persyaratan kerja. Tes seleksi merupakan ukuran yang obyektif dan terstandardisasi dari karakteristik manusia seperti kecerdasan, minat, kemampuan, dan kepribadian.

Tahap 5 : Pemeriksaan referensi dan latar belakang

Sebelum perusahaan membuat keputusan hasil seleksi, biasanya diadakan terlebih dahulu penyelidikan tentang latar belakang pelamar. Penyelidikan latar belakang disebut dengan pengecekan referensi dan dapat mencakup penelitian pekerjaan sebelumnya, surat keterangan pendidikan, aktivitas criminal, dan karakter umum lainnya.

Tahap 6 : Pemeriksaan fisik

Pemeriksaan fisik diwajibkan untuk pekerjaan-pekerjaan seperti pilot, kapten kapal, pengemudi truk, peneliti laboratorium, dll. Pemeriksaan fisik biasanya ditempatkan pada akhir proses seleksi.

Tahap 7 : Keputusan pengangkatan

Keputusan seleksi biasanya diambil setelah wawancara akhir dengan pelamar dan setelah departemen sumber daya manusia memberikan rekomendasi.¹⁸⁷

3. Penempatan

Setelah melaksanakan seleksi tenaga kerja dan mengangkat tenaga kerja maka fungsi-fungsi manajemen yang harus segera dilaksanakan adalah penempatan tenaga kerja. Penempatan SDM adalah proses kegiatan yang dilaksanakan manajer SDM

¹⁸⁷ Ibid, hlm. 240-247

dalam satu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Penempatan SDM adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus dalam seleksi untuk di laksanakan secara *continue* dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebenar porsi dan komposisi yang di tetapkan serta mampu mempertanggung jawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut. Setelah seorang SDM lulus seleksi dan memperoleh pengangkatan status sebagai seorang karyawan maka yang bersangkutan perlu segera di tempatkan pada posisi yang tepat bukan saja menjadi idaman perusahaan, tetapi juga menjadi keinginan karyawan. Dengan demikian tenaga kerja atau karyawan yang bersangkutan dapat mengetahui ruanglingkup pekerjaan yang di bebaskan kepadanya.

Proses penempatan SDM tdak terbatas pada SDM yang baru lulus seleksi, tetapi juga termasuk penempatan SDM yang lama dan akan menempati jabatan yang baru, karena rotasi jabatan atau mutasi dan promosi. Pada hakikatnya yang menjadi sasaran proses penempatan SDM adalah bidang ber ikut :

- a. Mengisi formasi atau lowongan pekerjaan yag tersedia dalam perusahaan.
- b. SDM yang baru lulus tidak terlalu lama menunggu di angkat dan apa yang akan di kerjakan.
- c. Menempatan orang yang dapat pada posisi yang tepat.
- d. Agar perusahaan dapat bekerja efisien dengan memanfaatkan SDM yang tepat tersebut.

Dengan menempatkan SDM yang tepat tidak saja menguntungkan perusahaan, tetapi juga menguntungkan SDM itu sendiri. Keuntungan bagi perusahaan dengan menempatkan SDM yang tepat adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan dapat mengisi lowongan pekerjaan.
- b. Perusahaan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.
- c. Perusahaan memperoleh ide-ide baru dalam pengembangan perusahaan.

Terdapat suasana kerja yang harmonis, karena orang bekerja sesuai dengan bidangnya. Keuntungan yang di peroleh bagi SDM dengan penempatan yang tepat adalah sebagai berikut :

- a. Adanya kepastian untuk memulai bekerja.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan tenaga, pikeran untuk kepentingan perusahaan.
- c. Meningkatkan kemampuan dengan menggali potensi sendiri.
- d. Meningkatkan disiplin, loyalitas, dan rasa percaya diri serta tanggung jawab atas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan.¹⁸⁸

Keterkaitan dalam organisasi tiap-tiap anggota mempunyai seleksi berbeda namun yang bersama adalah pekerjasama. Pekerjasama inilah hal yang penting bagi pemimpin yang mengeluarkan visi dan misi untuk kerjasama kinerja. Dalam melakukan seleksi tenaga kerja hendaklah setiap organisasi atau perusahaan yang bersangkutan senantiasa berusaha dengan biaya yang serendah mungkindengan

¹⁸⁸ I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati dan I wayan Mudiarta Utama. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm 83.

menggunakan cara yang paling efisien, tetapi efektif.

D. Pelatihan dan Pengembangan SDM

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM

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.

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.¹⁸⁹

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. Sedangkan pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu

¹⁸⁹ Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), hlm. 97.

prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana manager belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.¹⁹⁰

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.¹⁹¹

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.

¹⁹⁰ Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 70.

¹⁹¹ Nawawi, Handari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005), hlm. 376.

- 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.

1.2 Tahap-tahap pelatihan

- a. 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 pengetahuan 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.¹⁹²

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.

b. 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

¹⁹² Desler, Gery, *Personal Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Prenhalindo, 1997), hlm. 267.

alat evaluasi yang berupa kriteria-kriteria penilaian untuk mengukur tingkat keberhasilan peserta dalam mengikuti program pelatihan.

c. 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:

- 1) Sasaran : Siapa yang akan dilatih.
- 2) Waktu dan tempat : Berapa lama dan kapan pelatihan akan dilaksanakan.
- 3) Biaya : Berapa banyak dana yang dibutuhkan dan dari mana sumber dana didapatkan.
- 4) Materi : Pengetahuan dan ketrampilan apa saja yang harus diberikan
- 5) Metode dan teknik : Bagaimana program pelatihan akan dilaksanakan.
- 6) Nara sumber : Siapa yang akan memberikan materi pelatihan.
- 7) Media : Alat-alat apa yang dibutuhkan pada saat pelatihan.

d. Menjalankan program pelatihan dan pengembangan

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

- 1) Pelatihan di tempat kerja (On-The-Job Training)

On-The-Job Training adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja atau di dalam organisasi.¹⁹³Kelebihan dari pendekatan ini adalah para

¹⁹³ Nawawi, Handari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005), hlm. 378.

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 (apprenticeship) dan pelatihan instruksi jabatan (Job Instruction Training). Disamping 2 metode tersebut sebenarnya masih ada beberapa metode yang bisa dipakai seperti: posisi asistensi, rotasi jabatan, tugas kepanitiaan dan lain-lain.

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

Pelatihan di luar jabatan adalah pelatihan yang dilaksanakan di luar organisasi. Hal ini bisa dilakukan melalui perkuliahan, presentasi video, simulasi, bermain peran, seminar maupun lokakarya,¹⁹⁴ maupun dengan melakukan training di alam terbuka/ outdoor training.

e. Evaluasi Pelatihan.

Tujuan tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif dalam mencapai sasaran yang telah dicapai.¹⁹⁵

2. Pengembangan Karir

Pengembangan karier adalah suatu rangkaian (urutan) posisi/jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengembangan karier adalah

¹⁹⁴Nawawi, Handari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005), hlm. 379.

¹⁹⁵ Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), hlm. 209.

perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan kepada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja¹⁹⁶.

Selanjutnya ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
- b. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
- c. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
- d. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

¹⁹⁶ Mutiara S Panggabean, . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia. 2004), hlm 63.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program program pengembangan karir/manajemen karir. Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karier dan jalur karier untuk mencapai tujuan¹⁹⁷. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.¹⁹⁸

Pengembangan karir sangatlah penting di dalam dunia pekerjaan. Yang mana dengan perubahan informasi dan teknologi yang cepat tidak memungkiri akan terjadinya ketertinggalan apabila tidak mengikuti arus tersebut. Ketertinggalan karyawan terjadi ketika seorang karyawan tidak lagi memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang penuh tantangan dengan sukses. Menghindari ketertinggalan merupakan sebuah usaha yang harus dilakukan departemen SDM. Dengan menilai kebutuhan dari karyawan dan

¹⁹⁷ Mutiara S Panggabean, *Ibid* 59.

¹⁹⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* edisi III, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006) cet. 2, hlm 504.

memberikan mereka program untuk mengembangkan keterampilan baru, departemen SDM seharusnya menerapkan programnya dengan proaktif sebelum ketertinggalan terjadi¹⁹⁹. Oleh karena itu tujuan dari adanya pengembangan karier karyawan adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa datang²⁰⁰.

2.1 Bentuk-bentuk pengembangan karier

Pengembangan karier meliputi kegiatan kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai sebuah rencana karier. Jadi, ia merupakan tindak lanjut pelaksanaan sebuah proses perencanaan karier. Kegiatan kegiatan ini disponsori oleh departemen SDM atau manajer atau dilakukan tanpa ketergantungan para departemen SDM. Dengan kata lain, dilakukan secara individual mulai dari perencanaan sampai implementasi²⁰¹.

a. Pengembangan karier individual

Dalam mengembangkan karier yang berperan penting adalah masing masing individu dalam meningkatkan potensi yang ada pada dirinya. Karena selain untuk meningkatkan mutu dan citra perusahaan, yang menjadi subjek pengembangan karier itu sendiri adalah masing masing individu itu sendiri.

Pengembangan karier individual di tunjukkan dengan

1) Prestasi yang memuaskan

¹⁹⁹ Sjafrli Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. (Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia: 2011), hlm 184.

²⁰⁰ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik)*. (Jakarta : PT Grafindo Persada. 2006), hlm. 290.

²⁰¹ Veithzal Rivai, *Ibid.* hlm 291 – 298.

- 2) Pengenalan oleh pihak lain
- 3) Kesetiaan pada organisasi
- 4) Pemanfaatan mentor dan sponsor
- 5) Dukungan dari bawahan
- 6) Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh
- 7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

b. Pengembangan karier yang didukung departemen SDM

Pengembangan karier seorang karyawan tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama didalam penyediaan informasi tentang karier karyawan tersebut. Departemen SDM membantu pengembangan karier karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Untuk karyawan yang bekerja pada perusahaan global, perkembangan kariernya sangat tergantung pada pengalaman internasional yang dimiliki. Dalam hal ini departemen SDM membantunya dengan menyediakan kursus bahasa serta pendidikan budaya budaya negara asing secara intensif.

c. Peran pimpinan dalam pengembangan karier

Upaya upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan karier para karyawan harus didukung oleh pimpinan atas (*top manager*) dan juga pimpinan tingkat menengah. Dukungan manajer didalam perkembangan karier karyawan sangat bervariasi. Contohnya dengan

meyakinkan bahwa perencanaan karier karyawan berkaitan dengan tujuan perusahaan.

d. Peran umpan balik terhadap pengembangan karier

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya pengembangan karier, maka relatif sulit bagi para karyawan bertahan pada tahun tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk tujuan karier. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui pemberian informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan tersebut.

Umpan balik di dalam usaha pengembangan karier karyawan memiliki beberapa sasaran:

- 1) Untuk menjamin bahwa karyawan yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karier masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi di waktu mendatang bila mereka memenuhi syarat.
- 2) Untuk menjelaskan karyawan yang gagal mengapa mereka tidak terpilih
- 3) Untuk mengidentifikasi apa tindakan pengembangan karier spesifik yang harus mereka laksanakan.

E. Penilaian dan Evaluasi Sumber Daya Manusia

1. Pengertian dan Sistem Penilaian Evaluasi Sumber Daya Manusia

Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia Ada beberapa definisi evaluasi atau penilaian kinerja sebagaimana diungkapkan oleh Hadari Nawawi. diantaranya adalah:²⁰²

- a. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai atau karyawan.
- b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
- c. Pelatihan kenerja adalah kegiatan mengukur atau menilai untuk menetapkan seorang pegawai atau karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya.

Sedangkan Bemardin Russel sebagaimana dikutip oleh Trion PB mendefinisikan penilaian kinerja sebagai "A way of measurenes the contributions of individualis to their organization" atau cara untuk mengukur berbagai kontribusi yang diberikan setiap individu bagi organisasi.²⁰³

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah aktifitas yang dilakukan oleh pimpinan atau manager dalam rangka mengidentifikasi, mengukur dan menetapkan apakah kontribusi dan unjuk kerja

²⁰² Nawawi, Handari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005), hlm. 396.

²⁰³ PB, Trion, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Tugu, 2002), hlm 94.

yang dilakukan oleh seorang pegawai atau karyawan - termasuk didalamnya guru atau tenaga pendidik - itu sukses atau gagal dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai alat atau tolok ukurnya.

Standar pekerjaan atau deskripsi pekerjaan merupakan sejumlah kriteria yang dijadikan tolok ukur atau pembandingan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kriteria tersebut menggambarkan pelaksanaan pekerjaan terbaik yang diinginkan lembaga atau organisasi dalam bidang kerja yang menjadi tugas pokoknya, dirumuskan secara tertulis sehingga bisa diketahui semua guru dan pegawai atau karyawan. Ruang lingkup penilaian.

Adapun yang menjadi ruang lingkup dalam penilaian kinerja ini meliputi 6 aspek, yang dalam istilah manajemen sering di singkat , dengan 5W+1H yaitu : what, why, where, when, who dan how.²⁰⁴

Apa yang dinilai (What). Yang dinilai adalah perilaku dan prestasi kerja guru dan pegawai atau karyawan, hal ini mencakup kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas dan lain-lain.

Mengapa harus dinilai (Why). Hal ini mencakup alasan yang dijadikan dasar dan sekaligus tujuan mengapa penilaian itu harus dilakukan.

Dimana penilaian dilakukan (Where). Hal ini menyangkut tempat penilaian tersebut akan dilakukan. Tempat penilaian pekerjaan biasanya dilakukan di dalam

²⁰⁴ Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 88.

pekerjaan (on the job performance) maupun di luar pekerjaan (of the job performance) baik secara formal maupun informal.

Kapan penilaian dilakukan (When). Penilaian pekerjaan dapat dilakukan secara periodic atau berkala seperti tri wulan, catur wulan, semester atau tahunan, tetapi dapat juga dilakukan secara terus-menerus.

Siapa yang dinilai (Who). Target atau sasaran penilaian pekerjaan adalah semua guru dan pegawai atau karyawan yang melakukan pekerjaan atau tugas dalam organisasi dan yang menilai adalah atasan langsung dari masing-masing pegawai atau karyawan.

Bagaimana menilainya (How). Hal ini menyangkut metode yang digunakan oleh penilai dalam melakukan penilaian kinerja guru dan pegawai atau karyawan.

1.1 Tujuan dan Manfaat Penilaian.

Penilaian yang merupakan salah satu bagian penting dalam kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa tujuan dan kepentingan. Penilaian prestasi kerja yang bersifat rasional dan obyektif paling sedikit mempunyai dua kepentingan, yaitu kepentingan bagi pegawai yang bersangkutan dan kepentingan bagi lembaga atau organisasi. Kepentingan bagi pegawai yang bersangkutan misalnya tentang kemampuan, kekurangan, potensi, tingkat kejenuhan dan lain-lain. Kepentingan bagi organisasi misalnya terkait dengan

identifikasi kebutuhan, program pelatihan, rekrutmen, seleksi, promosi dan lain-lain.²⁰⁵

Adapun tujuan secara umum dilakukannya penilaian kinerja terhadap guru dan pegawai atau karyawan adalah :

- a. Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para guru dan pegawai atau karyawan. Hal tersebut dilakukan dengan cara memberikan bantuan pada para guru dan pegawai atau karyawan agar dapat mewujudkan dan mempergunakan segenap potensi yang dimiliki secara maksimal dalam rangka melaksanakan dan merealisasikan misi dan tujuan lembaga atau organisasi.
- b. Menghimpun dan mempersiapkan informasi guru dan pegawai atau karyawan maupun pimpinan dalam membuat keputusan yang dapat dilakukan, sesuai dengan tugas maupun aktifitas lembaga atau organisasi tempatnya bekerja. Dalam menjalankan aktifitasnya sehari-hari - setiap guru dan pegawai atau karyawan maupun pimpinan selalu dihadapkan pada keharusan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan bidang tugas maupun kegiatan lembaga atau organisasinya. Keputusan-keputusan tersebut hanya dapat dirumuskan dan dilaksanakan secara benar manakala keputusan itu didasarkan atas data dan informasi yang tepat dan akurat. Data dan informasi yang didapat bisa saja berupa data tentang tugas-tugas pokok dan tata cara melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan.

²⁰⁵ Sondang, P.Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2008), hlm. 223.

- c. Bertujuan untuk menyusun daftar inventarisasi Sumber daya Manusia di lingkungan lembaga atau organisasi, yang pada akhirnya dapat digunakan dalam membuat desain hubungan antara bawahan dengan atasan. Hal tersebut penting untuk dilakukan dalam rangka mewujudkan rasa saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan guru dan pegawai atau karyawan dengan visi, misi dan sasaran organisasi.
- d. Bertujuan untuk meningkatkan motivasi pekerja terhadap para guru dan pegawai atau karyawan yang bisa berpengaruh terhadap prestasi kerjanya dimasa yang akan datang.
- e. Bertujuan untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi guru dan pegawai atau karyawan atas prestasi kerja yang telah dilakukan pada waktu yang lalu.

1.2 Dasar Penilaian dan Unsur yang dinilai

Menurut Hasibuan, yang dibuat dasar membuat penilaian adalah uraian pekerjaan masing-masing karyawan, sebab dari uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab masing-masing.²⁰⁶

Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan uraian pekerjaan dinilai selesai-tidak selesai, efektif-tidak efektif, baik-buruk, berdasarkan tolok ukur yang standar.

Hasibuan membagi penilaian dalam 2 bagian, yaitu:

²⁰⁶ Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 93.

- a. Tangible Standard, yaitu saran yang dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya. Hal ini terbagi 2 bagian, yaitu standar dalam bentuk fisik dan standar dalam bentuk uang. Standar dalam bentuk fisik dapat berupa standar kualitas, standar kuantitas, dan standar waktu. Misalnya baik-buruk, kilogram, meter, hari dan lain-lain. Standar dalam bentuk uang dapat berupa standar biaya, standar penghasilan, standar investasi dan lain-lain.
- b. Intangible Standard, yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukuranya. Seperti perilaku kesetiaan, partisipasi, loyalitas dan lain-lain.

1.3 Metode Penilaian

Penggunaan istilah metode penilaian kinerja pada dasarnya tidak berbeda maksudnya dengan pemakaian istilah teknik atau instrument penilaian. Di samping itu metode yang digunakan juga tidak banyak berbeda dengan metode yang digunakan dalam melakukan analisis pekerjaan. Ada beberapa teknik dan metode penilaian prestasi kerja yang sudah dikembangkan oleh para ahli manajemen antara lain.²⁰⁷

- a. Metode Skala Peringkat.

Metode ini membagi segi-segi pekerjaan yang dianggap kritical untuk mengukur keberhasilan seseorang, misalnya kesetiaan, prakarsa, kerajinan,

²⁰⁷ Sondang, P.Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2008), hlm. 234-341.

ketekunan, sikap, kerjasama, kepemimpinan, kejujuran dan lain-lain. Masing-masing butir dinyatakan nilainya dalam bentuk amat baik, baik, cukup, kurang dan amat kurang, atau dapat juga diukur dengan angka, misalnya 0-59 untuk amat kurang, 60-69 untuk kurang, 70-79 untuk cukup/sedang, dan seterusnya.

b. Metode Check List.

Metode ini menggunakan formulir yang mengandung data identitas guru dan pegawai atau karyawan yang dinilai dan faktor-faktor yang dinilai. Faktor-faktor yang dinilai diberi bobot nilai tertentu. Penilai menandai faktor-faktor yang dinilai sesuai dengan fakta.

c. Metode Pilihan Terarah.

Serangkaian pernyataan baik positif maupun negatif tentang sikap dan perilaku guru dan pegawai yang dinilai. Misalnya kemampuan belajar, prestasi kerja, hubungan kerja dan lain-lain. Pernyataan tersebut disusun secara berpasangan.

d. Metode Insiden Kritisal.

Peristiwa tertentu yang menonjol yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas dicatat oleh penilai secara teratur, baik positif maupun negatif. Metode ini keberhasilannya sangat tergantung pada ketekunan dan ketelitian penilai dalam mencatat semua insiden kritisal yang relevan secara kontinew. Kelemahannya apabila penilai tidak rajin melakukan

pencatatan banyak insiden yang baru saja terjadi saja yang masuk dalam ingatan penilai.

e. Metode Evaluasi Lapangan.

Penilai datang ke lokasi, membuat penilaian dan hasilnya disampaikan kepada yang dinilai dan atasannya untuk didiskusikan.

f. Metode Tes dan Observasi.

Pegawai yang dinilai diuji kemampuannya baik melalui ujian tertulis maupun ujian praktik.

g. Metode Skala Peringkat dikaitkan perilaku.

Prestasi kerja pegawai dalam waktu tertentu dimasa lalu dikaitkan dengan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Metode ini mengurangi kemungkinan subyektifitas penilaian.

1.4 Penilaian kinerja dalam lembaga pendidikan.

Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 118 tahun 1996 yang menjelaskan bahwa Pengawas Sekolah atau Pengawas Pendidikan adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggungjawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang benvenang untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, sekolah dasar dan menengah.

