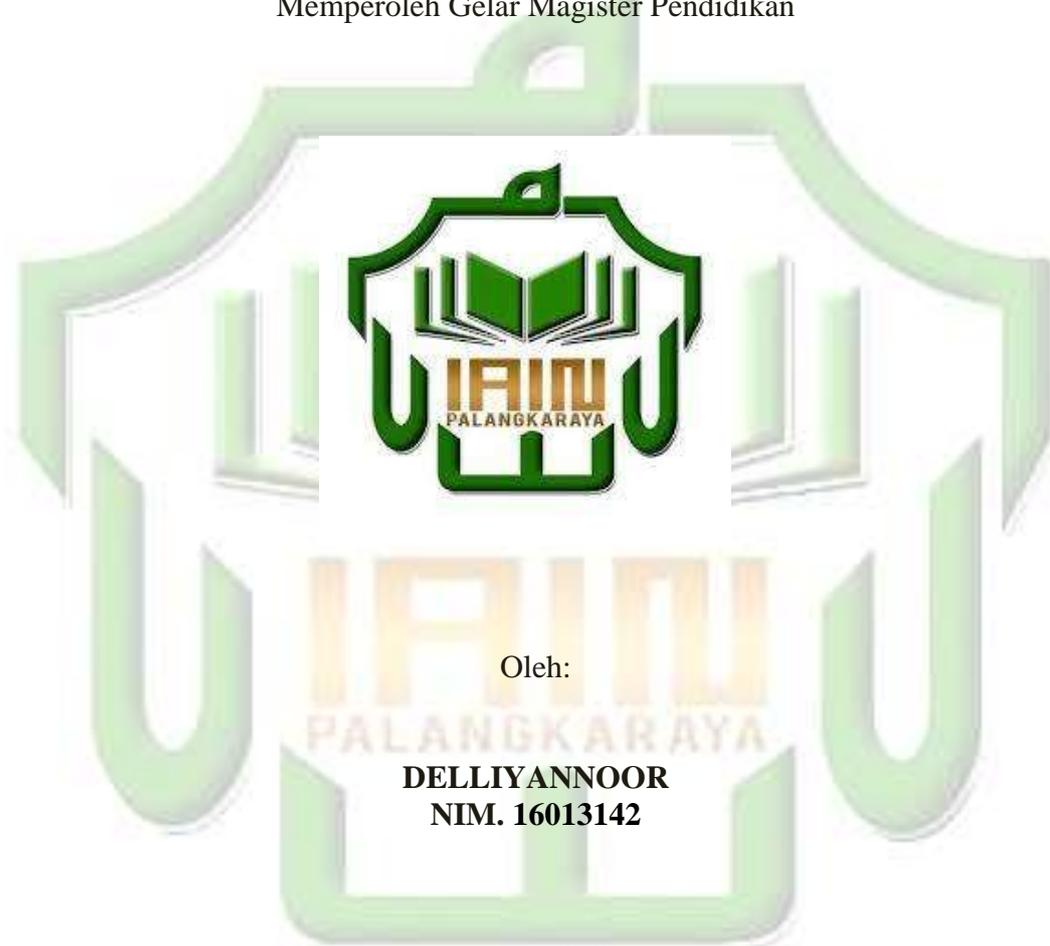


**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALITAS
GURU BUKAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI MTsN 2
KOTA PALANGKA RAYA**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan



Oleh:

**DELLIYANNOOR
NIM. 16013142**

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKARAYA
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
1442 H/2020 M**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA
PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 Email : iainpalangkaraya@kemenag.go.id.
Website : <http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id>.

NOTA DINAS

Judul Tesis : **Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil di MTsN 2 Kota Palangka Raya**

Ditulis Oleh : Delliyanoor

NIM : 16013142

Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)

Dapat diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI).