SK Menpan tersebut menjelaskan maksud PP No.38 Th.1992 tentang Pengawas Pendidikan sebagai tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan lainnya

adalah tenaga pendidik (pembimbing, pengajar, pelatih), pengelola satuan pendidikan (Kepala Sekolah, direktur, ketua, rektor, pimpinan satuan pendidikan luar sekolah), peneliti dan pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, laboran dan teknisi sumber pendidikan.

Adanya jabatan Pengawas Sekolah menyebabkan Kepala Sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan akan dinilai selain oleh stakeholders juga secara khusus oleh Pengawas yang memang ditugaskan untuk pekerjaan penilaian, di samping pengawasan, pamantauan dan pembinaan. Begiru pula dengan tenaga kependidikan yang lain seperti guru, pustakawan, laboran dan lain-lain.

Ada sekian banyak teknik penilaian dengan berbagai metode dan instrument bagi pengawas untuk melakukan supervisi pendidikan. Akan tetapi hasil penilaian itu diformalkan ke dalam bentuk baku penilaian Pegawai Negeri Sipil yang di kenal dengan DPS (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). DP3 ini terdiri dari unsur kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Untuk pejabat dan atau tenaga fungsional juga memiliki skor Penetapan Angka Kredit (PAK), pemberian prestasi kerja dengan angka tertentu yang distandarkan. Instrument penilaian yang terdiri dari kesetiaan, prestasi kerja, sampai dengan kepemimpinan yang diformalkan dalam bentuk DP3 dan berlaku umum di semua lingkungan organisasi non profit bidang pemerintahan, termasuk didalamnya bidang pendidikan. Penggunaan DP3 sebagai alat penilaian pada hakekatnya adalah kegiatan mengamati seorang pegawai atau karyawan dalam bekerja (meskipun tidak berarti harus dilakukan hanya dengan

observasi, karena masih banyak cara lain), harus mampu membedakan antara fakta dengan penafsiran agar hasilnya obyektif.²⁰⁸

²⁰⁸ Nawawi, Handari, *Manajemen Strategic Organisasi non Profit di Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 1999), hlm. 400.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan memakai bentuk studi kasus (*case study*).²⁰⁹ Maksudnya adalah dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya. Kegiatan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan secara intensif dan terperinci tentang gejala dan fenomena sosial yang diteliti yaitu mengenai masalah yang berkaitan dengan manajemen pembelajaran sekolah. Dengan demikian penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif analisis karena hasil dari penelitian ini berupa data diskriptif dalam bentuk kata tertulis atau lisan dan perilaku dari orang-orang yang diamati serta hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang berbentuk kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara utuh dan dengan cara deskripsi

²⁰⁹ Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Remaja Roesdakarya. 1996) hlm. 5

dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.²¹⁰

Penelitian ingin mengungkapkan makna-makna dan konteks tingkah laku serta proses yang terjadi dalam pola amatan dari faktor-faktor yang berhubungan dengan persepsi yang dimiliki oleh partisipan. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk memperoleh pemahaman yang utuh, mendalam dan menyeluruh terhadap fokus penelitian, maka pendekatan yang dianggap cocok dalam penelitian ini adalah pendekatan fenomenologis. Dengan demikian data yang diperoleh, baik berupa informasi, gejala amatan, keterangan dan hasilhasil pengamatan tentang "Manajemen Sumber Daya Manusia Studi Kasus Peningkatan Kualitas Guru di Direktorat Brawijaya Smart School Malang" lebih tepat apabila diungkapkan dalam bentuk kata-kata sesuai dengan karakteristik pendekatan kualitatif, sehingga diperoleh pemahaman yang mendalam dan lebih luas tentang pengamatan dibalik informasi dan hasil pengamatan selama di lapangan.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif instrumen peneliti adalah peneliti sendiri dan berperan sebagai instrumen utama dalam mengumpulkan data, instrumen non manusia juga dipergunakan. Penempatan manusia sebagai instrumen utama adalah disebabkan pada awal penelitian ini belum memiliki bentuk yang jelas, jika mengacu

²¹⁰ Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), hlm. 6.

pada pendapat Moleong, maka manusia sebagai instrumen utama sangat diperlukan dan sesuai penelitian kualitatif.²¹¹

Secara tegas juga disebutkan bahwa dalam menghadapi konstruk seperti ini, manusia merupakan satu-satunya pilihan yang tepat untuk difungsikan sebagai instrumen utama, karena memiliki beberapa informasi dan dapat menilai keadaan.²¹²

Penelitian ini dilakukan di Direktorat Brawijaya Smart School Malang, penelitian ini di mulai pada bulan februari hingga mei dan proses tersebut sebagaimana dijelaskan diatas dipandang kompleks, maka penelitian ini memerlukan waktu yang agak lama, karena kehadiran peneliti disesuaikan dengan hari-hari efektif kegiatan di lingkungan Direktorat Brawijaya Smart School. Selanjutnya berkaitan di lapangan, dalam penelitian ini menggunakan studi kasus, penulis tidak menggunakan ketepatan berdasarkan jadwal atau rancangan, namun penelitian ini berjalan situasional sehingga lebih bersifat terbuka dan luwes mengikuti tuntutan perkembangan masalah di lapangan.

C. Lokasi Penelitian

Penulis mengambil lokasi untuk penelitian ini pada lingkungan Direktorat Brawijaya Smart School, yang berlokasi di Jl. Cipayung no. 8 Malang merupakan Sekolah swasta sebagai mitra Pemerintah dalam melaksanakan Program Pendidikan Nasional yang terdiri dari CC, SD, SMP, SMA.

D. Data dan Sumber Data

²¹¹ Moleong, *ibid*, hlm. 162.

²¹² *Ibid*, hlm: 114.

Data yang digali dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu:

1. Data penunjang, yaitu data yang berkenaan dengan gambaran umum lokasi penelitian, meliputi:
 - a. Letak geografis Direktorat Brawijaya Smart School Malang
 - b. Sejarah singkat berdirinya Direktorat Brawijaya Smart School Malang
 - c. Keadaan tenaga pendidik dan kependidikan Direktorat Brawijaya Smart School Malang
 - d. Sarana dan prasarana Direktorat Brawijaya Smart School Malang
 - e. Struktur Organisasi Direktorat Brawijaya Smart School Malang
2. Data pokok, yaitu data tentang manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas guru di Direktorat BSS Malang,

Sumber Data

Sumber data dapat dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya diamati dan dicatat untuk pertama kalinya oleh peneliti adapun sebagai data primer yang dalam hal ini dilakukan dengan melalui interview dan observasi.²¹³
2. Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti,²¹⁴diperoleh dari dokumen-dokumen dan laporan yang berhubungan dengan proses rekrutmen. Data Sekunder merupakan data yang

²¹³Marzuki, *Metode Riset*, (BPFE: Yogyakarta : 2000), hlm. 55.

²¹⁴Marzuki, *ibid*, hlm. 56.

diperoleh dari perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang bersangkutan dengan permasalahan yang dikaji serta studi pustaka terhadap literatur, tulisan- tulisan dalam bentuk lain yang sesuai dengan permasalahan yang dikaji

E. Teknik Pengumpulan Data.

Untuk mendapatkan gambaran yang mendalam tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Studi Kasus di Direktorat Brawijaya Smart School Malang, 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 penelitian serta mengetahui sumber data atau informan yang berwenang dan mengetahui tentang hal-hal yang akan diteliti. Tahap Ketiga, peneliti melakukan penelitian terfokus, yaitu mengembangkan penelitian pada focus perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan evaluasi atau penilaian serta pengawasan yang dilakukan di Sekolah Brawijaya Smart School Malang.

Kegiatan penelitian kualitatif mengandung karakteristik yang berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan yang mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, 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 penelitian bersifat sementara dan hasil penelitiannya disepakati kedua belah pihak. Pemahaman makna suatu tindakan dan peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam penelitian merupakan kegiatan inti dan penelitian kualitatif. Data yang diperoleh dikumpulkan melalui teknik observasi, wawancara dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diselidiki.²¹⁵ Observasi juga diartikan sebagai kegiatan pengamatan melalui pemusatan terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera, yaitu penglihatan, perabaan, penciuman, pendengaran dan pengecapan.

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang berlangsung.²¹⁶ Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dengan melibatkan diri secara aktif dalam aktifitas yang dilakukan oleh subyek penelitian, kemudian mencatat perilaku atau kejadian dan kondisi fisik sebagaimana yang terjadi dalam keadaan sebenarnya.

Peneliti mengambil data-data yang berkaitan dengan penelitian di Brawijaya Smart School yakni berupa data lapangan ketika melakukan pelatihan dan pengembangan guru di Brawijaya Smart School dan evaluasi guru di Brawijaya Smart School.

²¹⁵ Marzuki, *Metodologi Riset*, (Bagian Penerbit, Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta, 2000) Hlm. 58.

²¹⁶ Sukmadinata, Nana Saodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005). Hlm. 220.

2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden.²¹⁷ Sementara itu Nana Saodih menyatakan bahwa wawancara merupakan salah satu bentuk teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam deskriptif kualitatif. Wawancara ini dilaksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka baik secara individu maupun kelompok.²¹⁸

Secara teknis wawancara yang digunakan adalah wawancara langsung, yaitu mewawancarai sumber informasi yang sudah ditentukan kriterianya (purposive) dan dibantu dengan pedoman wawancara yang berupa pertanyaan.

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan untuk mengetahui informasi secara lebih detail dan mendalam dari informan sehubungan dengan fokus masalah yang diteliti. Dari wawancara ini diperoleh respon atau opini subyek penelitian yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, baik dalam proses perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan calon guru dan karyawan baru, pelatihan dan pengembangan bagi guru dan karyawan, kompensasi dan evaluasi beserta usaha yang telah serta pengawasan terhadap guru dan karyawan, sedang dan yang akan dilakukan di Direktorat Brawijaya Smart School. Seperti halnya dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, maka dalam wawancara inipun hasilnya dicatat dan direkam untuk menghindari

²¹⁷ Masri Singarimbun, *Metode Penelitian Survey*, (Jakarta: LP3ES, 1999), hlm. 192.

²¹⁸ Sukmadinata, Nana Saodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), hlm. 216.

terjadinya kesesatan recording. Disamping itu peneliti menggunakan teknik ulangan (recall), yaitu menggunakan pertanyaan yang sama tentang sesuatu hal guna memperoleh kepastian jawaban dari responden. Apabila hasil jawaban pertama dan selanjutnya sama, maka hal tersebut dapat dijadikan data yang sudah final.

3. Dokumentasi

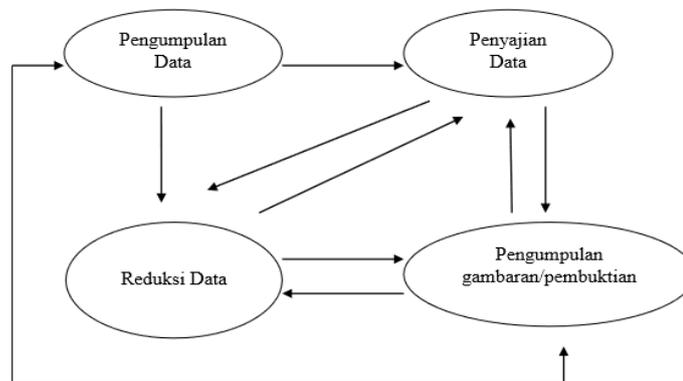
Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis maupun elektronik. Dokumen-dokumen yang dihimpun dipilih sesuai dengan tujuan dan fokus masalah.²¹⁹

Dokumen digunakan disamping merupakan sumber yang shahih, 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 Brawijaya Smart School dan lain-lain menyangkut data sekolah yang dijadikan obyek penelitian dan data-data berupa perencanaan SDM Brawijaya Smart School, SOP rekrutmen, seleksi dan penempatan, SOP pelatihan dan pengembangan guru di BSS dan yang terakhir ada SOP evaluasi guru di BSS.

F. Teknik Analisis Data

²¹⁹ Sukmadinata, Nana Saodih, *Ibid*, hlm. 222.

Analisis data penelitian 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 Huberman²²⁰ 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. Sebagaimana dalam diagram berikut:



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

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Data-data lapangan tersebut dicatat dalam catatan lapangan

²²⁰ Milles, MB & Huberman MA, *Qualitative Data Analysis a Source Book of New Method*, (London: Sage Publication Ltd), hlm. 23.

berbentuk deskriptif tentang apa yang dilihat, apa yang didengar dan apa yang dialami atau dirasakan oleh subyek penelitian.

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 Pengumpulan Data Penyajian Data Reduksi Data Pengumpulan gambaran/pembuktian 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 penelitian berlangsung. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan mengarahkan dan membuang yang tidak diperlukan serta mengorganisasikan data yang diperlukan sesuai fokus permasalahan penelitian.

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 penelitian 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 penelitian 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 penelitian hingga akhir penelitian, 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 penelitian. Dalam melakukan

verifikasi dan penarikan kesimpulan, kegiatan peninjauan kembali terhadap penyajian data dan catatan lapangan melalui diskusi dengan teman sejawat adalah hal yang penting.²²¹

Berdasarkan uraian diatas, secara umum analisis data dalam penelitian 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 penelitian. (4) membagi analisis akhir yang memungkinkan dalam laporan untuk kepentingan penulisan tesis.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, keshahihan data merupakan hal vital karena menyangkut taraf keterpercayaan data dan hasil penelitian. Dalam menguji kebenaran dan keabsahan data adalah dengan memperpanjang waktu penelitian, pengumpulan data secara terus menerus, mengadakan triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, referensi yang cukup, pengecekan oleh subyek penelitian, uraian rinci dan auditing. Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini mengikuti kriteria yang diajukan oleh Lexy J. Moleong, yaitu :

²²¹ Nasution S, *Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1992). Hlm. 120.

Derajat kepercayaan (credibility), keteralihan (transferability), keberuntungan (debendability) dan kepastian (confirmability).²²²

1. Keterpercayaan (credibility).

Derajat keterpercayaan (credibility) pada dasarnya sebagai ganti konsep validitas internal dalam penelitian kuantitatif. Derajat keterpercayaan ini mempunyai dua fungsi, yaitu: pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat keterpercayaan penemuan dapat dicapai. Kedua, mempertunjukkan derajat keterpercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Untuk memperoleh keshalihan data dalam penelitian ini, maka ada beberapa teknik yang peneliti lakukan. Namun dalam hal ini peneliti hanya menggunakan tiga teknik, yaitu : Pertama, mengadakan observasi secara mendalam dan terus-menerus dalam aktifitas yang disediakan direktorat Brawijaya Smart School bagi tenaga pendidik dan siswa sehingga lebih memahami fenomena dan peristiwa. Kedua, mengadakan triangulasi melalui sumber dan metode. Triangulasi sumber, yaitu pengecekan data dengan membandingkan dan mengecek ulang data yang diperoleh dari informan dengan informan lainnya. Misalnya, suatu temuan yang didapat dari hasil wawancara dengan salah satu sumber data, dapat diuji kebenarannya dengan melakukan wawancara ulang dengan satu atau lebih sumber data lain, sehingga dianggap temuan yang didapat benar-benar sama. Dengan demikian hasil analisis sementara

²²² Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), hlm. 111.

dalam penelitian ini akan selalu dikonfirmasi dengan data atau informasi baai yang diperoleh dengan sumber lain. Sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan menggunakan metode yang berbeda untuk memperoleh informasi yang sama, misalnya untuk menggali program yang dilaksanakan, tidak hanya diperoleh melalui metode observasi, tatapi metode lain juga sangat diperlukan seperti wawancara maupun dokumentasi. Teknik ini juga digunakan dalam melihat secara lebih tajam hubungan (inter-relasi) antara berbagai data dalam analisis data. Ketiga, diskusi dengan teman sejawat yang berpengalaman, seperti arahan dari dosen pembimbing, saran dan masukan rekan-rekan mahasiswa pasca sarjana.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian

1. Sejarah Perkembangan Brawijaya Smart School

Berdirinya Brawijaya Smart School dalam kampus Universitas Pendidikan Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengan Atas (SMA). Pengelolaan masing-masing sekolah ini dilakukan oleh yayasan-yayasan yang berbeda. Yayasan Dharma Wanita UB mengelola SD dan SMP dengan nama SD Dharma Wanita UB dan SMP Dharma Wanita UB, sedangkan Yayasan Brawijaya mengelola SMA dengan nama SMA Brawijaya Smart School.

Seiring dengan berubahnya status UB dari Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi Badan Layanan Umum (BLU) maka di dalam kampus UB tidak diperbolehkan ada yayasan yang mengelola usaha atau kegiatan yang berlokasi di dalam kampus UB.

Berdasarkan hal ini maka rector UB membentuk Unit Pelaksana Teknis Brawijaya Smart School (UPT BSS) sebagai wadah pengelolaan proses belajar mengajar bagi SD, SMP dan SMA sebagai mana tersebut di atas. Pembentukan UPT BSS ini diuangkan dalam Keputusan Rektor Universitas Brawijaya tanggal

23 Juni 2009 Nomor 237/SK/2009 tentang pembentukan Unit Pelaksana Teknis Brawijaya Smart School (UPT BSS) di Lingkungan Universitas Brawijaya.

Selanjutnya nama dari sekolah-sekolah sebagai mana tersebut di atas juga mengalami perubahan. SD dan SMP Dharma Wanita UB berubah namanya menjadi SD BSS UB dan SMP BSS UB. Perubahan ini dilakukan berdasarkan keputusan Rektor Universitas Brawijaya tanggal 23 Juni 2009 238/SK/2009 tentang perubahan nama Sekolah Dasar Dharma Wanita, Sekolah Menengah Pertama Dharma Wanita dan Sekolah Menengah Atas Brawijaya Smart School di Lingkungan Universitas Brawijaya.

Agar tata kelola UPT BSS dapat dilakukan secara benar dan efisien, maka rektor UB juga menerbitkan Keputusan Rektor Universitas Brawijaya tanggal 23 Juni 2009 Nomor 239/SK/2009 tentang Struktur Organisasi dan pengelola Unit Pelaksana Teknis Brawijaya Smart School (UPT BSS) Universitas Brawijaya. Dalam struktur organisasi ini jelas disebutkan bahwa keberadaan UPT BSS langsung di bawah Rektor UB. Dalam keputusan rektor ini disebutkan pula bahwa yang ditunjuk sebagai Kepala UPT BSS adalah Prof. Dr. Sc. Agr. Ir. Suyadi, MS.

Pada masa selanjutnya, unit-unit sekolah yang dikelola oleh UPT BSS mengalami penambahan, dari yang pada mulanya hanya mengelola SD, SMP, dan SMA saja, selanjutnya bertambah hingga mengelola Children Center yang di dalamnya meliputi penitipan anak, PAUD dan TK. Bahkan sejak tahun 2013 ini UPT BSS mengelola pula Sekolah Sepak Bola UB.

Seiring berkembangnya UPT BSS, maka pada akhir tahun 2016 UPT BSS berubah nama sesuai dengan surat keputusan Rektor Universitas Brawijaya tentang pergantian nama Unit Pelaksana Teknis Brawijaya Smart School (UPT BSS) menjadi Direktorat Brawijaya Smart School Universitas Brawijaya.²²³

2. Visi, Misi dan Tujuan Brawijaya Smart School

Visi

“Menjadi Sekolah Unggulan Bertaraf Internasional yang menghasilkan lulusan berkarakter religius-nasional dan memiliki keunggulan akademik.”

Misi

“Untuk merealisasikan visinya, Brawijaya Smart Schools mempunyai misi sebagai berikut :

- a. Menyelenggarakan pendidikan ditingkat PAUD (Penitipan anak, Play Group, dan TK), SD, SMP, SMA, Foundation to Universities yang berkualitas tinggi dan relevan dengan kebutuhan masyarakat pengguna.
- b. Menyelenggarakan kajian-kajian yang mendukung terwujudnya visi sekolah sebagai Center of Excellence dalam lingkup pendidikan dasar dan menengah.
- c. Menyelenggarakan kegiatan sosial kemasyarakatan yang bersinergi dengan visi sekolah.²²⁴

²²³ Observasi (Malang, 17 Maret 2017).

²²⁴ Observasi (Malang, 17 Maret 2017).

Tujuan Lulusan yang berkualifikasi :

- a. Berjiwa Pancasila dan memiliki integritas kepribadian yang tinggi.
- b. Bersifat terbuka, tanggap terhadap perubahan dan kemajuan ilmu dan teknologi serta dinamika perubahan sosial dan kemasyarakatan.
- c. Memiliki karakter yang bagus sesuai dengan ajaran agamanya masing-masing dengan tanpa meninggalkan budaya nasional.
- d. Memiliki keunggulan dalam akademik dan memiliki kemampuan memenangkan persaingan baik nasional ataupun internasional.
- e. Mempunyai kemampuan dan kemandirian dalam menerapkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimilikinya secara profesional.
- f. Menguasai dasar-dasar ilmiah serta pemahaman pengetahuan yang bagus sehingga siap untuk melanjutkan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi.
- g. Memiliki kesalehan sosial dan Menguasai dasar-dasar ilmiah sehingga mampu bertindak, berpikir, dan bersikap sehingga mampu membaaur dimasyarakat sebagai teladan sesuai dengan tingkat usianya.
- h. Mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, ketrampilan, serta mampu memanfaatkan teknologi informasi sesuai dengan bidang minat dan bakatnya.
- i. Karya-karya yang bermutu dan bermanfaat bagi masyarakat sesuai kompetensi siswa dan guru Brawijaya Smart Schools.²²⁵

²²⁵ Observasi (Malang, 17 Maret 2017).