Palangka Raya, 23 Oktober 2020
Direktur,

Dr. H. Normuslim, M. Ag
NIP. 19650429 199103 1 002

PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil di MTsN 2 Kota Palangka Raya** oleh Delliyanoor, NIM. 16013142 telah dimunaqasyahkan oleh Tim Munaqasyah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya pada:

Hari : Senin

Tanggal : 16 Rabiul Awal 1442 H/2 November 2020 M

Palangka Raya, 2 November 2020

Tim Penguji:

1. **Dr. H. Sardimi, M.Ag.**
Ketua Sidang/Anggota
2. **Dr. H. Khairil Anwar, M.Ag.**
Anggota
3. **Dr. H. Ahmad Syar'i, M.Pd.**
Anggota
4. **Prof. Dr. Hj. Hamdanah, M.Ag.**
Sekretaris/Anggota

(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

Mengetahui:

Direktur Pascasarjana,



Dr. H. Normuslim, M.Ag.
NIP. 19650429 199103 1 002

PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil di MTsN 2 Kota Palangka Raya

Ditulis oleh : Delliyanoor

NIM : 16013142

Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)

Dapat disetujui untuk diujikan di depan penguji Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MMPI).

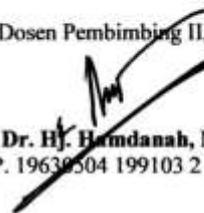
Palangka Raya, 20 Oktober 2020

Dosen Pembimbing I,



Dr. H. Ahmad Syar'i, M.Pd.
NIP. 19560301 198503 1 005

Dosen Pembimbing II,



Prof. Dr. Hj. Hamdanah, M.Ag.
NIP. 19630504 199103 2 002



Mengetahui :
Direktur,



Dr. H. Normuslim, M. Ag.
NIP. 19650429 199103 1 002

ABSTRAK

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru bukan Pegawai Negeri Sipil di MTsN 2 Kota Palangka Raya

Dellyannoor
NIM. 16013142

Manajemen SDM yang baik sangat menentukan kualitas madrasah, dan sangat mempengaruhi peningkatan kompetensi dan profesionalitas guru. Kompetensi itu dapat dicapai jika kepala madrasah sebagai manajer mampu mengelola para guru di sebuah lembaga pendidikan agar memiliki kompetensi dalam meningkatkan profesionalitasnya

Permasalahan penelitian dalam tesis ini adalah (1) Bagaimana perencanaan SDM guru bukan PNS, (2) Bagaimana rekrutmen guru bukan PNS, (3) Bagaimana pengembangan SDM dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru bukan PNS, dan (4) Bagaimana penilaian kinerja guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya?

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis interaktif dari Milles dan Hubberman, melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji kredibilitas (*credibility*) dengan teknik triangulasi.

Hasil penelitian: (1) Perencanaan guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya dilaksanakan dengan mengadakan analisis kebutuhan, untuk melihat dan memprediksi kebutuhan sumber daya manusia di madrasah yang akan datang. (2) Rekrutmen guru non PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya dilaksanakan melalui beberapa tahapan yaitu: a) melihat formasi yang dibutuhkan, b) menyampaikan pengumuman melalui form guru setempat c) melakukan pemanggilan terhadap calon guru yang menyampaikan lamaran. d) melakukan wawancara, dan e) penerimaan dan penempatan. (3) Pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya dilakukan dengan *On The Job Training* terdiri dari pelatihan, dan latihan instruktur pekerjaan, dan *Off The Job Training* terdiri dari pendidikan, workshop, dan MGMP. (4) Penilaian kinerja guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya melalui evaluasi dan supervisi.

Kata Kunci: manajemen sumber daya manusia, profesionalitas, pendidik

ABSTRACT

Human Resource Management in Improving Professionalism of Teachers Not Civil Servants at MTsN 2 Kota Palangka Raya

Delliyannoor
NIM. 16013142

Good Human Resource (HR) management greatly determines school quality, and greatly influences the increase of teacher's competencies and professionalism. The competence can be achieved if the principal as a manager is able to manage the teachers in education institutions to establish competencies in increasing the teacher's professionalism.

The research problems in this thesis are (1) How to plan human resource teacher not civil servants, (2) How to recruit not civil servants teacher, (3) How to develop human resources in an effort to improve teacher professionalism not civil servants, and (4) How to evaluate the teacher performance not civil servants in MTsN 2 Palangka Raya?

This research is a descriptive field research with a qualitative approach. Data is obtained through observation, interview, and documentation. Data were analyzed by interactive analysis of Milles and Hubberman, through the stages of data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusion. Examination of the validity of the data in this study was conducted with credibility testing with triangulation technique.

Research results: (1) The teachers plan not civil servant at MTsN 2 Palangka Raya City was carried out by conducting a needs analysis, to see and predict the future human resource needs in madrasah. (2) Recruitment teachers not civil servants at MTsN 2 Palangka Raya City was carried out in several stages, namely: a) Seeing the formation needed, b) delivering announcements through local teacher forms, c) Making a call to the prospective teachers who has submitted applications. d) conduct interviews, and e) acceptance and placement. (3) Human resource development in an effort to improve th teachers professionalism not civil servants at MTsN 2 Palangka Raya City is carried out *with On The Job Training* that consists of training and train Job instructor, and *Off The Job Training* that consists of education, workshops, and MGMP. (4) Assessment of the teacher performance not civil servants at MTsN 2 Palangka Raya City through evaluation and supervision.

Keywords: human resource management, professionalism, educators

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum, Wr. Wb.

Pertama-tama peneliti mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan penulis untuk menyusun dan menyelesaikan penelitian ini. Penelitian ini tidak akan berhasil tanpa bantuan dari pihak-pihak yang benar-benar konsen dengan dunia penelitian. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Khairil Anwar, M.Ag. selaku Rektor IAIN Palangka Raya, yang telah menerima dan memberi kesempatan untuk belajar di IAIN Palangka Raya.
2. Bapak Dr. H. Normuslim, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana IAIN Palangka Raya, yang telah memberikan kemudahan, fasilitas dalam menempuh kuliah pascasarjana sehingga dapat memperoleh ilmu dan wawasan baru guna mengabdikan dalam dunia pendidikan.
3. Bapak Dr. Jasmani, M. Ag. selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, yang telah memberikan pelayanan administrasi selama perkuliahan dan penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Dr. H. Ahmad Syar'i, M.Pd. selaku pembimbing I dan Ibu Prof. Dr. Hj. Hamdanah, M.Ag. selaku pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan selama perkuliahan terutama dalam proses penyelesaian tesis.

5. Segenap civitas akademika yang selalu memberikan kemudahan dalam mengurus segala hal administrasi selama perkuliahan dan pada saat peneliti menyusun tesis ini rampung.
6. Seluruh keluarga besar yang selalu mendoakan, membantu, memberikan kesempatan dan pengorbanannya baik *materiil* maupun *immaterial* demi kesuksesan peneliti.
7. Seluruh teman-teman terbaik di pascasarjana prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam yang turut membantu, mendoakan dan bersama-sama berjuang dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh pihak yang turut berkontribusi dalam penyelesaian penulisan tesis ini, yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang telah ikut membantu dalam menyusun dan mengumpulkan data dalam penelitian ini. Tanpa bantuan teman-teman semua tidak mungkin penelitian ini bisa diselesaikan.

Terakhir, peneliti mengucapkan terima kasih kepada seluruh keluarga yang telah bersabar di dalam memberikan doa dan perhatiannya.