Perencanaan strategis Brawijaya Smart Schools Tahun 2011-2020 mencakup berbagai aspek pelaksanaan pendidikan, kegiatan ekstrakurikuler, dan sosial kemasyarakatan, serta pengembangan sarana dan prasarana. Perencanaan strategis ini juga dimaksudkan untuk mendorong timbulnya gagasan serta ide baru dalam mengantisipasi globalisasi dengan tetap menjunjung tinggi pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Betapapun baiknya suatu rencana, namun untuk dapat merealisasikan rencana tersebut menjadi kenyataan sangat diperlukan persiapan, kesiapan, komitmen dan tanggung jawab moral dari semua sivitas akademika Brawijaya Smart Schools.²²⁶

Perencanaan strategis Brawijaya Smart Schools dimaksudkan untuk :

1. Menjamin kesinambungan dan kejelasan kegiatan/program menuju pencapaian visi dan misi Brawijaya Smart Schools.
2. Menyiapkan suatu kerangka kerja yang runtut bagi pertumbuhan dan pengembangan Brawijaya Smart Schools.
3. Menyiapkan strategi bagi pengalokasian sumberdaya.

Sedangkan tujuan disusunnya perencanaan strategis Brawijaya Smart Schools adalah :

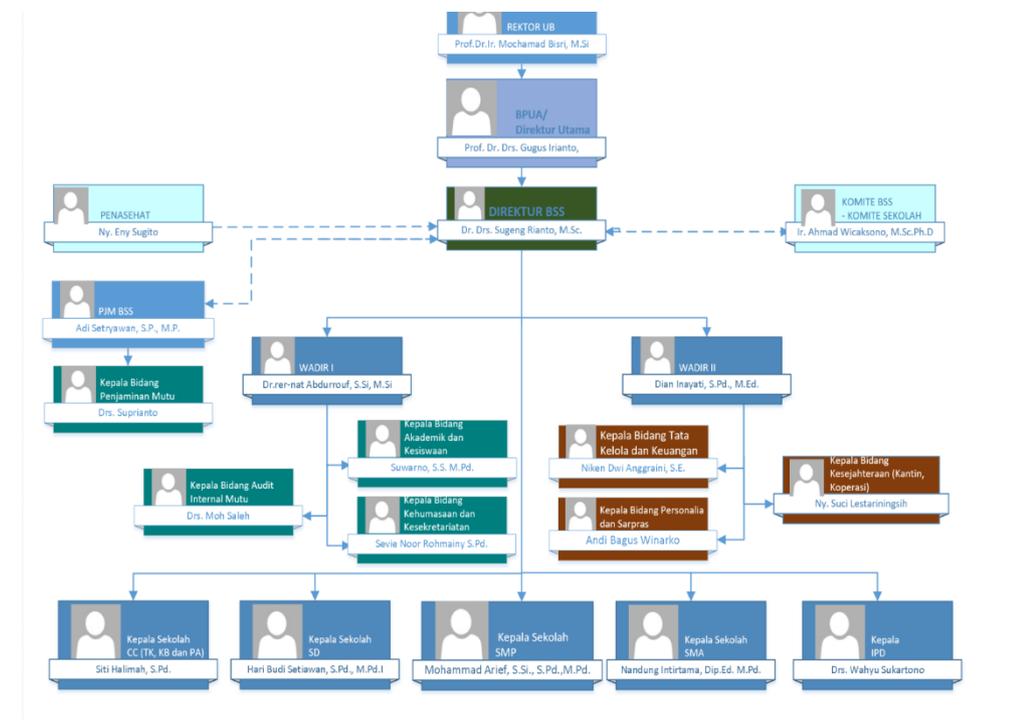
1. Sebagai alat untuk mengantisipasi perkembangan dan dinamika kebutuhan dan tuntutan masyarakat.

²²⁶ Observasi (Malang, 17 Maret 2017).

2. Sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan atau tindakan dalam kurun waktu tertentu.
3. Sebagai pedoman dalam mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya secara efisien.
4. Sebagai alat untuk mewujudkan visi dan misi Brawijaya Smart Schools.
5. Sebagai sarana untuk menjaga kesinambungan pengembangan Brawijaya Smart Schools.
6. Sebagai alat untuk menilai kinerja Brawijaya Smart Schools.²²⁷

3. Struktur Organisasi Direktorat Brawijaya Smart School.²²⁸

229



²²⁷ Observasi (Malang, 17 Maret 2017).

²²⁸ Observasi (Malang, 17 Maret 2017).

²²⁹ Observasi (Malang, 17 Maret 2017).

4. Profil Masing-masing Unit Brawijaya Smart School :

URAIAN	TK	SD	SMP	SMA
Nama Sekolah	TK Children Center Brawijaya Smart School	SD Brawijaya Smart School	SMP Brawijaya Smart School	SMA Brawijaya Smart School
NSS	001056104129	102056104032	202056104123	302056104029
NPSN	20576151	20533896	20533849	20554539
Alamat				
Jalan dan nomor	Jl Veteran (Dalam Kampus UB)	Jl Cipayung No 8	Jl Cipayung No 8	Jl Cipayung No 10
Kelurahan	Ketawanggede	Ketawanggede	Ketawanggede	Ketawanggede
Kecamatan	Lowokwaru	Lowokwaru	Lowokwaru	Lowokwaru
Kota	Kota Malang	Kota Malang	Kota Malang	Kota Malang
Propinsi	Jawa Timur	Jawa Timur	Jawa Timur	Jawa Timur
Kode Pos	65145	65145	65145	65145
Telepon	(0341)556338	(0341)564390	(0341)575868	(0341)584654
Status sekolah	Swasta	Swasta	Swasta	Swasta
Jenjang Pendidikan	Taman Kanak-Kanak	SD	SMP	SMA
SK Pendirian	421.2/1427/35.73.307/2011	421.2/01437/2.3/35.73.307/2015	422.8/1597/35.73.307/2013	421.8/1552/35.73.307/2008
Tanggal SK Ijin Operasional	21 Februari 2011	5 Agustus 1995	3 November 2012	2008
Penerbit SK	Dinas Pendidikan Kota Malang	Kanwil Depdikbud Provinsi Jawa Timur	Dinas Pendidikan Kota Malang	Dinas Pendidikan Kota Malang
Akreditasi	A	A	A	A
Status Bangunan	Milik Universitas Brawijaya	Milik Universitas Brawijaya	Milik Universitas Brawijaya	Milik Universitas Brawijaya

Nama Penyelenggara	UPT BSS UB	UPT BSS UB	UPT BSS UB	UPT BSS UB
Luas Lahan sekolah	2070 M²	±2940 M²	3081 M²	2752 M²
Jarak Ke Pusat Kecamatan	± 2 Km	± 2 Km	± 2 Km	± 2 Km
Terletak Pada	Lintas Kota	Lintas Kota	Lintas Kota	Lintas Kota

5. Data Guru dan Karyawan Direktorat Brawijaya Smart School

Data guru dan karyawan Brawijaya Smart School.²³⁰

NO	Nama Unit	Jumlah Guru
1	Children Center	10
2	Sekolah Dasar	32
3	Sekolah Menengah Pertama	30
4	Sekolah Menengah Ke atas	43

²³⁰ Dokumen (Malang, 03 Mei 2017)

A. Paparan Data Penelitian

Paparan data penelitian yang penulis sajikan di Direktorat Brawijaya Smart School berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun hasil paparan data yang telah peneliti lakukan adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia di Direktorat BSS Malang.

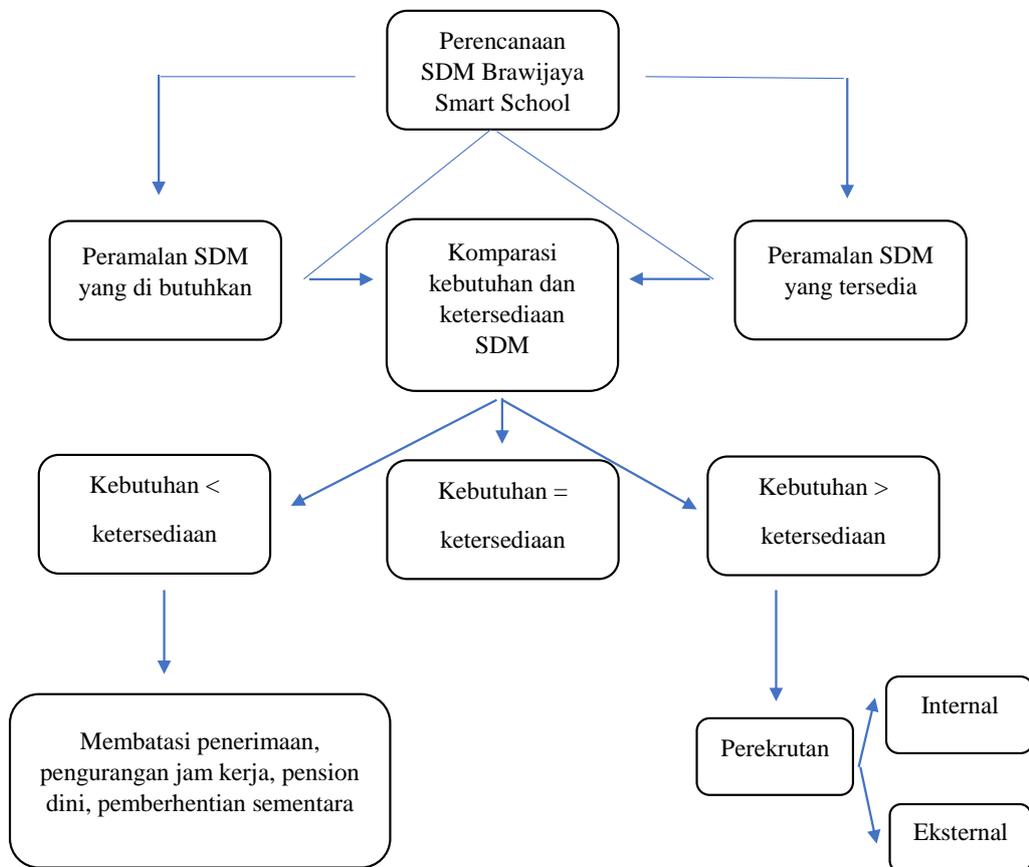
a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM dalam sebuah pendidikan tentunya sangat berbeda dengan perencanaan SDM dalam dunia bisnis dan industri. Dalam dunia bisnis dan biasanya disana terdapat divisi atau departemen yang khusus mengelola SDM. Berbeda dengan dunia pendidikan dalam hal ini sekolah, karena itu perencanaan SDM biasanya dilakukan oleh kepala lembaga dan kepala sekolah atau tim yang sudah dibentuk.

Perencanaan SDM di Brawijaya Smart School memiliki beberapa tahapan yang dilakukan untuk merencanakan kebutuhan SDM itu sendiri. Oleh karena itu perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa datang pada suatu organisasi, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia. Atau dengan kata lain menentukan gerakan SDM yang ada dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa datang.

Berikut adalah alur bagan perencanaan SDM Brawijaya Smart School.²³¹

Bagan alur Perencanaan SDM Brawijaya Smart School



Langkah-langkah dalam pelaksanaan perencanaan SDM di Direktorat Brawijaya Smart School sebagaimana bagan di atas menyebutkan bahwa langkah pertama yang di tempuh yakni melakukan peramalan SDM yang di butuhkan dan peramalan SDM yang tersedia, baru kemudian mengkomparasi antara kebutuhan dan ketersediaan yang ada di di Direktorat Brawijaya Smart School baru

²³¹ Dokumentasi (Malang, 4 Mei 2017)

kemudian apakah terlihat kebutuhan lebih kecil dari pada ketersediaan SDM yang tersedia, maka yang perlu di lakukan adalah membatasi penerimaan, pengurangan jam kerja, bahkan mungkin pemberhentian sementara untuk mengurangi kebutuhan dari pada ketersediaan. Yang selanjutnya yakni jika kebutuhan dan ketersediaan seimbang maka yang perlu di lakukan adalah meningkatkan dan mengembangkan kualitas SDM yang ada, yang ketiga adalah kebutuhan lebih besar dari pada ketersediaan SDM, maka yang perlu di perhatikan melakukan rekrutmen yang tepat terhadap formasi yang kosong pada instansi lembaga tersebut.²³²

Berdasarkan hasil wawancara dengan Dr. H. Sugeng Riyanto, M.Sc direktur direktorat Brawijaya Smart School tentang langkah-langkah yang dilakukan direktur dalam melaksanakan perencanaan SDM adalah :

“Perencanaan suatu SDM di Brawijaya Smart School ada beberapa yang terlibat dalam mengatur dan merencanakan diantaranya adalah direktur, wakil direktur, Audit Internal Mutu, dan Kepala sekolah dari masing-masing unit.”²³³

Hal ini juga di perkuat oleh Abdur Rouf selaku kepala WADIR 1 BSS Malang menyatakan:

“Perencanaan SDM melibatkan seluruh jajaran Direktorat BSS Malang, yakni Direktur, Wadir 1 dan II, Kepala PJIM, PJM, AIM, dan Masing-masing kepala sekolah unit”.²³⁴

²³² Observasi (Malang, 17 Maret 2017)

²³³ Sugeng Riyanto, wawancara (Malang, 17 Maret 2017).

²³⁴ Abdur Rouf, wawancara (Malang, 17 Maret 2017).

Yang perlu di ingat dalam melaksanakan prakiraan kebutuhan SDM adalah, kebutuhan tersebut harus dibedakan: Apakah kebutuhan tersebut bersifat segera atau untuk waktu yang cukup lama. Di samping itu juga perlu dipertimbangkan tingkah upah eksternal, ada tidaknya penurunan jumlah pegawai atau realokasi pegawai, perbaikan dan pengembangan pegawai.

b. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan sebuah perencanaan sumber daya manusia hal yang perlu di perhatikan adalah TUPOKSI (Tujuan pokok dan Fungsi) yang ada di suatu lembaga tersebut. Pemimpin berhak merancang dan merencanakan bagaimana arah lembaga ini akan dibawa baru kemudian mencari personil yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan dengan berbagai macam pertimbangan. Seperti perkataan Direktur Brawijaya Smart School yang di kutip oleh peneliti adalah sebagai berikut:

“Dalam pelaksanaan sebuah perencanaan SDM kami mencocokkan bagaimana ketersediaan dan kebutuhan SDM yang ada di sekolah dengan peminat SDM yang ada di luar sekolah, istilahnya melihat kebutuhan direktorat terhadap SDM yang ada di masing-masing unit, tentunya sesuai dengan kapabilitas dan pengalaman yang mereka peroleh. Sehingga menghasilkan SDM yang berkualitas juga. Yang pertama kami lakukan adalah memetakan beberapa hasil-hasil sumber daya manusia yang ada di BSS. Termasuk guru, karyawan, satpam, office boy dan lain-lain. Dalam arti kami menganalisis dan mengukur bagaimana tingkat kebutuhan SDM yang tersedia di sekolah dengan perencanaan yang telah di tetapkan sebelumnya”.²³⁵

²³⁵ Sugeng Riyanto, wawancara (Malang, 17 Maret 2017).

Perencanaan memungkinkan setiap organisasi kependidikan untuk menempatkan orang yang tepat pada waktu yang tepat dan dalam jumlah yang tepat. Selain itu, perencanaan SDM tidak hanya berguna untuk mencapai tujuan organisasi yang disetujui, tetapi juga menolong Lembaga Pendidikan atau lembaga pendidikan untuk melaksanakan perencanaan jangka pendek dan perencanaan strategis jangka panjang.

Senada dengan pernyataan Direktur Brawijaya Smart School diperkuat dengan pernyataan Wakil Direktur I Brawijaya Smart School menyatakan bahwa:

“ada beberapa hal yang banyak dilakukan di staf-staf BSS yaitu mentabulasikan prestasi-prestasi yang ada terus kemudian di kaji sehingga mempunyai pemetaan yang jelas terkait dengan program-program yang ingin di capai pada lembaga ini, keseluruhan upaya ini adalah bias menjadi feedback tentang bagaimana kita kedepan untuk melakukan perbaikan kinerja staff khususnya guru untuk menambah atau memperbaikinya”²³⁶

Analisa jabatan merupakan dasar bagi sebagian besar aktivitas manajemen sumber daya manusia, karena informasi yang diperoleh dari analisis jabatan dapat dipergunakan untuk penarikan, seleksi, pengupahan, pelatihan karyawan, dan sebagainya. Dalam konteks strategic analisa jabatan diperlukan untuk mendukung Lembaga Pendidikan dalam mengadakan perubahan-perubahan terhadap jabatan

²³⁶ Abdur Ro’uf, Wawancara (Malang, 27 April 2017).

yang telah ada, baik melalui penciptaan jabatan baru atau pengurangan terhadap jabatan yang telah ada.

Selanjutnya adalah melakukan efisiensi pekerjaan yang sekiranya pada tahap ini guru di harapkan mempunyai kemampuan dan kapabilitas dalam hal bidang ilmu pengetahuan, jadi mempunyai banyak bidang ilmu pengetahuan. Hal ini disampaikan oleh direktur BSS Dr. H. Sugeng Riyanto, Msc mengatakan :

“Efisiensi beban pekerjaan ini di harapkan guru mampu menjabat lebih dalam proses bidang keilmuannya”²³⁷

Hal senada juga di katakana oleh bapak Adi selaku PJIM Brawijaya Smart School menyebutkan:

“Analisa beban pekerjaan ini memberikan keringanan kepada masing-masing guru untuk mengevaluasi beban pekerjaannya itu sendiri, sehingga dapat menimbulkan optimalnya beban mengajar guru itu sendiri”²³⁸

Kemudian menganalisis data dan informasi yang di perlukan Direktorat dalam mengkaji analisis kebutuhan dan analisis pekerjaan yang ada di masing-masing unit, setelah itu baru memilih diantara beberapa alternative untuk di gunakan sebuah perencanaan yang matang baru kemudian di informasikann kepada jajaran untuk di realisasikan.

²³⁷ Sugeng Riyanto, wawancara (Malang, 17 Maret 2017).

²³⁸ Adi Setyawan, wawancara (Malang, 20 Maret 2017)

Perencanaan merupakan inti manajemen sehingga semua kegiatan organisasi yang bersangkutan, harus didasarkan kepada rencana tersebut. Karena dengan perencanaan memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya mereka secara berdaya guna dan berhasil guna.

Upaya perencanaan atau pengadaan sumber daya manusia di atur Direktorat Brawijaya Smart School Malang berdasarkan kebutuhan sekolah. Tidak setiap semester atau tahun sekolah membutuhkan guru maupun karyawan baru.

Berikut adalah bagan alur perencanaan strategis SDM Brawijaya Smart School:²³⁹

Indikator	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang
Waktu	1 (satu) tahun	2 s/d 3 tahun	2 s/d 5 tahun
Sifat	Perencanaan operasional/rutin	Perencanaan Taktis/operasional	Perencanaan Strategis
Fokus	Mengatur dan memenuhi ke- butuhan SDM (Rekrutmen, Pelatihan, Kompensasi)	Penjabaran SDM yang diperlukan (kuantitas dan kualitas).	Kebutuhan Manajemen dan Manajemen SDM

²³⁹ Dokumen, (Malang, 03 Mei 2017)

			masa yang akan datang
Penanggungjawab	<ul style="list-style-type: none"> a. Masing-masing kepala sekolah b. PJM c. Wadir 1 dan 2 d. Direktur 	<ul style="list-style-type: none"> a. Masing-masing kepala sekolah b. PJM c. Wadir 1 dan 2 d. Direktur 	<ul style="list-style-type: none"> a. Masing-masing kepala sekolah b. PJM c. Wadir 1 dan 2 d. Direktur

Jika kita melihat perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang Brawijaya Smart School memiliki tujuan perencanaan SDM yang sangat tinggi guna untuk mencapai visi dan misi lembaga tersebut. Ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM di Brawijaya Smart School memiliki peran yang sangat penting guna mencapai visi, misi dan tujuan yang ingin di capai oleh lembaga tersebut.

Brawijaya Smart School berada di bawah naungan Universitas Brawijaya, maka dalam perencanaan sumber daya manusianya harus mendapat persetujuan dari Yayasan yang sebelumnya mendapat rekomendasi dari sekolah. Namun terkadang Yayasan yang menawarkan apa sekolah memerlukan tenaga pendidik atau tidak. Kalau ternyata sekolah membutuhkan, maka diberikan kebebasan oleh Yayasan untuk mengadakan tes dan wawancara terhadap pelamar yang

telah mengajukan diri untuk menjadi tenaga pendidik atau karyawan di lingkungan Brawijaya Smart school.

2. Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM Brawijaya Smart School

Secara langsung proses rekrutmen seleksi dan penempatan sumber daya manusia Direktorat Brawijaya Smart School.

a. Proses Rekrutmen Direktorat Brawijaya Smart School

Pada dasarnya Rekrutmen atau Penerimaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya.

Memperbaiki kualitas pendidikan tergantung pada memperbaiki pengerahan atau recruitmen. Karena itu sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh Brawijaya Smart School Malang direkrut dengan melihat kemampuan yang dimiliki oleh pelamar.

Proses penarikan penting, karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya. Rekrutmen berkaitan dengan mengembangkan cadangan calon karyawan sejalan dengan rencana sumber daya manusia.

Perekrutan bagi pelamar yang telah mengajukan permohonan kepada Direktorat Brawijaya Smart School Malang dengan segala persyaratan yang telah ditentukan melalui kepala sekolah dan kepada

Direktorat Brawijaya Smart School itu sendiri, kemudian baru bisa ditetapkan kapan pelamar diterima atau tidak.

Menurut Bapak Adi Setyawan, SP. MP. selaku kepala PJIM Brawijaya Smart School mengatakan :

“yang pertama kami lakukan adalah melakukan gap analisis kecukupan alat dan gap analisis kecukupan sumber daya, berdasarkan satu tuntutan kebutuhan ke depan, kedua berisikan kekosongan atau kekurangan sumber daya, open recruitment bukan hanya sekedar kebutuhan tetapi tuntutan yang akan kita perlukan, yang menyesuaikan visi misi pada pembelajaran abad 21, yang secara garis besar tidak hanya memiliki kemampuan bidang guru saja, melainkan juga pada bidang IT’²⁴⁰

Dalam melakukan penarikan atau open rekrutmen Direktorat Brawijaya Smart school terlebih dahulu mengkaji dan menganalisis bagaimana peluang kebutuhan yang ada di masa yang akan datang, tentunya dalam proses rekrutmen ini direktorat selalu menjalin komunikasi dengan masing-masing unit baik dari TK, SD, SMP maupun SMA untuk mencari tahu apakah terjadi kekosongan atau kebutuhan sumber daya manusia yakni tenaga pendidik pada masing-masing unit tersebut, kemudian jika adda kekosongan atau kebutuhan maka masing-masing unit memberikan surat kepada direktorat terkait kekosongan dan kebutuhan akan masing-masing sumber daya manusia.²⁴¹

²⁴⁰ Adi Setyawan, wawancara (Malang, 20 Maret 2017)

²⁴¹ Observasi (Malang, 20 Maret 2017)

Seperti di kutip oleh peneliti melalui wawancara dengan Bapak

Adi Setyawan, SP. MP mengatakan :

“setelah itu masing-masing unit memberikan informasi terkait kekosongan yang ada atau tenaga yang dibutuhkan pada waktu itu, tentunya harus sesuai kualifikasi dan syarat-syarat yang berlaku di Direktorat Brawijaya Smart School sesuai dengan Visi Misi Brawijaya Smart School.”²⁴²

Pernyataan tersebut di perkuat dengan Wakil Direktur I menyatakan bahwa:

“jadi kami mewajibkan harus ada pengumuman di WEB, Karena apa, pengumuman ini menunjukkan sebuah transparansi dan keterbukaan kalua tidak ada pengumuman itu dikira hanya intern saja, ini menunjukkan BSS mempunyai daya saing untuk mencari sosok tenaga yan benar-benar kompeten dalam bidang-bidangnya”²⁴³

Kemudian pada tahap rekrutmen selanjutnya, setelah masing-masing unit mengajukan posisi yang di butuhkan. Maka Direktorat Brawijaya Smart School mengkaji dan menganalisa kebutuhan tenaga pengajar tersebut, dan pihak personalia dari Brawijaya Smart School akan menginformasikan kekosongan tersebut dalam media online misalkan WEB Direktorat Brawijaya Smart School atau media yang lain.

Setelah masa rentan waktu open rekrutmen telah berakhir maka Direktorat mensortir yang sekira mampu memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan baik administrasi maupun persyaratan akademisnya.

²⁴² Adi Setyawan, wawancara (Malang, 20 Maret 2017).

²⁴³ Abdur Ro’uf, Wawancara (Malang, 27 April 2017).

Open rekrutmen Brawijaya Smart School sangat terbuka bagi para calon tenaga pengajar guna untuk mencari kualitas dan kuantitas tenaga pendidik yang mampu untuk bekerja sama dalam penunjang kualitas Direktorat Brawijaya Smart School itu sendiri.

b. Seleksi

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan, proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan mana pelamar yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Seperti Bapak Adi Setyawan, SP. MP. mengatakan :

“Setelah melakukan tahapan open rekrutmen, selanjutnya yakni tahapan seleksi, mekanisme seleksi antara lain adalah kebutuhan Direktorat dan kebutuhan unit. Tentunya berbeda antara seleksi Direktorat dengan unit. Kalau direktorat lebih kepada rekrutmen pegawai maupun karyawan dan untuk unit tahapannya sangat panjang Karena menyeleksi guru yang benar-benar berkompeten dimulai dari tahapan penyeleksian berkas, administrasi, profesionalisme dan kualifikasi guru tersebut”.²⁴⁴

²⁴⁴ Adi Setyawan, wawancara (Malang, 20 Maret 2017)

Pernyataan di atas di perkuat oleh Wadir I yang menyatakan

bahwa:

“seleksi itu kita berlakukan sama yaitu ada seleksi tes tulis, wawancara, computer, sehingga kita bias melihat kelemahan kekurangan dan kelebihan peserta pada semua aspek, kemudian yang selanjutnya di samping kita pengen tau spesifikasi yang ada, kitta berusaha se adil mungkin terhadap calon pelamar”²⁴⁵

Prosedur dalam penyeleksian sumber daya manusia yakni guru dalam Direktorat Brawijaya Smart School sangat panjang, masing-masing unit memiliki kewenangan dalam proses atau tahapan penyeleksian tersebut. Akan tetapi secara garis besar prosedur seleksi dalam Brawijaya Smart School sebagai berikut:

- 1) Penerimaan surat lamaran
- 2) Penyeleksian berkas-berkas

Ini adalah langkah awal yang di lakukan untuk memenuhi syarat dan pengajuan diri terhadap kualifikasi instansi tersebut.

- 3) Di samping pemenuhan syarat-syarat pendaftar pihak Brawijaya Smart School memiliki penetapan persyaratan khusus yaitu:

- a) Kompetensi Pedagogik
- b) Kompetensi social
- c) Kompetensi Proffesional
- d) Kompetensi dalam bidang IT

²⁴⁵ Abdur Ro’uf, Wawancara (Malang, 27 April 2017).

- e) Kompetensi dalam Kemampuan Bahasa Asing (Inggris, Japan, German, dll).
- 4) Panggilan terhadap pelamar
- Tahapan selanjutnya setelah di sortir Brawijaya Smart School kemudian menghubungi masing-masing pelamar yang sudah memenuhi syarat berkas-berkas pada tahapan yang ke dua.
- 5) Tes Seleksi
- Tes seleksi ini merupakan bagian integral dalam proses seleksi. Tes seleksi dalam Brawijaya Smart School ada beberapa tahapan. Yang pertama adalah seluruh peserta tes wajib melaksanakan tes tulis yakni berupa Tes Potensi Akademik. Yang kedua tes Wawancara tahapan pertama kepada kepala sekolah masing-masing unit. Yang ke tiga tes computer. Yang ke empat tes micro teaching dan yang terakhir adalah tes wawancara dengan Direktur Brawijaya Smart School. Waktu yang di tempuh adalah 2-3 hari melihat permintaan dan kebutuhan para pelamar.
- 6) Hasil tes seleksi akan di laporkan kepada kepala sekolah masing-masing unit kepada Direktorat BSS dengan surat pengantar dilengkapi rekapitulasi hasil tes seperti format terlampir dan seluruh berkas lamaran paling lambat 3 hari setelah testing di selenggarakan.

- 7) Pengurus Direktorat BSS memproses hasil tes paling lambat 5 hari setelah laporan dari kepala sekolah masing-masing unit.
- 8) Proses pengambilan keputusan oleh masing-masing pimpinan terhadap hasil tes yang di lakukan oleh pelamar. Yang terlibat adalah seluruh jajaran Direktorat Brawijaya Smart School (Direktur, Wakil Direktur, Sekertaris, PJIM dan AIM) dan kepala sekolah masing-masing unit. Baru nanti akan memperoleh siapa yang berhak dan pantas mengisi kebutuhan.²⁴⁶

c. Penempatan

Setelah melaksanakan seleksi tenaga kerja dan mengangkat tenaga kerja maka fungsi-fungsi manajemen yang harus segera di laksanakan adalah penempatan tenaga kerja. Penempatan SDM adalah proses kegiatan yang di laksanakan manajer SDM dalam satu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Seperti Bapak Adi Setyawan, SP. MP mengatakan :

“sebenarnya unntuk penempatan itu adalah tugas masing-masing unit untuk mengisi kekosongan tersebut, kita hanya bottom up dengan masing-masing unit tersebut”.²⁴⁷

Dalam proses penempatan, Brawijaya Smart School mempunyai

²⁴⁶ Dokumen, (Malang, 4 Mei 2017)

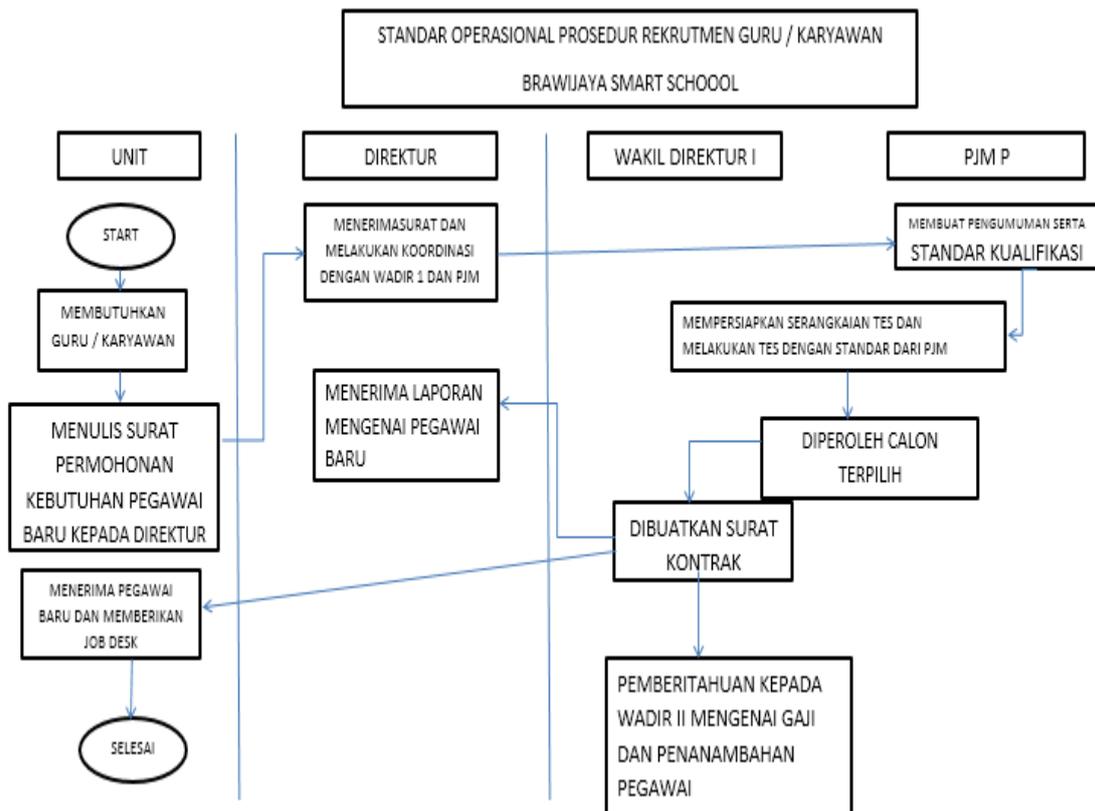
²⁴⁷ Adi Setyawan, wawancara (Malang, 20 Maret 2017)

prosedur diantaranya adalah

- 1) Peserta tes yang layak di terima pada tahap proses seleksi akan di terima dan memperoleh SK dari pengangkatan Direktorat: Aslinya di kirim kepada sekaligus sebagai panggilan, sedang duplikatnya dikirim ke sekolah untuk pengaturan tugas.
- 2) Peserta yang tidak di terima akan memperoleh surat atau pun pemberitahuan sebelumnya dari yayasan.
- 3) SK pengangkatan ini akan di peroleh kepada calon tenaga pendidik untuk melakukan proses pemagangan selama 3 bulan terhitung sejak penerimaan tenaga pendidik tersebut.
- 4) Jika setelah 3 bulan berlangsung dan memenuhi syarat dan ketentuan pihak masing-masing unit maka akan memperoleh SK berupa GTT (Guru Tidak Tetap).
- 5) Penempatan oleh tenaga pendidik baru di laksanakan atas ketentuan-ketentuan masing-masing unit yang telah di tetapkan. Semua adalah kebijakan masing-masing unit.
- 6) Atas pertimbangan tertentu, sewaktu-waktu masing-masing unit akan memberikan pengalihan tugas kepada masing-masing tenaga pendidik jika dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan.²⁴⁸

²⁴⁸ Observasi (Malang, 04 Mei 2017)

Berikut adalah gambaran umum terkait rekrutmen, seleksi dan penempatan dalam Direktorat Brawijaya Smart School dalam bentuk bagan sebagai berikut:²⁴⁹



Dalam melaksanakan sebuah perekrutan hal yang paling penting adalah analisa kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia yang ada di sebuah lembaga tersebut. Berikut adalah langkah-langkah Direktorat dalam mengadakan proses rekrutmen:

1. Adanya kekosongan atau kebutuhan tenaga kependidikan masing-masing unit.

²⁴⁹ Dokumentasi (Malang, 03 Mei 2017)

2. Masing-masing unit mengajukan permohonan kepada Direktorat untuk mengisi kebutuhan guru, karyawan, pegawai baru.
3. Direktur menerima surat kemudian di koordinasikan dan diskusikan dengan WADIR 1 dan PJIM
4. PJIM membuat penyusunan dan pengumuman serta STANDART KUALIFIKASI.
5. Masing-masing unit mempersiapkan serangkaian tes dan melakukan tes dengan standart dari PJM.
6. Setelah melakukan serangkaian tes maka terpilihlah sebagai calon terpilih.
7. Kemudian pihak Direktorat yakni bagian PJIM membuat surat kontrak.
8. Pemberitahuan kepada WADIR II mengenai gaji dan penambahan pegawai.
9. Direktur Brawijaya Smart School menerima surat kepegawaian baru.
10. Untuk tugas dan jobdesk pegawai baru di serahkan kepada masing-masing unit.
11. Selesai.²⁵⁰

²⁵⁰ Dokumen SOP rekrutmen (Malang, 04 Mei 2017)

3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Brawijaya Smart School.

Pelatihan dan pengembangan Brawijaya Smart School memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas guru itu di lingkungan Brawijaya Smart School, dari sini lah manajemen dalam meningkatkan kualitas guru itu terletak. Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Direktorat Brawijaya Smart School, pihak Direktorat memfasilitasi bagi para guru untuk mengembangkan kompetensi mereka.

Pengembangan pendidikan di Brawijaya Smart School diarahkan sebagai pendidikan berbasis karakter unggul. Brawijaya Smart School sebagai lembaga pendidikan anak usia dini, Dasar dan Menengah tentu mengharapkan siswa-siswinya mampu memiliki karakter unggul. Oleh karenanya pendidikan tersebut harus mampu diterima dan dijalankan secara baik melalui pembelajaran di sekolah oleh para guru. Mengakomodir perkembangan kebutuhan karakter pada siswa-siswi BSS maka pada tanggal 7-28 februari Guru dan jajaran Direktorat melaksanakan kegiatan Short Course. Short Course ini diikuti oleh 12 Guru dan 4 orang Pengurus Direktorat BSS termasuk Direktur BSS. Kegiatan tersebut diarahkan untuk pengembangan kurikulum dan pembinaan guru dengan kerjasama yang dilakukan BSS dengan SAMEO RECSAM Penang Malaysia. Seameo recsam ialah lembaga yang

bertujuan pengembangan ilmu pengetahuan alam, matematika dan teknologi di ASEAN yang berlokasi di Penang. Kegiatan tersebut juga menyertakan 28 siswa kelas model di SMA BSS pada 7-14 februari 2017. Tujuan kegiatan ini ialah untuk memperdalam pelaksanaan kurikulum abad 21 yang akan diterapkan BSS, pengembangan sekolah (BSS menjadi satuan pendidikan kerjasama), menyusun kurikulum BSS yang terdiri dari SNP Standar Nasional Pendidikan di tambah dengan Kurikulum dari ASIA dan Karakter Unggul BSS.²⁵¹

Sebagaimana Bapak Suprijanto, AD, M. Pd menyebutkan bahwa :

“Kegiatan Short Course,..sangat baik dalam pembinaan guru selain teori juga praktek aplikasi dalm sehari-hari seperti aplikasi matematika dan science dalam kehidupan sehari-hari dan sangat applicable. Standar Operasional Prosedur dalam penerapan kurikulum dijalankan dengan sangat baik dan rapi, Bahasa Internasional dijalaankan secara tertip dalam proses pembelajaran. Secara umum kegiatan yang dilaksanakan sangat mendidik dan dilakukan dengan perfect baik waktu dan agenda kegiatan, disamping itu dicontohkan juga kondisi lingkungan yang nyaman untuk proses pembelajaran”²⁵²



²⁵¹ Observasi (Malang, 14 Februari 2017)

²⁵² Suprijanto, wawancara (Malang, 14 Februari 2017)



253

Dalam proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini guru Direktorat BSS telah memiliki program-program yang menunjang kualitas pendidik yang ada dilingkungan BSS seperti Dr. H. Sugeng Riyanto, Msc mengatakan :

“peningkatan kualitas guru di lingkungan Direktorat BSS memiliki beraneka ragam cara diantaranya adalah : (1) setiap guru yang ada di lingkungan BSS wajib mengikuti pelatihan seminar yang ditetapkan Direktorat misalkan : Studi banding ke sekolah lain dan bahkan tidak segan-segan untuk ke luar negeri satu contoh akhir february lalu ke Malaysia. (2) masing-masing unit memiliki kewenangan dalam meningkatkan kualitas guru tersebut.”²⁵⁴

Di sisi lain kepala PJIM bapak Adi Setyawan, SP. MP. Mengatakan:

“peningkatan kualitas guru akan di lakukan secara bertahap melalui pelatihan-pelatihan seperti leadership, profesionalisme guru tersebut”.²⁵⁵

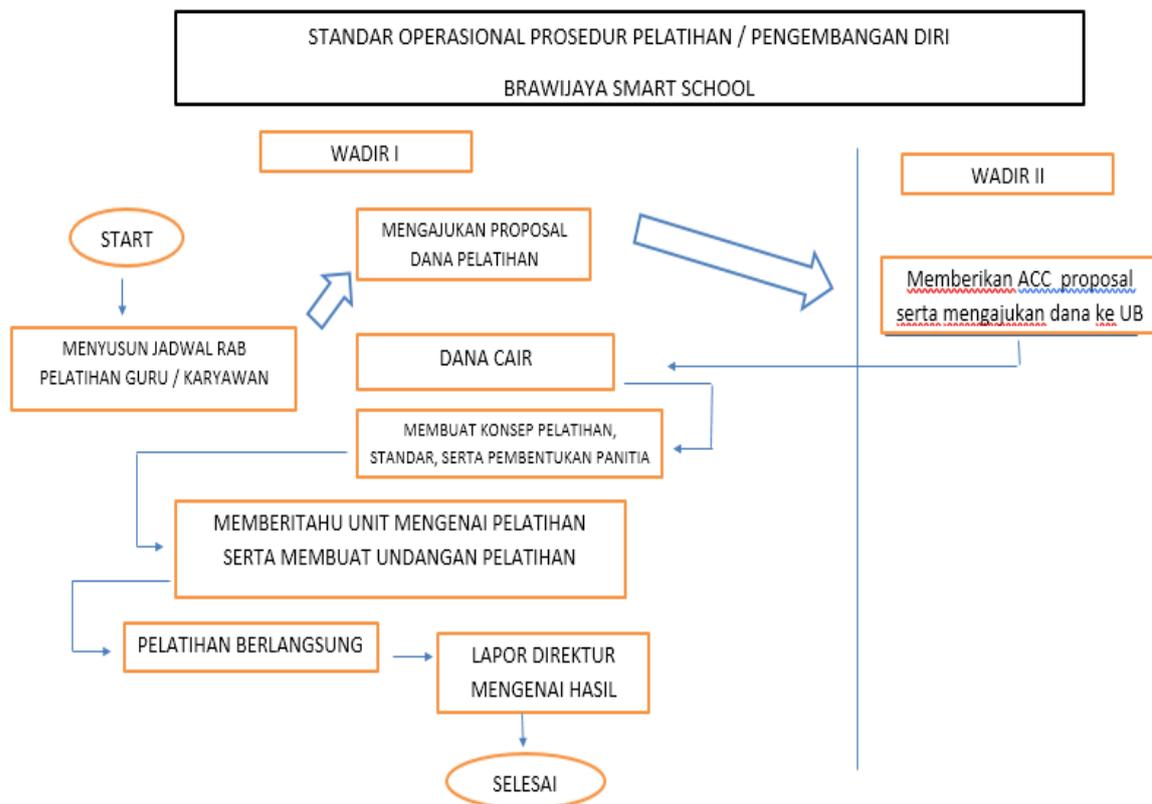
²⁵³ Dokumentasi (Malang, 14 Februari 2017)

²⁵⁴ Sugeng Riyanto, wawancara (Malang, 17 Maret 2017)

²⁵⁵ Adi Setyawan, wawancara (Malang, 20 Maret 2017)

Dalam melaksanakan sebuah pelatihan dan pengembangan guru dalam mengembangkan kualitas dan kompetensi profesionalnya, masing-masing unit di berikan kebebasan dan memberikan kewenangan kepada masing-masing unit untuk mengajukan proposal pada Direktorat Brawijaya Smart School. Dan berikut adalah langkah-langkah masing-masing unit untuk mengajukan pelatihan dan pengembangan untuk di setuju, berikut adalah alur pelatihan dan pengembangan sebagai berikut

.256



pengembangan guru dalam meningkatkan kualitas guru tersebut.

²⁵⁶ Dokumen SOP pelatihan dan pengembangan BSS (Malang, 04 Mei 2017

Kemudian di tunjang dengan adanya kebijakan masing-masing unit untuk menugaskan setiap masing-masing guru untuk melakukan seminar, diklat, dan mengikuti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) guna meningkatkan kualitas guru tersebut.

Adapun beberapa program-program dan bentuk pelatihan yang sudah dilaksanakan di Masing-masing unit pada akhir akhir ini adalah pelatihan profesi guru, KK 13, komputer, Akademika, perpustakaan dan lain lain. 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. Disamping melakukan pelatihan dilingkungan lembaga sendiri, Direktorat Brawijaya Smart School juga mengikut sertakan para guru dan karyawan mengikuti pelatihan di luar lembaga sesuai dengan undangan. Baik ditingkat Kabupaten atau propinsi, bahkan sampai tingkat nasional.²⁵⁷

Menurut bapak Abdur Rouf selaku Wakil Direktur I Brawijaya Smart School menyatakan bahwa:

“upaya pertama yang kami lakukan adalah program beasiswa guru untuk menunjang kualitas guru tersebut, tentunya ada keterbatasan akan hal tersebut dan itu kita upayakan untuk berkelanjutan, yang kedua adalah yaitu non digree training, seperti teman-teman SMA yang di lakukan kerjasama dengan exam, tahun ini adalah untuk SMA, beriktnya SMP dan SD, dengan adanya sebuah itu kita pengen ada sebuah pengembangan wawasan untuk guru-guru tersebut, yang ketiga kita coba tumbuhkan iklim akademi yang baik di lingkungan BSS ini, salah satu contoh lingkungan

²⁵⁷ Observasi (27 April 2017)

yang kita canangkan adalah mencoba memberikan reward kepada setiap aktifitas yang bisa meningkatkan iklim akademik itu, contohnya misalkan menulis buku, KTI, atau guru tersebut berprestasi dalam bidangnya atau seorang guru bisa mengantarkan pada suatu jenjang tertentu, itu adalah hal-hal yang sekiranya kita lakukan untuk menunjang kualitas guru itu sendiri”.²⁵⁸

Semua guru dan karyawan memiliki hak yang sama untuk mengikuti pelatihan baik di dalam maupun diluar instansi. 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 mengikutsertakan guru atau karyawan pelatihan diluar dimaksudkan untuk pemerataan, sehingga semua akan mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang sejajar. Setelah pelaksanaan kegiatan 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.

4. Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia Brawijaya Smart School.

Pelaksanaan dalam sebuah manajemen adalah aktualisasi perencanaan yang dicanangkan oleh organisasi. Jadi dalam pelaksanaan evaluasi kinerja menerangkan mengenai bagaimana proses evaluasi

²⁵⁸ Abdur Ro’uf, Wawancara (Malang, 27 April 2017).

kinerja tersebut dilaksanakan. Dalam pelaksanaan program evaluasi kinerja terdapat beberapa komponen yang sangat diperlukan, diantaranya adalah motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan.

Sistem evaluasi SDM atau sering dikenal dengan penilaian kinerja 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.

Pelaksanaan program evaluasi kinerja dilakukan setiap enam bulan sekali dan satu tahun sekali pada akhir tahun ajaran yakni antara bulan Mei Juni. Evaluasi dilakukan secara serentak kepada seluruh jajaran baik guru dan karyawan maupun staff jajaran yang ada di Direktorat Brawijaya Smart School.

Brawijaya Smart School memiliki system evaluasi yang bermacam-macam, secara tidak langsung system evaluasi yang di terapkan di lingkungan Brawijayya Smart School memiliki badan tersendiri dalam mengevaluasi kinerja karyawan maupun guru itu sendiri, yaitu badan tim AIM (Audit Internal Mutu)

Dari hasil wawancara dengan direktur Brawijaya Smart School mengatakan :

“Evaluasi yang ada di Brawijaya Smart School melakukan evaluasi secara rutin, melalui audit internal mutu dari masing-masing unit yakni mingguan, bulanan, 6 bulanan maupun tahunan”.²⁵⁹

²⁵⁹ Sugeng Riyanto, wawancara (Malang, 17 Maret 2017)

System evaluasi Brawijaya Smart School mempunyai perbedaan dengan sekolah ataupun lembaga lain, Karena di dalam evaluasi ini melibatkan banyak petinggi dalam evaluasi kinerja seorang guru dimana ada tim tersendiri untuk mengatur dan memberikan penilaian bagaimana kinerja guru ini berjalan dengan baik atau sesuai rencana, yaitu tim Audit Internal Mutu.²⁶⁰

Brawijaya Smart School mempunyai peraturan terkait pegawai, karyawan maupun guru dalam mengevaluasi karyawannya. Brawijaya Smart School adalah merupakan sebuah lembaga Pendidikan naungan dari Universitas Brawijaya. Di dalamnya terdapat ketentuan antara guru tetap dan guru tidak tetap dalam proses evaluasi kinerja guru tersebut. Seperti yang di ungkapkan Dr. H. Sugeng Riyanto, M.Sc mengatakan :

“Tentunya berbeda antara GT dengan GTT dalam system evaluasinya, GT mungkin akan lebih ketat dalam proses evaluasi kinerja Karena mereka mempunyai beban yang cukup sangat berat dalam segala aspek, harapannya mereka bisa menjaga mutu dan bisa bekerja secara professional. Berbeda dengan GTT, mereka hanya lah guru bantu karena aturannya tidak begitu ketat.”²⁶¹

Sistem evaluasi 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

²⁶⁰ Observasi (Malang, 27 April 2017)

²⁶¹ Sugeng Riyanto, wawancara (Malang, 17 Maret 2017)

agar pada waktu yang akan datang kinerja guru dan karyawan tersebut bias lebih ditingkatkan (to motivate future performance improvement).



263

Dari bapak Adi Setyawan, SP, MP mengatakan :

²⁶² Dokumentasi (Malang, 16 September 2016)

²⁶³ Dokumentasi (Malang, 17 Maret 2017)

“kami selalu mengawasi dan megevaluasi terhadap kinerja guru berdasarkan kehadiran, kinerja, prestasi, aktifitas kepanitiaannya yang simple-simple itu aja”.²⁶⁴

System evaluasi yang di terapkan Brawijaya Smart School adalah melihat presentase kehadiran bapak/ibu guru yang terlihat dalam kehadiran sidik jari masing-masing bapak/ibu guru tersebut. Dan nantinya juga akan di tunjang oleh masing-masing kepala sekolah unit terkait kedisiplinan mereka terhadap jam masuk kelas dan kedisiplinan kedatangan ke sekolah. Masing-masing kepala sekolah di berikan kewenangan dalam mengontrol dan mengawasi kinerja mereka. Seperti yang di katakan bapak Mochammad Arif, S.Si, M.Pd selaku kepala Sekolah SMP mengatakan :

“Bapak/ibu guru akan senantiasa kami pantau setiap hari nya setiap pagi kami melakukan morning repot terkait evaluasi dan kedisiplinan masing-masing guru guna mencapai kualitas guru tersebut dalam meunjang proses belajar mengajar”.²⁶⁵

Direktorat Brawijaya Smart School selaku lembaga tertinggi dalam institusi Pendidikan dasar dan menengah yaitu CC, SD, SMP dan SMP memiliki kebijakan dalam mengevaluasi dan memberikan penilaian terhadap guru-guru maupun karyawan terkait, dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan reward atau punishment semuanya dalam keputusan Direktorat Brawijaya Smart School, Direktorat hanya mengatur

²⁶⁴ Adi Setyawan, wawancara (Malang, 17 Maret 2017)

²⁶⁵ Mochammad Arif, wawancara (Malang, 24 Maret 2017)

bagaimana evaluasi dalam masing-masing unit dalam laporan-laporan tertulis dalam setiap tahunnya yang dimana hal ini terdapat badan AIM (Audit Internal Mutu).²⁶⁶

Tentunya dalam proses pelaksanaan evaluasi ini melibatkan kepala sekolah masing-masing unit untuk melaporkan sejauh mana tingkat kualitas guru dan kinerja guru itu sendiri, sebagaimana bapak Shaleh, selaku kepala AIM menyatakan :

“evaluasi kinerja atau penilaian guru ini sepenuhnya kewenangan masing-masing unit yang nantinya di laporkan dalam bentuk pelaporan tertulis, kepala sekolah masing-masing unit berhak melaporkn berkala yang nantinya akan di laporkan ke pihak Direktorat yaitu pada bidang AIM (Audit Internal Mutu) itu sendiri, Direktorat nantinya akan mengambil keputusan bahwa evaluasi guru tersebut di nilai kurang baik atau bagus dan Direktorat berwenang mengambil keputusan ini”.²⁶⁷

Timbal balik dari evaluasi kinerja guru yang sudah dilakukan di Direktorat Brawijaya Smart School selama ini adalah memberikan imbalan berupa piagam penghargaan dan beasiswa studi. Pelaksanaan evaluasi kinerja guru di Direktorat Brawijaya Smart School tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila tidak ada komunikasi yang baik antara tim evaluator dengan yang dievaluasi.

Direktorat Brawijaya Smart School akan memberikan punishment bagi kinerja guru yang sekiranya kurang mencapai ketuntasan, direktorat akan memberikan ketentuan sebagai berikut:

²⁶⁶ Observasi, (Malang, 3 Mei 2017)

²⁶⁷ Moh. Shaleh, Wawancara (Malang, 03 Mei 2017)

- a. (SP 1 ringan) tindakan berupa (peringatan 1)
- b. (SP 2 sedang) tindakan berupa (peringatan 2)
- c. (SP 3 berat) tindakan berupa (demosi)

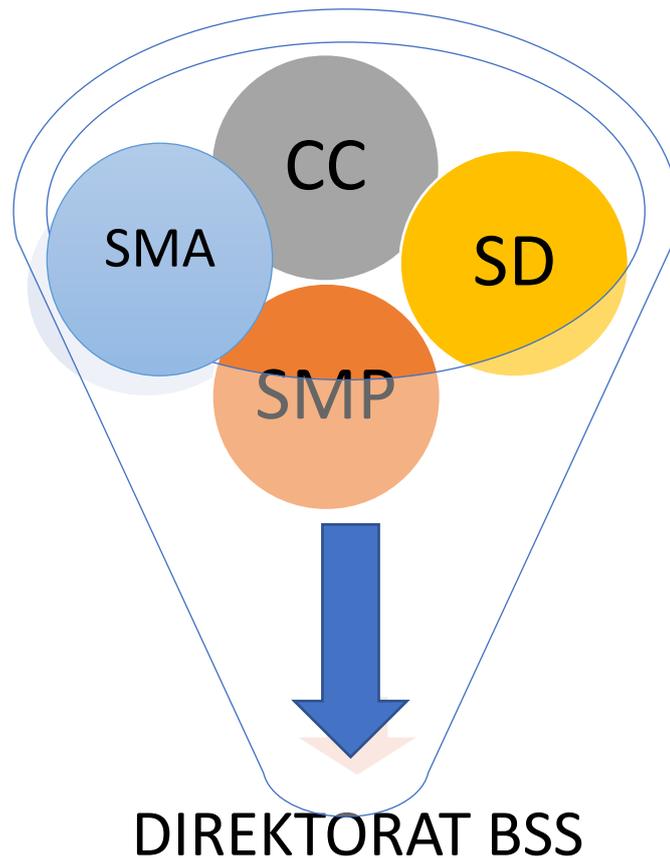
Tidak hanya itu, guru yang sekiranya mempunyai kinerja yang bagus pihak Direktorat Brawijaya Smart School akan memberikan reward yang berupa:

- b. Kompensansi (pesangon)
- c. Penghargaan
- d. Beasiswa dll.²⁶⁸

Sistem Evaluasi Direktorat Brawijaya Smart School dalam di jelaskan dalam satu bagan di bawah ini:²⁶⁹

²⁶⁸ Observasi, (Malang, 03 Mei 2017)

²⁶⁹ Dokumentasi, (Malang, 03 Mei 2017)



Bagan di atas di perkuat dengan pernyataan bapak Moh. Shaleh selaku kepala

AIM (Audit Internal Mutu) menyatakan :

“proses pola evaluasi di BSS ini terpusat pada direktorat itu sendiri yaitu sentralisasi dan di dukung oleh instrument-instrument observasi lapangan masing-masing unit dan nantinya di laporkan”²⁷⁰

Pengawasan program evaluasi kinerja guru di Brawijaya Smart School dilakukan satu tahun sekali, maupun enam bulan sekali dalam pengawasan tersebut dilakukan peninjauan ulang pada format penilaian yang dipakai apakah

²⁷⁰ Moh. Shaleh, Wawancara (Malang, 03 Mei 2017)

masih layak atau tidak, tujuan evaluasi sudah tercapai apa belum, mencari hal-hal yang menjadi kendala dalam program evaluasi yang menentukan jalan keluarnya dengan cara bermusyawarah dengan tim evaluator. Setelah dilakukan pengawasan pada program evaluasi kinerja guru di Brawijaya Smart School ternyata ditemukan kendala yang menghambat terlaksananya evaluasi kinerja guru di Brawijaya Smart School Malang

A. Hasil Penelitian

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Direktorat Brawijaya Smart School

Langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia di Direktorat Brawijaya Smart School adalah :

- a. Memetakan kapasitas personil yang ada di Brawijaya Smart School.

Yaitu :

- 1) Guru
 - 2) Karyawan
 - 3) Satpam
 - 4) Office Boy
- b. Melakukan Efisiensi pekerjaan pada masing-masing bidang
 - c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya
 - d. Menetapkan beberapa alternative
 - e. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana

f. Menginformasikan kepada para jajaran untuk di realisasikan.

2. Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan di Brawijaya Smart School

a. Sistem Rekrutmen

Proses rekrutmen yang ada di Direktorat Brawijaya Smart School adalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisis kebutuhan akan tenaga pendidik di masing-masing unit (TK, SD, SMP, SMA)
- 2) Penyebaran pengumuman atau informasi rekrutmen tenaga pendidik.
- 3) Penerimaan lamaran calon tenaga pendidik meliputi :
 - a) Mengecek kelengkapan administrasi
 - b) Merekap semua pelamar dalam rekapitulasi pelamar.

b. Seleksi

Berikut adalah prosedur seleksi Brawijaya Smart School

- 1) Penerimaan surat lamaran
- 2) Penyeleksian berkas-berkas
- 3) Di samping pemenuhan syarat-syarat pendaftar pihak Brawijaya Smart School memiliki penetapan persyaratan khusus yaitu:
 - a) Kompetensi Pedagogik
 - b) Kompetensi social
 - c) Kompetensi Proffesional

- d) Kompetensi dalam bidang IT
 - e) Kompetensi dalam Kemampuan Bahasa Asing (Inggris, Japan, German, dll).
- 4) Panggilan terhadap pelamar
- 5) Tes Seleksi, meliputi :
- a) Tes TPA (Potensi Akademik)
 - b) Tes Komputer
 - c) Tes Wawancara
 - d) Tes Baca Tulis Al-Qur'an
 - e) Tes Micro Teaching
- 6) Hasil tes seleksi akan di laporkan kepada kepala sekolah masing-masing unit kepada Direktorat BSS dengan surat pengantar dilengkapi rekapitulasi hasil tes seperti format terlampir.
- 7) Pengurus Direktorat BSS memproses hasil tes paling lambat 5 hari setelah laporan dari kepala sekolah masing-masing unit.
- 8) Proses pengambilan keputusan oleh masing-masing pimpinan terhadap hasil tes yang di lakukan oleh pelamar. Yang terlibat adalah seluruh jajaran Direktorat Brawijaya Smart School (Direktur, Wakil Direktur, Sekertaris, PJIM dan AIM) dan kepala sekolah masing-masing unit. Baru nanti akan memperoleh siapa yang berhak dan pantas mengisi kebutuhan.

c. Penempatan

Dalam proses penempatan, Brawijaya Smart School mempunyai prosedur diantaranya adalah

- 1) Peserta tes yang layak di terima pada tahap proses seleksi akan di terima dan memperoleh SK dari pengangkatan Direktorat: Aslinya di kirim kepada sekaligus sebagai panggilan, sedang duplikatnya dikirim ke sekolah untuk pengaturan tugas.
- 2) Peserta yang tidak di terima akan memperoleh surat atau pun pemberitahuan sebelumnya dari yayasan.
- 3) SK pengangkatan ini akan di peroleh kepada calon tenaga pendidik untuk melakukan proses pemagangan selama 3 bulan terhitung sejak penerimaan tenaga pendidik tersebut.
- 4) Jika setelah 3 bulan berlangsung dan memenuhi syarat dan ketentuan pihak masing-masing unit maka akan memperoleh SK berupa GTT (Guru Tidak Tetap).
- 5) Penempatan oleh tenaga pendidik baru di laksanakan atas ketentuan-ketentuan masing-masing unit yang telah di tetapkan. Semua adalah kebijakan masing-masing unit.
- 6) Atas pertimbangan tertentu, sewaktu-waktu masing-masing unit akan memberikan pengalihan tugas kepada masing-masing tenaga pendidik jika dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan

3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Direktorat Brawijaya Smart School.

Dari hasil penelitian yang di peroleh maka bentuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Direktorat Brawijaya Smart School bermacam-macam dengan ketentuan sebagai berikut:

.Adapun pelatihan pelatihan yang pernah dilaksanakan di Brawijaya Smart School, yaitu :

- a. Pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja (*On The job Training*). Pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja (*On The jobTraining*) merupakan kegiatan yang dilaksanakan di lingkungan kerja atau lingkungan organisasi. Contohnya:
 - 1) Tugas kepanitiaan dalam setiap kegiatan di lingkungan Brawijaya Smart School dan,
 - 2) Rotasi jabatan yang menunjang kualitas guru tersebut.
- b. Pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja (*Off the Jobtraining*).

Pelatihan diluar kerja (*Off the Job trainimg*) merupakan pelatihan yang dilakukan diluar pekerjaan. Contohnya:

- 1) Seminar
- 2) Pelatihan
- 3) Workshop
- 4) KKG

5) MGMP

6) Uji Kompetensi Guru

4. Penilaian dan Evaluasi Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kualitas Guru di Direktorat Brawijaya Smart School.

Sebagaimana telah dibahas pada bab sebelumnya bahwa sistem evaluasi atau penilaian telah dilaksanakan melalui empat tahap, yaitu:

- a. Evaluasi harian
- b. Evaluasi bulanan,
- c. Evaluasi tengah semester dan akhir semester
- d. Evaluasi akhir tahun ajaran dalam satu tahun.

Adapun sasarannya adalah: (1) evaluasi terhadap perjalanan dan pelaksanaan program sekolah , (2) evaluasi terhadap para pelaksana program kerja yang biasanya dilaksanakan pada saat evaluasi bulanan.

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

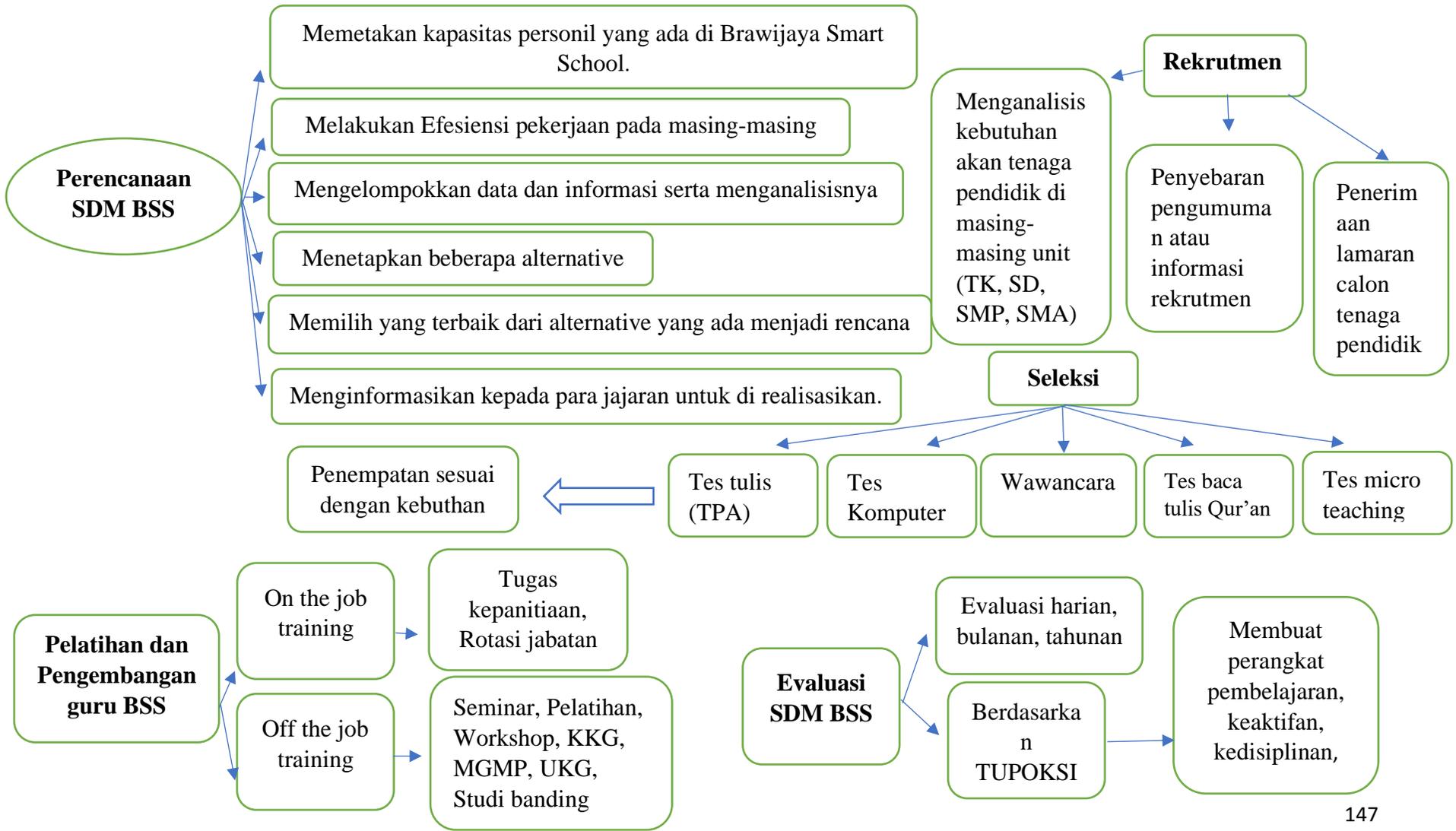
Berangkat dari asumsi bahwa tupoksi sebagai standar pekerjaan merupakan kriteria atau tolok ukur maka dapat disimpulkan bahwa standar yang dijadikan penilaian adalah Intangible standar, yaitu sasran yang tidak

ditetapkan alat ukur atau standarnya, karena berupa standar perilaku, kesetiaan, kerjasama dan lainlain.Sedangkan metode yang yang dipakai adalah skala peringkat “amat baik, baik, cukup,kurang,amat kurang” dan lain lain.atau dapat menggunakan angka seperti 0 -59 sangat kurang, 60-69 sedang atau cukup dan seterusnya.

Dari penelitian yang dilakukan terhadap beberapa informan dapat diketahui bahwa kriteria yang dijadikan tolok ukur dalam evaluasi kinerja guru dan karyawan adalah Tupoksi dan beberapa hal lain yang bisa menjadi factor pendukung misalnya teman, akhlak, ketauladanan sebagainya. Tupoksi ini berisi tentang uraian tugas minimal yang harus oleh seorang guru atau karyawan dalam sebuah organisasi atau sekolah. Kepala sekolah dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

Berikut ini adalah merupakan hasil penemuan penelitian secara keseluruhan dalam suatu diagram konteks sebagai berikut:

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus dalam peningkatan kualitas guru di Direktorat Brawijaya Smart School)



BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia Brawijaya Smart School

Perencanaan pada dasarnya merupakan inti dari manajemen, karena perencanaan membantu mengurangi ketidakpastian dimasa yang akan datang. Dengan perencanaan yang baik memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Perencanaan SDM pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan pada masa sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa mendatang. Berarti bahwa ketika berbicara mengenai perencanaan sumber daya manusia, yang menjadi fokus perhatian adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin ketersediaan tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya itu dalam sebuah kerangka pencapaian tujuan dan sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Sebagaimana telah disampaikan pada bab sebelumnya bahwa perencanaan SDM dalam dunia bisnis dan industry, perencanaan SDM biasa di kelola oleh satu divisi atau departemen tersendiri yang dikenal dengan Departemen Sumber Daya Manusia (personalia). Sementaradalam lembaga pendidikan khususnya di sekolah, perencanaan SDM biasanya dibawah kendali

langsung Direktur atau Kepala Sekolah dibantu oleh beberapa orang yang ditunjuk.

Dari hasil penelitian yang di peroleh bahwa konndisi semacam itu juga terjadi di lingkungan Direktorat Brawijaya Smart School Malang, dimana perencana dan pengendali semua kegiatan atau aktifitas yang ada di sekolah atau di direktorat yang termasuk didalamnya semua kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia berada pada tangan Direktur, Wakil Direktur, beserta jajarannya, Kepala Sekolah masing-masing unit dan di bantu oleh beberapa karyawan yang sekaligus merencanakan, mengawasi dan mengevaluasi semua pelaksanaan kegiatan yang ada di sekolah maupun Direktorat BSS.

Proses Perencanaan SDM, dari hasil penelitian yang di lakukan memperoleh gambaran bahwa perencanaan SDM di Direktorat Brawijaya Smart School secara keseluruhan mengembangkan teori yang ada pada Haidar Nawawi tentang perencanaan sumber daya manusia yang membagi menjadi 2 bagian yakni: kegiatan menganalisis volume dan beban pekerjaan, dan menganalisis kekuatan dan kelemahan tenaga kerja yang di miliki oleh organisasi. Baru setelah itu diambil keputusan apakah akan di lakukan penambahan atau pengisian tenaga kerja atau tidak.¹⁵⁵

Kegiatan analisis ini menjadi tugas pimpinan beserta jajarannya dan di bantu oleh beberapa orang yang di tunjuk dalam managemen sekolah. Analisis

¹⁵⁵Nawawi, Handari, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005.Hal 144

atau pemetaan seluruh personil yang ada di lingkungan Direktorat BSS ini merujuk kepada kapabilitas masing-masing sumber daya manusia tersebut. Kegiatan analisis ini meliputi semua kegiatan yang harus dilakukan mulai dari jabatan yang rendah sampai jabatan yang tinggi, dan dianalisis volume dan beban pekerjaan masing-masing tenaga kerja. Hasil analisis atau pemetaan semua ini dituangkan dalam sebuah tulisan yang disebut TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam masing-masing personil di Direktorat Brawijaya Smart School.

Dari hasil penelitian akan diketahui seberapa kekuatan dan kelemahan atau kekurangan dan kelebihan SDM yang dimiliki oleh sekolah dibandingkan 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.

Sebagaimana Direktorat Brawijaya Smart School, dalam menganalisis kekuatan dan kelebihan 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, pedagogic, 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.

Setelah semuanya di analisa Direktur beserta jajarannya berhak untuk memberikan keputusan apakah akan dilakukan penambahan dan pengisian tenaga kerja atau tidak.

B. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia Brawijaya Smart School

Sebagaimana yang kita ketahui Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualitatif untuk jabatan tertentu dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Suatu perekrutan terjadi dengan beraneka ragam penyebabnya. Misalnya, karena perluasan kegiatan organisasi, ada pekerja yang berhenti atau pindah ke organisasi lain, mungkin pula lowongan terjadi karena ada pekerja yang diberhentikan, namun bisa juga dengan alasan pension.

Dari hasil penelitian mengungkapkan bahwa dalam proses rekrutmen di Direktorat Brawijaya Smart School adalah menganalisa atau pengembangan dari perencanaan sumber daya manusia terkait kebutuhan dan kekosongan posisi atau jabatan. Yang kedua adalah melakukan pencarian pelamar-pelamar kerja dalam hal ini Direktorat Brawijaya Smart School memberikan informasi-informasi melalui WEB atau pun media cetak atau hanya sekedar informasi melalui media online. Setelah itu penyisihan-penyisihan pelamar yang tidak sesuai persyaratan yang tujuannya adalah meningkatkan kualitas organisasi

tersebut, dapat di simpulkan bahwasanya teknik rekrutmen yang di lakukan oleh Direktorat Brawijaya Smart School adalah didesentralisasikan, menurut kebijakan dan ketentuan masing-masing unit yang ada di Direktorat BSS.

Teknik seleksi calon guru di Direktorat Brawijaya Smart School dalam rangka mendapatkan tenaga guru dan karyawan yang potensial dan profesional sebagaimana yang diharapkan, ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan diantaranya :

9) Penerimaan surat lamaran

10) Penyeleksian berkas-berkas

11) Di samping pemenuhan syarat-syarat pendaftar pihak Brawijaya

Smart School memiliki penetapan persyaratan khusus yaitu:

a) Kompetensi Pedagogik

b) Kompetensi social

c) Kompetensi Proffesional

d) Kompetensi dalam bidang IT

e) Kompetensi dalam Kemampuan Bahasa Asing (Inggris, Japan, German, dll).

12) Panggilan terhadap pelamar

13) Tes Seleksi, meliputi :

a) Tes TPA (Potensi Akademik)

b) Tes Komputer

c) Tes Wawancara

d) Tes Baca Tulis Al-Qur'an

e) Tes Micro Teaching

- 14) Hasil tes seleksi akan di laporkan kepada kepala sekolah masing-masing unit kepada Direktorat BSS dengan surat pengantar dilengkapi rekapitulasi hasil tes seperti format terlampir.
- 15) Pengurus Direktorat BSS memproses hasil tes paling lambat 5 hari setelah laporan dari kepala sekolah masing-masing unit.
- 16) Proses pengambilan keputusan oleh masing-masing pimpinan terhadap hasil tes yang di lakukan oleh pelamar. Yang terlibat adalah seluruh jajaran Direktorat Brawijaya Smart School (Direktur, Wakil Direktur, Sekertaris, PJIM dan AIM) dan kepala sekolah masing-masing unit. Baru nanti akan memperoleh siapa yang berhak dan pantas mengisi kebutuhan.

Apa yang di lakukan di Direktorat Brawijaya Smart School dalam rekrutmen dan seleksi guru dan karyawan merupakan pengembangan yang telah di kemukakan oleh Ibrahim Bafadal tentang langkah-langkah proses rekrutmen dan seleksi terhadap guru dan karyawan yakni :¹⁵⁶

1. Wawancara saringan pendahuluan
2. Pengisian formulir lamaran
3. Wawancara kerja
4. Tes seleksi
5. Pemeriksaan referensi dan latar belakang

¹⁵⁶Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), cet. 4, hlm. 30-32.

6. Pemeriksaan fisik
7. Keputusan pengangkatan.

Secara garis besar apa yang telah dilaksanakan dalam proses seleksi di Direktorat Brawijaya Smart School menitik beratkan kepada calon tenaga pendidik dan tenaga kerja lebih yang mempunyai soft skill, pedagogik, kemampuan Bahasa, dan kemampuan profesionalisme sumber daya manusia tersebut. Hal ini di anggap penting karena visi misi Direktorat Brawijaya Smart School karena ingin menuju pendidikan pada abad 21. Dengan demikian apa yang telah dilakukan direktorat Brawijaya Smart School dalam proses rekrutmen dan seleksi telah mengembangkan teori-teori yang telah ada, guna mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kegiatan seleksi ini sangat penting di dalam proses manajemen sumber daya manusia, apabila suatu perusahaan tidak teliti dan tidak cermat dalam seleksi ini kemungkinan akan terjadi penerimaan pegawai yang tidak sesuai dan tidak cocok dengan jabatan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, sehingga dia tidak bisa bekerja secara efisien dan efektif dan kemungkinan harus dikeluarkan biaya dan waktu yang cukup lama untuk mengikutkannya pada tugas belajar dan pelatihan.

Dari hasil penelitian menyebutkan bahwa proses penempatan yang ada di Brawijaya Smart School adalah sebagai berikut:

- 7) Peserta tes yang layak di terima pada tahap proses seleksi akan di terima dan memperoleh SK dari pengangkatan Direktorat: Aslinya di kirim kepada sekaligus sebagai panggilan, sedang duplikatnya dikirim

ke sekolah untuk pengaturan tugas.

- 8) Peserta yang tidak di terima akan memperoleh surat atau pun pemberitahuan sebelumnya dari yayasan.
- 9) SK pengangkatan ini akan di peroleh kepada calon tenaga pendidik untuk melakukan proses pemagangan selama 3 bulan terhitung sejak penerimaan tenaga pendidik tersebut.
- 10) Jika setelah 3 bulan berlangsung dan memenuhi syarat dan ketentuan pihak masing-masing unit maka akan memperoleh SK berupa GTT (Guru Tidak Tetap).
- 11) Penempatan oleh tenaga pendidik baru di laksanakan atas ketentuan-ketentuan masing-masing unit yang telah di tetapkan. Semua adalah kebijakan masing-masing unit.
- 12) Atas pertimbangan tertentu, sewaktu-waktu masing-masing unit akan memberikan pengalihan tugas kepada masing-masing tenaga pendidik jika dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan.

Untuk teknik penempatan sebagai proses akhir dari proses seleksi untuk menentukan lokasi dan posisi personil dalam melakukan pekerjaandengan cara pemagangan dan penempatan secara langsung, dengan tujuanmeningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja guru atau karyawanbaru.karena penempatan harus sesuai dengan motivasi, bakat,minat,kapasitas dan kapabilitasnya.

Dengan demikian teknik penempatan ini selaras dengan prinsip hasibuan “ The Right man in the right place” .Prinsip ini akan memberikankeuntungan bagi organisasi karena beberapa alasan sebagai berikut:

1. Guru atau karyawan akan bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya.
2. Guru dan karyawan akan selalu termotivasi untuk bekerja dengan baik
3. Guru dan karyawan akan selalu mencurahkan segenap waktu, tenaga dan pikirannya untuk lembaga atau organisasinya.
4. Akan tercipta suasana kerja yang harmonis.

C. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan bukanlah merupakan suatu tujuan, tetapi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan tanggung jawab mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan merupakan proses keterampilan kerja timbal balik yang bersifat membantu, oleh karena itu dalam pelatihan seharusnya diciptakan suatu lingkungan di mana para guru dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat mendorong mereka untuk dapat bekerja lebih baik.

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 yang selalu terjadi. Adapun pelatihan yang pernah dilaksanakan di Direktorat Brawijaya Smart School.

1. Pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja (On The job Training).

2. Pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja (Off the Job training)

Pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja (On The job Training) merupakan kegiatan yang dilaksanakan di lingkungan kerja atau lingkungan organisasi. Pelatihan semacam itu bias dilakukan dalam bentuk pemagangan ataupun rotasi kepanitiaan.

Pelatihan diluar kerja (Off the Job training) merupakan pelatihan yang dilakukan diluar pekerjaan. Pelatihan ini biasa dilakukan di dalam institusi seperti pelatihan KKG, Workshop, MGMP, serta dinas terkait yang dilaksanakan diluar instansi dengan di sertakan undangan.

Terkait tahapan-tahapan pelatihan dan pengembangan SDM yang ada di Direktorat Brawijaya Smart School yaitu:

1. Analisis kebutuhan pelatihan

Mengingat bahwa pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi *gap* (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi *gap-gap* yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah *gap-gap* tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan. Selain itu dengan analisis kebutuhan pelatihan maka pihak penyelenggara pelatihan (HRD atau Diklat) dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi peserta pelatihan sebagai individu maupun

bagi perusahaan. Secara umum semua kegiatan yang dilakukan terlebih dahulu diadakan analisis penentuan kebutuhan pelatihan, baik berupa analisis tugas yang merupakan sebuah analisis kebutuhan pelatihan karena tuntutan jabatan maupun analisis kinerja, terutama beberapa pelatihan yang dilaksanakan diluar. Analisis penentuan kebutuhan bersifat kondisional dalam arti mengikuti trend perkembangan dunia.

2. Penetapan tujuan pelatihan

Secara umum tujuan pelatihan dan pengembangan adalah 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. Bagi sekolah setidaknya terdapat tujuh manfaat pelatihan yang dapat dipetik, yaitu:

- a. Peningkatan produktivitas kerja sekolah sebagai keseluruhan
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipati
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif

g. Penyelesaian konflik secara fungsional.

3. Perencanaan dan pengembangan program pelatihan

Dalam beberapa referensi tentang manajemen, perencanaan dan pengembangan program pelatihan ini sering disebut desain program pelatihan yang antara lain memuat: sasaran, waktu, tempat, biaya, materi, metode dan teknik serta narasumber. Semua direncanakan dengan matang. Terkait dana pelatihan dan pengembangan, Direktorat Brawijaya Smart School memiliki anggaran pos dan peningkatan mutu guru dan karyawan dari BOS, iuran dan profesi sertifikasi PNS. Dengan pelatihan ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja, prestasi akademik.

4. Pelaksanaan program pelatihan

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa pelaksanaan pelatihan ini dilakukan dua bentuk, yaitu On The Job Training dan Off The Job Training.

5. Evaluasi Program pelatihan

Evaluasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dalam rangka untuk menilai program pelatihan yang dilaksanakan secara efektif dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Karena evaluasi kebanyakan untuk mengukur keberhasilan pelatihan dari segi pelaksanaan, bukan untuk menilai apakah telah terjadi perubahan tingkah laku dari peserta setelah mengikuti pelatihan. Dan

kesalahan persepsi sering terjadi di Direktorat Brawijaya Smart School, dimana evaluasi program pelatihan hanya digunakan untuk mengukur dan menilai tingkat kesuksesan dan kegagalan dalam kegiatan tersebut.

Langkah-langkah dalam melakukan pelatihan dan pengembangan SDM di Direktorat Brawijaya Smart School telah memenuhi dan mengembangkan apa yang ada di teori Nawawi Haidar yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan melalui beberapa tahapan yakni:¹⁵⁷

1. Analisis kebutuhan pelatihan
2. Mementukan tujuan pelatihan
3. Merencanakan dan mengembangkan program latihan
4. Menjalankan program pelatihan dan pengembangan
5. Evaluasi pelatihan dan pengembangan.

D. Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia

Sistem evaluasi atau penilaian kinerja merupakan alat yang sangat berguna tidak hanya mengevaluasi kinerja guru dan karyawan saja, akan tetapi lebih dari itu untuk mengembangkan dan memelihara di kalangan guru dan karyawan tersebut. dalam evaluasi guru dan karyawan dinilai kontribusinya

¹⁵⁷Nawawi, Handari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press, 2005), hlm. 379.

terhadap organisasi selama periode tertentu. Sehingga dapat diketahui seberapa baik mereka bekerja bila dibandingkan dengan standar pekerjaan dalam organisasi.

Sebagaimana telah dibahas pada bab sebelumnya bahwa sistem evaluasi atau penilaian telah dilaksanakan melalui tiga tahap, yaitu: evaluasi harian, evaluasi bulanan, evaluasi tengah semester dan akhir semester dan evaluasi akhir tahun ajaran dalam satu tahun. Adapun sasarannya adalah: (1) evaluasi terhadap perjalanan dan pelaksanaan program sekolah, (2) evaluasi terhadap para pelaksana program kerja yang biasanya dilaksanakan pada saat evaluasi bulanan.

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

Dari penelitian yang dilakukan terhadap beberapa informan dapat diketahui bahwa kriteria yang dijadikan tolok ukur dalam evaluasi kinerja guru dan karyawan adalah Tupoksi dan beberapa hal lain yang bisa menjadi faktor pendukung misalnya teman, akhlak, ketauladan sebagainya. Tupoksi ini berisi tentang uraian tugas minimal yang harus dilakukan oleh seorang guru atau karyawan dalam sebuah organisasi atau sekolah. Kepala sekolah dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

Dalam sebuah organisasi dalam hal ini sekolah tanggung jawab penilaian kinerja diserahkan pada individu yang menjadi atasan langsung. Penilaian ini didasarkan atas asumsi bahwa atasan langsung adalah orang yang berkualitas untuk mengevaluasi kinerja guru atau karyawan secara realistis, obyektifitas dan adil.

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

Direktorat Brawijaya Smart School dalam menilai dan mengevaluasi kinerja pegawainya dalam hal ini guru memberikan kewenangan kepada kepala sekolah masing-masing unit untuk mengelola dan mengawasi bagaimanakinerja guru tersebut dilihat dari keaktifan misalkan tugas pokok dan fungsi diantaranya adalah:

1. Membuat dan merancang program kelas yang berkualitas, meliputi:
 - a. Menyiapkan administrasi pembelajaran
 - b. Merancang PROTA PROMES
 - c. Merancang strategi pembelajaran
 - d. Merancang pelaksanaan evaluasi formatif dan sumatif

2. Mengkoordinir pelaksanaan belajar mengajar, meliputi:
 - a. Melaksanakan PBM dengan efektif
 - b. Mengaitkan pembelajaran dengan kehidupan riil
 - c. Berinteraksi dengan siswa disertai dengan hubungan yang mendidik.
 - d. Metode pendekatan siswa aktif dan kreatif.
 - e. Disiplin di dalam kelas
 - f. Memanfaatkan laboratorium dan perpustakaan.
 - g. Memberikan tugas, PR kepada siswa.
 - h. Memiliki sikap demokratis.
 - i. Mampu membuat penelitian tindakan kelas.
 - j. Melaksanakan diagnose kesulitan kelas.
3. Kedisiplinan, meliputi :
 - a. Waktu
 - b. Tempat
 - c. Kode etik guru

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka evaluasi yang dilaksanakan di Direktorat Brawijaya Smart School hampir sama dan dapat mengembangkan teori dari Melayu SP Hasibuan yang menyatakan bahwa dalam Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan uraian pekerjaan dinilai selesai-tidak selesai, efektif-

tidak efektif, baik-buruk, berdasarkan tolok ukur yang standar. Hasibuan membagi penilaian dalam 2 bagian, yaitu:¹⁵⁸

- c. Tangible Standard, yaitu saran yang dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya. Hal ini terbagi 2 bagian, yaitu standar dalam bentuk fisik dan standar dalam bentuk uang. Standar dalam bentuk fisik dapat berupa standar kualitas, standar kuantitas, dan standar waktu. Misalnya baik-buruk, kilogram, meter, hari dan lain-lain. Standar dalam bentuk uang dapat berupa standar biaya, standarpenghasilan, standar infestasi dan lain-lain.
- d. Intangible Standard, yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukuraya. Seperti perilaku kesetiaan, partisipasi, loyalitas dan lain-lain.

Pelaksanaan evaluasi sumber daya manusia yang ada di Brawijaya Smart School memiliki badan pengelola dalam mengevaluasi yakni badan AIM (Audit Internal Mutu) terkait tata acara dan peraturan seluruh guru, pegawai dan karyawan di BSS, dalam hal ini di bantu dan di awasi langsung oleh masing-masing kepala sekolah unit dari CC, SD, SMP, SMA.

¹⁵⁸Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 93.

BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan secara keseluruhan tentang “Manajenen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Peningkatan Kualitas Guru di Direktorat Brawijaya Smart School”. Dapat disimpulkan bahwa system manajerial yang ada tidak terpusat pada satu saja dalam hal ini Direktur dibantu oleh orang yang ditunjuk

A. Kesimpulan

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Brawijaya Smart School

Secara umum pelaksanaan perencanaan SDM di Direktorat BSS dengan melakukan analisis dan pemetaan terhadap masing-masing sumber daya manusia yang ada di Direktorat yang harus di lakukan pihak masing-masing unit. 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.

2. Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia Brawijaya Smart School

Bahwa dalam proses rekrutmen di Direktorat Brawijaya Smart School adalah menganalisa atau pengembangan dari perencanaan sumber daya manusia terkait kebutuhan dan kekosongan posisi atau jabatan. Yang

kedua adalah melakukan pencarian pelamar-pelamar kerja dalam hal ini Direktorat Brawijaya Smart School memberikan informasi-informasi melalui WEB atau pun media cetak atau hanya sekedar informasi melalui media online. Setelah itu penyisihan-penyisihan pelamar yang tidak sesuai persyaratan yang tujuannya adalah meningkatkan kualitas organisasi tersebut, dapat di simpulkan bahwasanya teknik rekrutmen yang di lakukan oleh Direktorat Brawijaya Smart School adalah di sentralisasikan. Pola yang dikembangkan dalam upaya melakukan penarikan dan seleksi terhadap calon GTT dan PTT dilaksanakan dengan mendasarkan pada pertimbangan (a) Kompetensi Pedagogik, (b) Kompetensi social, (c) Kompetensi Proffesional, (d) Kompetensi dalam bidang IT, (e) Kompetensi dalam Kemampuan Bahasa Asing (Inggris, Japan, German, dll).

3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Brawijaya Smart School

Pelatihan dan pengembangan SDM di Direktorat BSS terlaksana dengan sangat baik dan terencana sesuai dengan prosedur yang telah di tetapkan oleh pihak Direktorat dalam meningkatkan kualitas guru tersebut. Pelatihan dan pengembangan yang di programkan oleh pihak Direktorat sangat membantu dalam proses peningkatan kualitas guru itu sendiri, adapun jenis bentuk pelatihan dan pengembangan guru di Direktorat Brawijaya Smart School adalah (a) pelatihan on the job training (tugas kepanitiaan, rotasi, jabatan, alih tugas) , (b) pelatihan off the job training (KKG, Seminar, UKG, Studi banding, pelatihan).

4. Evaluasi dan Penilaian Sumber Daya Manusia Brawijaya Smart School

Meskipun evaluasi yang selama ini dilakukan dengan menggunakan tiga tahap yaitu; (a) evaluasi bulanan, (b) evaluasi mingguan (b) evaluasi tengah semester, (c) evaluasi akhir tahun, tetapi masih ada ketimpangan terhadap perjalanan perjalanan dan pelaksanaan program itu sendiri. Hal ini mengakibatkan Tupoksi sebagai standar pekerjaan yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan dan kegagalan seorang guru melakukan tugas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya terabaikan. Direktorat Brawijaya Smart School dalam menilai dan mengevaluasi kinerja pegawainya dalam hal ini guru memberikan kewenangan kepada kepala sekolah masing-masing unit untuk mengelola dan mengawasi bagaimana kinerja guru tersebut dilihat dari keaktifan misalkan tugas pokok dan fungsi diantaranya adalah (a) membuat perangkat pembelajaran (b) kedisiplinan (c) akhlak, ketauladanan dan sebagainya.

Direktorat Brawijaya Smart School memiliki badan evaluasi kinerja karyawan dan guru dalam pelaksanaan sehari-hari yakni badan AIM (Audit Internal Mutu), badan ini di bentuk khusus untuk menindaklanjuti bagaimana kinerja guru tersebut.

B. Saran

Berdasarkan uraian tentang pembahasan dan kesimpulan di atas, peneliti dapat mengungkapkan beberapa saran antara lain sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan SDM yang ada di Direktorat Brawijaya Smart School harus melibatkan seluruh civitas akademika, dan juga harus mengembangkan perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memflitasi keefektifan organisasi dapat tercapai.

2. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan

Dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan sudah berjalan dengan baik, akan tetapi perlu adanya kejujuran dan komitmen pihak lembaga dalam merekrut dan menyeleksi calon tenaga pendidik yang sekiranya mengenyampingkan asas kekeluargaan dalam penarikan calon pegawai baru.

3. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Perlu di lakukannya Analisis terhadap penentuan kebutuhan pelatihan tentunya hams mangacu pada analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan-kelemahan-kesempatan dan hambatan, agar dapat membuat keputusan atau menetapkan pelatihan yang benar-benar sesuai dan dapat dilaksanakanDan perlu juga tindak lanjut pelatihan dan pengembangan SDM. Dan juga perlu keikutsertaan seluruh peserta pelatihan dan pengembangan bukan hanya pada satu pihak.

4. Evaluasi SDM

Perlunya instrument evaluasi dan tindak lanjut terkait evaluasi SDM itu sendiri, sehingga SDM dapat mengevaluasi dirinya sendiri. Dan juga tupoksi hendaknya dipergunakan sebagai alat ukur untuk menilai

keberhasilan dan kegagalan para pemangku jabatan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, dan hendaknya pula dilakukan evaluasi secara rutin, berkesinambungan dan terbuka.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, cet. 5, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004.
- Andi Makkulau. Analisis Kebijakan Publik dan Perencanaan Pendidikan, Bahan Kuliah Pascasarjana. Makassar: UNM,. 2004.
- Andrew E. Sikula*. Arikunto, S. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Erlangga: 2011.
- Asri Laksmi Riani, Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- B. Siswanto Sastrohadiwiry, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan operasional, cet. 3, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Desler, Gery, Personal Management (Manajemen Sumber Daya Manusia), Jakarta: Prenhalindo, 1997.
- Eko Budiyanto, Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- Fattah, Nanang.. Landasan Manajemen Pendidikan. Cet. V. Bandung: PT Remaja Rosdakarya: 2001.
- G.R. Terry dan L.W Rue, Dasar-dasar Manajemen, Bumi Aksara. Jakarta : 1996
- Gomes, Faustino Cardoso, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Andi Offset, 2001.
- H. Ahmad Fatah Yasin, Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam, Malang: UIN Maliki Press, 2011.
- H. Sufyarma M, Kapita Selekta Manajemen Pendidikan, CV. Alfabeta Bandung : 2003.
- Handoko, T Hani, Manajemen Edisi 2. Yogyakarta: BPFE, 1995.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Grasindo: 2005.
- Hasan Bahri dan Tatang, Kepemimpinan Pendidikan, Bandung: Pustaka Setia, 2015.

- Hasibuan, Malayu. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara : 2001.
- Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1995.
- Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia edisi III, Cet 2, Yogyakarta: STIE YKPN, 2006.
- <http://fiasailormoon.blogspot.com/2012/12/faktor-penempatan-sdm.html>), Akses 12 Januari 2017
- I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati dan I wayan Mudiarta Utama. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2008.
- Ibrahim Bafadal, Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar .akarta: BumiAksara, 2003.
- Ibrahim Bafadal, Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar, Cet. 4. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Ivancevich, John M., Human Resources Management, Irwin Publisher, ... atau MBA, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 1995.
- Kogan Page. Bedjo S. ... Empat. *Yoder, Dale* Personnel Management And Industrial Relation. Philadelphia dan London.:1983.
- Mahmudi, Administrasi Pendidikan, Surabaya : Usaha Nasional:1991.
- Mangkuprawira, sjafri, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2004.
- Marzuki, Metode Riset, BPFE: Yogyakarta : 2000.
- Masri Singarimbun, Metode Penelitian Survey, Jakarta: LP3ES, 1999.
- Melayu SP Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Milles, MB & Huberman MA, Qualitative Data Analisis a Source Book of New Method, (London: Sage Publication Ltd)
- Moleong, Lexy J, Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006.

- Mutiara S Panggabean,. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia. 2004.
- Nanang Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan, Bandung : Rosda karya: 2001.
- Nasution S, Penelitian Naturalistik Kualitatif, Bandung: Tarsito, 1992.
- Nawawi, Hadari. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press: 2008.
- Nawawi, Handari, Manajemen Strategic Organisasi non Profit di Bidang Pemerintahan, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 1999.
- Nawawi, Handari, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005.
- Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Remaja Rosda Karya Jakarta : 1991.
- Panduan Diklat, Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Pendidik dan Kependidikan Sekolah Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Dirgen Peningkatan Mutu pendidik dan Kependidikan Depdiknas, 2008.
- PB, Trion, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Tugu, 2002.
- Piet A. Sahartian, Dimensi Administrasi Pendidikan, Usaha Nasional, Surabaya : 1994.
- Rivai, Veithzal, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Sadili Samsudin, Manajemen Sumber Daya Manusia, cet. 1. Bandung: Pustaka setia, 2006.
- Sardiman. Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar. Jakarta: Rajawali Press: 2011.
- Siagian P Sondang,MPA, Administrasi Kepegawaian, Teori Motivasi Dan Aplikasi, Jakarta: PT, Rieneka Cipta: 1995.
- Siagian, Sondang P.. ManajemenStratejik. Cet. I. (Jakarta: Bumi Aksara.1998). Manajemen Abad 21. Cet. I. Jakarta: BumiAksara: 1995.
- Simamora, Henry. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN : 1995.

- Sjafri Mangkuprawira, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Bogor : Penerbit GhaliaIndonesia: 2011.
- Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cet. 3 Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003.
- Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004.
- Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 1 cet 8, Jakarta : Bumi Aksara,2000.
- Sondang, P.Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2008.\
- Sukarno, Dasar-Dasaer Manajemen, Bandung: PT.Masdar Maju, 1992.
- Sukmadinata, Nana Saodih, Metode Penelitian Pendidikan, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.
- Sutisna, Oteng, Administrasi Pendidikan, Bandung: Angkasa, 1983.
- Syaiful Sagala, Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Bandung: Alfabeta, 2005.
- T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Cet 15. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Islam, 2006.
- Veithzal Rivai,. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik). Jakarta : PT Grafindo Persada. 2006.
- Wilson Bangun, Manajemen Sumber Daya Manusia Jakarta: Erlangga, 2012.
- Zakiah Daradjat, Ilmu Pendidikan Islam. Jakarta : Bumi Aksara: 1992.

BIODATA PENELITI

Nama : Sihabuddin Al Asyimi, S. Pd. I
Alamat : Ds. Ngasem RT 04 RW 02 Kec. Ngasem Kab. Bojonegoro
E-mail : Syihabuddinalashimi@gmail.com
No HP : 085730833363
Motto : “Jihad yang paling besar adalah jihad melawan hawa nafsu”
Riwayat Pendidikan :

No	Jenjang Pendidikan	Tahun lulus
1	RA	1998
2	MI ISLAMİYAH	2004
3	MTs AL-ROSYID	2007
4	MA AL-ROSYID	2010
5	S1 UIN MALANG	2014



PANDUAN WAWANCARA

1. Perencanaan SDM

- a. Bagaimana anda membuat perencanaan di Direktorat BSS?
- b. Apakah ketika anda membuat perencanaan tersebut didahului dengan melakukan analisis terhadap pekerjaan (beban kerja) dan kebutuhan serta SDM yang telah tersedia?
- c. Siapa saja yang terlibat dalam pembuatan analisis tersebut?
- d. Bagaimana anda membuat analisis?

2. Rekrutmen, seleksi dan penempatan.

- a. Setelah anda menganalisis terhadap kebutuhan SDM dan membuat analisis serta deskripsi pekerjaan, bagaimana anda melakukan penarikan SDM untuk mengisi kekurangan atau kekosongan jabatan?
- b. Bagaimana sistem rekrutmen yang telah dijalankan selama ini?
- c. GTT dan PTT dinyatakan lolos seleksi apakah langsung mendapatkan tempat pekerjaan atau menjalani proses uji coba atau magang?

3. Pelatihan dan pengembangan

- a. Pernahkah di Direktorat BSS ini mengadakan pelatihan-pelatihan untuk guru dan karyawan?
- b. Apakah pelatihan yang diadakan itu secara periodik, sudah direncanakan secara matang, atau hanya incidental dengan arah kebijakan kontemporer saja?

- c. Bagaimana dan apa saja bentuk bentuk pelatihan yang sudah dilaksanakan untuk guru dan karyawan ?
 - d. Pernahkah mereka dikirim untuk mengikuti pelatihan-pelatihan diluar institusi sendiri? Dan bagaimana tindak lanjut bagi guru dan karyawan setelah mengikuti pelatihan?
4. Sistem evaluasi.
- a. Bagaimana sistem evaluasi yang telah dilakukan selama ini? Setiap berapa lama evaluasi tersebut dilakukan?
 - b. Adakah perbedaan sistem evaluasi yang diberlakukan untuk guru dan karyawan yang PNS dengan GTT dan PTT ? Bagaimana untuk PNS dan bagaimana untuk GTT dan PTT?
 - c. Kriteria apa saja yang dijadikan tolok ukur untuk mengadakan penilaian?

Lampiran foto-foto



Lampiran – lampiran TUPOKSI

TUPOKSI Brawijaya Smart School

BSS terdiri dari:

a. Direktorat BSS

1. Direktur BSS
2. Wakil Direktur 1
3. Wakil Direktur 2
4. Pusat Jaminan Mutu Pendidikan PJM-P
5. Penasehat
6. Komite sekolah
7. Kepala bidang akademik dan kesiswaan
8. Kepala bidang kehumasan dan kesekretariatan
9. Kepala bidang audit internal mutu
10. Kepala bidang tata kelola dan keuangan
11. Kepala bidang personalia dan sarana prasarana
12. Kepala bidang kesejahteraan
13. Kepala bidang penjaminan mutu

b. Children Centre

1. Kepala CC
2. Ketua TU
3. Ur Kurikulum
4. Ur. Kesiswaan
5. Ur. HUMAS
6. Ur. Sarpras
7. Div. PAUD
8. Div. rumah pintar

c. SD BSS

1. Kepala sekolah
2. Wakil kepala sekolah Ur Kurikulum
3. Wakil kepala sekolah Ur Kesiswaan
4. Wakil kepala sekolah Ur Humas
5. Wakil kepala sekolah Ur Sarpras
6. KTU

d. SMP BSS

1. Kepala sekolah
2. Wakil kepala sekolah Ur Kurikulum
3. Wakil kepala sekolah Ur Kesiswaan
4. Wakil kepala sekolah Ur Humas
5. Wakil kepala sekolah Ur Sarpras

6. Bendahara
7. KTU

e. SMA BSS

1. Kepala sekolah
2. Wakil kepala sekolah Ur Kurikulum
3. Wakil kepala sekolah Ur Kesiswaan
4. Wakil kepala sekolah Ur Humas
5. Wakil kepala sekolah Ur Sarpras
6. Bendahara
7. KTU
8. Ko. Litbang

f. Personal Development Institut

1. Kepala PDI

BAB IV
DIREKTORAT BSS
Pasal 5

1. Direktorat BSS ialah lembaga di bawah unit bisnis akademik universitas brawijaya yang berfungsi membantu dan memfasilitasi penyenggaraan pendidikan usia dini dan dasar dan menengah di Lingkungan Universitas Brawijaya
2. Direktorat BSS berfungsi sebagai pengelola laboratorium pendidikan usia dini dan dasar
3. Direktorat BSS bertanggungjawab memfasilitasi lembaga dibawah BSS (Children Centre, SD, SMP dan SMA)
4. Direktur BSS sebagai Pimpinan, Administrator dan Supervisor
5. Direktur BSS selaku pimpinan BSS mempunyai tugas dan peran
 - a. Menyusun perencanaan
 - b. Mengordinasikan kegiatan
 - c. Mengarahkan kegiatan
 - d. Mengkoordinasikan kegiatan
 - e. Melaksanakan pengawasan
 - f. Melaksanakan evaluasi terhadap kegiatan
 - g. Menentukan kebijakan
 - h. Mengadakan rapat
 - i. Mengambil keputusan
6. Wakil direktur I bertugas membantu Direktur BSS untuk
 - a. Menyusun perencanaan, mengkoordinasikan dan menjalankan pengawasan, serta mengevaluasi kegiatan berkaitan dengan bidang akademik, kesiswan dan kehumasan
 - b. Melaksanakan evaluasi terhadap kegiatan melalui audit internal mutu

- c. Mengambil kebijakan dan keputusan berkaitan akademik, kesiswaan dan kehumasan
 - d. Membantu direktur dalam penyiapan tertip administrasi dan kesekretariatan
7. Wakil Direktur II membantu Direktur BSS untuk
 - a. Mengatur siklus keuangan BSS
 - b. Membuat perencanaan keuangan BSS
 - c. Menyusun perencanaan dan masterplan pengembangan sarana dan prasaran di lingkungan BSS
 - d. Mempersiapkan sumberdaya manusia di BSS
 - e. Mengurusi peningkatan Kesejahteraan di BSS
 8. Pusat Jaminan Mutu Pendidikan PJM-P
 - a. Melaksanakan penjaminan mutu dilingkungan BSS dalam upaya mencapai indicator kinerja yang telah ditetapkan
 - b. Menyusun baku mutu tata kelola dilingkungan BSS
 - c. Memandu serta mengkoordinasikan kegiatan penjaminan mutu oleh dinas pendidikan serta institusi luar yang dapat mendukung terjaminanya pelayanan jasa pendidikan di BSS
 9. Penasehat
Memberikan masukan kepada direktur BSS berkaitan dengan tata kelola di BSS baik pada aspek Akademik, Kesiswaan, Sarana Prasarana, Kehumasan, Kesekretariatan dan Personalia serta mengarahkan sesuai kebutuhan dalam rangka peningkatan manajemen di BSS
 10. Komite sekolah
Memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi pada satuan pendidikan mengenai kebijakan dan program pendidikan, rencana anggaran pendidikan dan belanja sekolah, kriteria tenaga kependidikan, kriteria kinerja satuan pendidikan dan kriteria fasilitas pendidikan serta hal – hal yang terkait dengan pendidikan di BSS.
 11. Kepala bidang akademik dan kesiswaan
Menyusun perencanaan, mengkoordinasikan dan menjalankan pengawasan, serta mengevaluasi kegiatan berkaitan dengan bidang akademik dan kesiswaan
 12. Kepala bidang kehumasan dan kesekretariatan
 - a. Menyusun perencanaan, mengkoordinasikan dan menjalankan pengawasan, serta mengevaluasi kegiatan berkaitan dengan bidang kehumasan dan kesekretariatan
 - b. Membantu direktur dalam penyiapan tertip administrasi dan kesekretariatan
 - c. Melaksanakan dan menjalin hubungan kerjasama secara baik dengan stakeholder
 13. Kepala bidang audit internal mutu
Melaksanakan proses Audit Internal terhadap penyelenggaraan pendidikan di BSS UB

14. Kepala bidang tata kelola dan keuangan
Mengatur siklus keuangan di BSS serta membuat perencanaan, pengawasan keuangan disetiap unit dibawah direktorat BSS
15. Kepala bidang personalia dan sarana prasarana
Menyusun perencanaan dan masterplan pengembangan sarana dan prasaran di lingkungan BSS serta melakukan pembinaan terhadap sumberdaya manusia dan menyiapkan analisis kecukupan sumberdaya maupun penerimaannya
16. Kepala bidang kesejahteraan
Merencanakan, melaksanakan serta mengontrol tatakelola keuangan di internal BSS melalui koperasi dan program pemberdayaan lainnya yang bersifat konstruktif serta mensejahterakan anggota secara bijaksana.
17. Kepala bidang penjaminan mutu
Melaksanakan penjaminan mutu dilingkungan BSS dalam upaya mencapai indicator kinerja yang telah ditetapkan pimpinan serta mengkoordinasikan kegiatan penjaminan mutu oleh dinas pendidikan serta institusi luar yang dapat mendukung terjaminanya pelayanan jasa pendidikan di BSS

BAB V
Children Centre
Pasal 6

1. Kepala Sekolah CC BSS berfungsi sebagai Educator, Pimpinan, Administrator dan Supervisor.
2. Kepala Sekolah SD BSS selaku Educator mempunyai tugas untuk melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien
3. Kepala Sekolah selaku Pimpinan mempunyai tugas peran dan fungsi :
 - a. Menyusun perencanaan SD BSS
 - b. Mengordinasikan kegiatan SD BSS
 - c. Mengarahkan kegiatan
 - d. Mengkoordinasikan kegiatan
 - e. Melaksanakan pengawasan
 - f. Melaksanakan evaluasi terhadap kegiatan
 - g. Menentukan kebijakan
 - h. Mengadakan rapat
 - i. Mengambil keputusan
 - j. Mengatur proses belajar mengajar
 - k. Mengatur administrasi :
 - i. Kantor
 - ii. Siswa
 - iii. Pegawai
 - iv. Perlengkapan
 - v. Keuangan / RAPBS
 - l. Mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah
 - m. Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat

4. Kepala Sekolah selaku Administrator mempunyai tugas :
 - 1) Perencana
 - 2) Pengorganisasian
 - 3) Pengarahan
 - 4) Pengkoordinasian
 - 5) Pengawasan
 - 6) Kurikulum
 - 7) Kesiswaan
 - 8) Kantor
 - 9) Kepegawaian
 - 10) Keuangan
 - 11) Perpustakaan
 - 12) Laboratorium
 - 13) Ruang ketrampilan / kesenian
5. Kepala Sekolah selaku Supervisor mempunyai tugas :
 - 1) Kegiatan belajar mengajar
 - 2) Kegiatan bimbingan dan penyuluhan / bimbingan karir
 - 3) Kegiatan ekstrakurikuler
 - 4) Kegiatan ketatausahaan
 - 5) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan dunia usaha

Pasal 8

1. Wakil kepala sekolah dalam melaksanakan di tugasi dengan pendelegasian oleh Kepala Sekolah
2. Wakil Kepala Sekolah bertugas membantu Kepala Sekolah dalam urusan-urusan sebagai berikut :
 - a. Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan program pelaksanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pengarahan
 - d. Ketenagaan
 - e. Pengkoordinasian
 - f. Pengawasan
 - g. Penilaian
 - h. Identifikasi dan pengumpulan
 - i. Penyusunan program
3. Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum mempunyai tugas membantu Kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
 - a. Menyusun program pengajaran
 - b. Menyusun pembagian tugas
 - c. Menyusun pelajaran
 - d. Menyusun jadwal evaluasi belajar
 - e. Menyusun pelaksanaan US / UN
 - f. Menerapkan criteria persyaratan naik kelas/ tidak naik kelas

- g. Menerapkan jadwal penerimaan buku laporan pendidikan (Rapor) dan penerimaan ijazah.
 - h. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan satuan pelajaran
 - i. Menyediakan buku kemajuan kelas
 - j. Menyusun laporan pelaksanaan pelajaran
 - k. Pembuatan karya tulis
 - l. Pengelolaan Laboratorium
 - m. Koordinasi Wali Kelas
4. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan mempunyai tugas membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Menyusun program pembinaan kesiswaan / OSIS
 - b. Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa / OSIS dalam rangka menegakkan disiplin dan tertib sekolah
 - c. Membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kerindangan dan kekeluargaan (6 K)
 - d. Memberikan pengarahan dalam pemilihan pengurus OSIS
 - e. Melakukan pembinaan pengurus OSIS dalam berorganisasi
 - f. Menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala dan insidental
 - g. Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan calon siswa penerima beasiswa
 - h. Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah
 - i. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala
 - j. Mengatur mutasi siswa
 - k. Penerimaan Peserta Didik (PPD)
 - l. Masa Orientasi Siswa (MOS)
 - m. Studi banding
 - n. Mengurusi kegiatan ekstrakurikuler
 - o. Mengadakan koordinasi dengan Bimbingan Konseling (BK)
 - p. Pembagian Kelas
5. Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas mempunyai tugas membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orang tua/ wali siswa
 - b. Membina hubungan antara sekolah dengan POMG / BP3
 - c. Menyusun laporan pelaksanaan hubungan dengan masyarakat secara berkala
 - d. Membina hubungan dengan komite sekolah
 - e. Mengikuti kegiatan hari Besar nasional / Keagamaan
 - f. Mengikuti lomba-lomba
6. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana mempunyai tugas membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana
- b. Mengadministrasikan pendayagunaan sarana prasarana
- c. Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran
- d. Menyusun laporan pelaksanaan urusan sarana dan prasarana secara berkala
- e. Inventarisasi barang
- f. Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran :
 - 1) Pengkoordinasian penilaian kelas (7 K)
 - 2) Pengkoordinasian kebersihan dan keindahan sekolah
- g. Pengadaan barang, buku, bahan dan lat pelajaran dan perpustakaan
- h. Urusan Administrasi perlengkapan/ penertiban inventaris barang :
 - 1) Kantor
 - 2) Olahraga dan kesehatan
 - 3) Ketrampilan IPA, Bahasa dan Komputer
 - 4) Alat-lat pelajaran lain

BAB VI SD BSS

Pasal 7

1. Kepala Sekolah SD BSS berfungsi sebagai Educator, Pimpinan, Administrator dan Supervisor.
2. Kepala Sekolah SD BSS selaku Educator mempunyai tugas untuk melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien
3. Kepala Sekolah selaku Pimpinan mempunyai tugas peran dan fungsi :
 - a. Menyusun perencanaan SD BSS
 - b. Mengordinasikan kegiatan SD BSS
 - c. Mengarahkan kegiatan
 - d. Mengkoordinasikan kegiatan
 - e. Melaksanakan pengawasan
 - f. Melaksanakan evaluasi terhadap kegiatan
 - g. Menentukan kebijakan
 - h. Mengadakan rapat
 - i. Mengambil keputusan
 - j. Mengatur proses belajar mengajar
 - k. Mengatur administrasi :
 - i. Kantor
 - ii. Siswa
 - iii. Pegawai
 - iv. Perlengkapan

- v. Keuangan / RAPBS
 - l. Mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah
 - m. Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat
- 4. Kepala Sekolah selaku Administrator mempunyai tugas :
 - 1) Perencana
 - 2) Pengorganisasian
 - 3) Pengarahan
 - 4) Pengkoordinasian
 - 5) Pengawasan
 - 6) Kurikulum
 - 7) Kesiswaan
 - 8) Kantor
 - 9) Kepegawaian
 - 10) Keuangan
 - 11) Perpustakaan
 - 12) Laboratorium
 - 13) Ruang ketrampilan / kesenian
- 5. Kepala Sekolah selaku Supervisor mempunyai tugas :
 - 1) Kegiatan belajar mengajar
 - 2) Kegiatan bimbingan dan penyuluhan / bimbingan karir
 - 3) Kegiatan ekstrakurikuler
 - 4) Kegiatan ketatausahaan
 - 5) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan dunia usaha

Pasal 8

1. Wakil kepala sekolah dalam melaksanakan di tugasi dengan pendelegasian oleh Kepala Sekolah
2. Wakil Kepala Sekolah bertugas membantu Kepala Sekolah dalam urusan-urusan sebagai berikut :
 - a. Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan program pelaksanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pengarahan
 - d. Ketenagaan
 - e. Pengkoordinasian
 - f. Pengawasan
 - g. Penilaian
 - h. Identifikasi dan pengumpulan
 - i. Penyusunan program
3. Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum mempunyai tugas membantu Kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a. Menyusun program pengajaran
 - b. Menyusun pembagian tugas
 - c. Menyusun pelajaran
 - d. Menyusun jadwal evaluasi belajar
 - e. Menyusun pelaksanaan US / UN
 - f. Menerapkan criteria persyaratan naik kelas/ tidak naik kelas
 - g. Menerapkan jadwal penerimaan buku laporan pendidikan (Rapor) dan penerimaan ijazah.
 - h. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan satuan pelajaran
 - i. Menyediakan buku kemajuan kelas
 - j. Menyusun laporan pelaksanaan pelajaran
 - k. Pembuatan karya tulis
 - l. Pengelolaan Laboratorium
 - m. Koordinasi Wali Kelas
4. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan mempunyai tugas membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Menyusun program pembinaan kesiswaan / OSIS
 - b. Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa / OSIS dalam rangka menegakkan disiplin dan tertib sekolah
 - c. Membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kerindangan dan kekeluargaan (6 K)
 - d. Memberikan pengarahan dalam pemilihan pengurus OSIS
 - e. Melakukan pembinaan pengurus OSIS dalam berorganisasi
 - f. Menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala dan insidental
 - g. Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan calon siswa penerima beasiswa
 - h. Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah
 - i. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala
 - j. Mengatur mutasi siswa
 - k. Penerimaan Peserta Didik (PPD)
 - l. Masa Orientasi Siswa (MOS)
 - m. Studi banding
 - n. Mengurusi kegiatan ekstrakurikuler
 - o. Mengadakan koordinasi dengan Bimbingan Konseling (BK)
 - p. Pembagian Kelas
5. Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas mempunyai tugas membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orang tua/ wali siswa
 - b. Membina hubungan antara sekolah dengan POMG / BP3
 - c. Menyusun laporan pelaksanaan hubungan dengan masyarakat secara berkala

- d. Membina hubungan dengan komite sekolah
 - e. Mengikuti kegiatan hari Besar nasional / Keagamaan
 - f. Mengikuti lomba-lomba
6. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana mempunyai tugas membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana
 - b. Mengadministrasikan pendayagunaan sarana prasarana
 - c. Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran
 - d. Menyusun laporan pelaksanaan urusan sarana dan prasarana secara berkala
 - e. Inventarisasi barang
 - f. Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran :
 - 1) Pengkoordinasian penilaian kelas (7 K)
 - 2) Pengkoordinasian kebersihan dan keindahan sekolah
 - g. Pengadaan barang, buku, bahan dan lat pelajaran dan perpustakaan
 - h. Urusan Administrasi perlengkapan/ penertiban inventaris barang :
 - 1) Kantor
 - 2) Olahraga dan kesehatan
 - 3) Ketrampilan IPA, Bahasa dan Komputer
 - 4) Alat-lat pelajaran lain

BAB VII

SMP BSS

Pasal 9

1. Kepala Sekolah SMP BSS berfungsi sebagai Educator, Pimpinan, Administrator dan Supervisor.
2. Kepala Sekolah SMP BSS selaku Educator mempunyai tugas untuk melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien
3. Kepala Sekolah selaku Pimpinan mempunyai tugas peran dan fungsi :
 - a. Menyusun perencanaan SMP BSS
 - b. Mengordinasikan kegiatan SMP BSS
 - c. Mengarahkan kegiatan
 - d. Mengkoordinasikan kegiatan
 - e. Melaksanakan pengawasan
 - f. Melaksanakan evaluasi terhadap kegiatan
 - g. Menentukan kebijakan
 - h. Mengadakan rapat
 - i. Mengambil keputusan
 - j. Mengatur proses belajar mengajar
 - k. Mengatur administrasi :
 - i. Kantor
 - ii. Siswa
 - iii. Pegawai
 - iv. Perlengkapan
 - v. Keuangan / RAPBS

- l. Mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah
 - m. Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat
- 4. Kepala Sekolah selaku Administrator mempunyai tugas :
 - 1) Perencana
 - 2) Pengorganisasian
 - 3) Pengarahan
 - 4) Pengkoordinasian
 - 5) Pengawasan
 - 6) Kurikulum
 - 7) Kesiswaan
 - 8) Kantor
 - 9) Kepegawaian
 - 10) Keuangan
 - 11) Perpustakaan
 - 12) Laboratorium
 - 13) Ruang ketrampilan / kesenian
- 5. Kepala Sekolah selaku Supervisor mempunyai tugas :
 - 1) Kegiatan belajar mengajar
 - 2) Kegiatan bimbingan dan penyuluhan / bimbingan karir
 - 3) Kegiatan ekstrakurikuler
 - 4) Kegiatan ketatausahaan
 - 5) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan dunia usaha

Pasal 10

- 1. Wakil kepala sekolah dalam melaksanakan di tugasi dengan pendelegasian oleh Kepala Sekolah
- 2. Wakil Kepala Sekolah bertugas membantu Kepala Sekolah dalam urusan-urusan sebagai berikut :
 - a. Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan program pelaksanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pengarahan
 - d. Ketenagaan
 - e. Pengkoordinasian
 - f. Pengawasan
 - g. Penilaian
 - h. Identifikasi dan pengumpulan
 - i. Penyusunan program
- 3. Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum mempunyai tugas membantu Kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
 - a. Menyusun program pengajaran
 - b. Menyusun pembagian tugas
 - c. Menyusun pelajaran
 - d. Menyusun jadwal evaluasi belajar

- e. Menyusun pelaksanaan US / UN
 - f. Menerapkan criteria persyaratan naik kelas/ tidak naik kelas
 - g. Menerapkan jadwal penerimaan buku laporan pendidikan (Rapor) dan penerimaan ijazah.
 - h. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan satuan pelajaran
 - i. Menyediakan buku kemajuan kelas
 - j. Menyusun laporan pelaksanaan pelajaran
 - k. Pembuatan karya tulis
 - l. Pengelolaan Laboratorium
 - m. Koordinasi Wali Kelas
4. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan mempunyai tugas membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Menyusun program pembinaan kesiswaan / OSIS
 - b. Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa / OSIS dalam rangka menegakkan disiplin dan tertib sekolah
 - c. Membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kerindangan dan kekeluargaan (6 K)
 - d. Memberikan pengarahan dalam pemilihan pengurus OSIS
 - e. Melakukan pembinaan pengurus OSIS dalam berorganisasi
 - f. Menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala dan insidental
 - g. Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan calon siswa penerima beasiswa
 - h. Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah
 - i. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala
 - j. Mengatur mutasi siswa
 - k. Penerimaan Peserta Didik (PPD)
 - l. Masa Orientasi Siswa (MOS)
 - m. Studi banding
 - n. Mengurusi kegiatan ekstrakurikuler
 - o. Mengadakan koordinasi dengan Bimbingan Konseling (BK)
 - p. Pembagian Kelas
5. Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas mempunyai tugas membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orang tua/ wali siswa
 - b. Membina hubungan antara sekolah dengan POMG / BP3
 - c. Menyusun laporan pelaksanaan hubungan dengan masyarakat secara berkala
 - d. Membina hubungan dengan komite sekolah
 - e. Mengikuti kegiatan hari Besar nasional / Keagamaan
 - f. Mengikuti lomba-lomba

6. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana mempunyai tugas membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
 - a. Menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana
 - b. Mengadministrasikan pendayagunaan sarana prasarana
 - c. Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran
 - d. Menyusun laporan pelaksanaan urusan sarana dan prasarana secara berkala
 - e. Inventarisasi barang
 - f. Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran :
 - 1) Pengkoordinasian penilaian kelas (7 K)
 - 2) Pengkoordinasian kebersihan dan keindahan sekolah
 - g. Pengadaan barang, buku, bahan dan lat pelajaran dan perpustakaan
 - h. Urusan Administrasi perlengkapan/ penertiban inventaris barang :
 - 1) Kantor
 - 2) Olahraga dan kesehatan
 - 3) Ketrampilan IPA, Bahasa dan Komputer
 - 4) Alat-lat pelajaran lain

BAB VIII
SMA BSS
Pasal 11

6. Kepala Sekolah SMA BSS berfungsi sebagai Educator, Pimpinan, Administrator dan Supervisor.
7. Kepala Sekolah SMA BSS selaku Educator mempunyai tugas untuk melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien
8. Kepala Sekolah selaku Pimpinan mempunyai tugas peran dan fungsi :
 - a. Menyusun perencanaan SMA BSS
 - b. Mengordinasikan kegiatan SMA BSS
 - c. Mengarahkan kegiatan
 - d. Mengkoordinasikan kegiatan
 - e. Melaksanakan pengawasan
 - f. Melaksanakan evaluasi terhadap kegiatan
 - g. Menentukan kebijakan
 - h. Mengadakan rapat
 - i. Mengambil keputusan
 - j. Mengatur proses belajar mengajar
 - k. Mengatur administrasi :
 - i. Kantor
 - ii. Siswa
 - iii. Pegawai
 - iv. Perlengkapan
 - v. Keuangan / RAPBS
 - l. Mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah
 - m. Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat
9. Kepala Sekolah selaku Administrator mempunyai tugas :
 - 1) Perencana

- 2) Pengorganisasian
 - 3) Pengarahan
 - 4) Pengkoordinasian
 - 5) Pengawasan
 - 6) Kurikulum
 - 7) Kesiswaan
 - 8) Kantor
 - 9) Kepegawaian
 - 10) Keuangan
 - 11) Perpustakaan
 - 12) Laboratorium
 - 13) Ruang ketrampilan / kesenian
10. Kepala Sekolah selaku Supervisor mempunyai tugas :
- 1) Kegiatan belajar mengajar
 - 2) Kegiatan bimbingan dan penyuluhan / bimbingan karir
 - 3) Kegiatan ekstrakurikuler
 - 4) Kegiatan ketatausahaan
 - 5) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan dunia usaha

Pasal 12

1. Wakil kepala sekolah dalam melaksanakan di tugasi dengan pendelegasian oleh Kepala Sekolah
2. Wakil Kepala Sekolah bertugas membantu Kepala Sekolah dalam urusan-urusan sebagai berikut :
 - a. Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan program pelaksanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pengarahan
 - d. Ketenagaan
 - e. Pengkoordinasian
 - f. Pengawasan
 - g. Penilaian
 - h. Identifikasi dan pengumpulan
 - i. Penyusunan program
3. Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum mempunyai tugas membantu Kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
 - a. Menyusun program pengajaran
 - b. Menyusun pembagian tugas
 - c. Menyusun pelajaran
 - d. Menyusun jadwal evaluasi belajar
 - e. Menyusun pelaksanaan US / UN
 - f. Menerapkan criteria persyaratan naik kelas/ tidak naik kelas
 - g. Menerapkan jadwal penerimaan buku laporan pendidikan (Rapor) dan penerimaan ijazah.

- h. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan satuan pelajaran
 - i. Menyediakan buku kemajuan kelas
 - j. Menyusun laporan pelaksanaan pelajaran
 - k. Pembuatan karya tulis
 - l. Pengelolaan Laboratorium
 - m. Koordinasi Wali Kelas
4. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan mempunyai tugas membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Menyusun program pembinaan kesiswaan / OSIS
 - b. Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa / OSIS dalam rangka menegakkan disiplin dan tertib sekolah
 - c. Membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kerindangan dan kekeluargaan (6 K)
 - d. Memberikan pengarahan dalam pemilihan pengurus OSIS
 - e. Melakukan pembinaan pengurus OSIS dalam berorganisasi
 - f. Menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala dan insidental
 - g. Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan calon siswa penerima beasiswa
 - h. Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah
 - i. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala
 - j. Mengatur mutasi siswa
 - k. Penerimaan Peserta Didik (PPD)
 - l. Masa Orientasi Siswa (MOS)
 - m. Studi banding
 - n. Mengurusi kegiatan ekstrakurikuler
 - o. Mengadakan koordinasi dengan Bimbingan Konseling (BK)
 - p. Pembagian Kelas
5. Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas mempunyai tugas membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orang tua/ wali siswa
 - b. Membina hubungan antara sekolah dengan POMG / BP3
 - c. Menyusun laporan pelaksanaan hubungan dengan masyarakat secara berkala
 - d. Membina hubungan dengan komite sekolah
 - e. Mengikuti kegiatan hari Besar nasional / Keagamaan
 - f. Mengikuti lomba-lomba
6. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana mempunyai tugas membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana
 - b. Mengadministrasikan pendayagunaan sarana prasarana

- c. Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran
- d. Menyusun laporan pelaksanaan urusan sarana dan prasarana secara berkala
- e. Inventarisasi barang
- f. Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran :
 - 1) Pengkoordinasian penilaian kelas (7 K)
 - 2) Pengkoordinasian kebersihan dan keindahan sekolah
- g. Pengadaan barang, buku, bahan dan lat pelajaran dan perpustakaan
- h. Urusan Administrasi perlengkapan/ penertiban inventaris barang :
 - 1) Kantor
 - 2) Olahraga dan kesehatan
 - 3) Ketrampilan IPA, Bahasa dan Komputer
 - 4) Alat-lat pelajaran lain