Palangka Raya, Oktober 2020

Peneliti,

Dellyannoor
NIM. 16013142

PERNYATAAN ORISINALITAS

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul "**Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil di MTsN 2 Kota Palangka Raya**", adalah benar karya saya sendiri dan bukan hasil penjiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika di kemudian hari adanya pelanggaran maka saya siap menanggung resiko atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, Oktober 2020

Yang membuat Pernyataan,



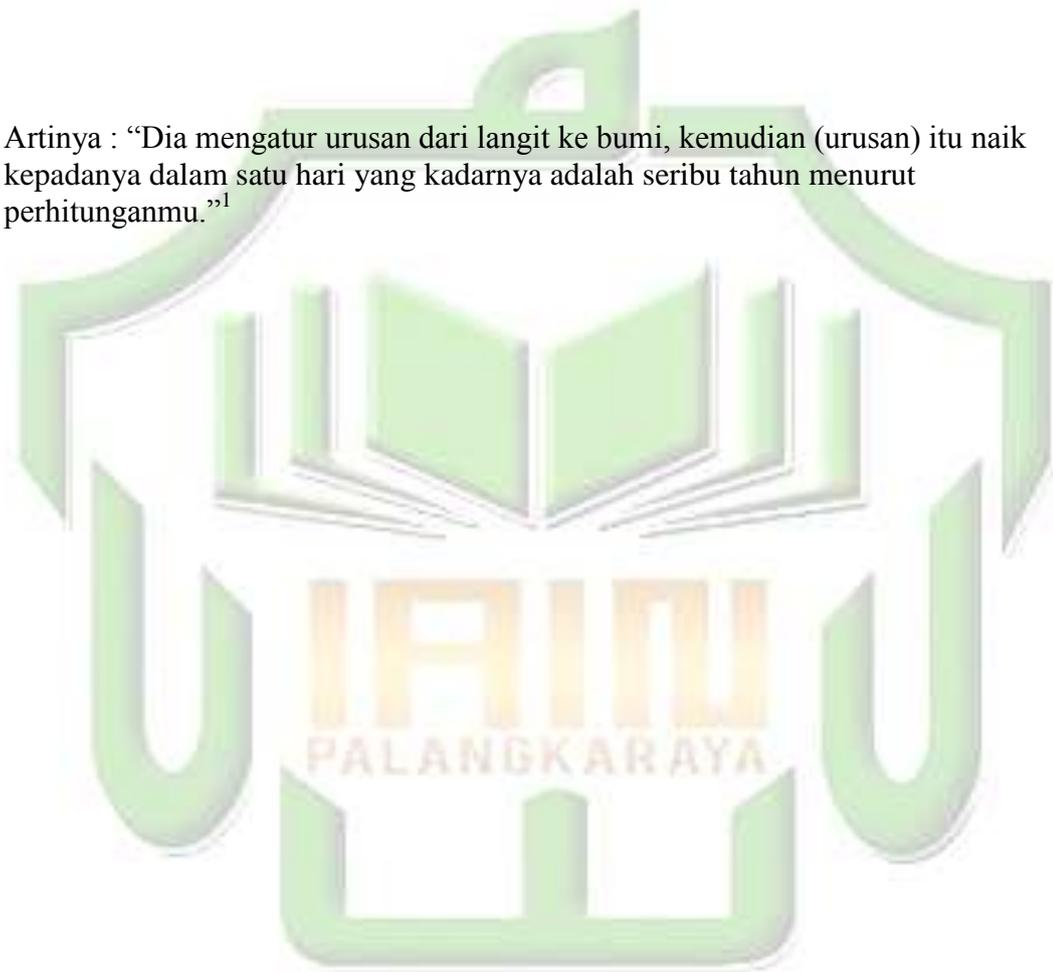
Delliyannoor
NIM. 16013142

MOTTO

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا

تَعُدُّونَ ﴿٥٠﴾

Artinya : “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.”¹



DAFTAR ISI

¹As Sajadah [32]:5.

	Halaman
Nota Dinas	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Abstrak	iv
Kata Pengantar	vi
Pernyataan Orisinalitas	vii
Motto	viii
Daftar isi	ix
Pedoman Transliterasi Arab-Latin.....	xiii
Daftar Tabel	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kerangka Teori	10
1. Pengertian Manajemen	10
2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	13
3. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia	14
4. Fungsi dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
5. Profesionalitas Guru.....	49

6. Upaya dalam Meningkatkan Profesionalitaas Guru.....	53
B. Hasil Penelitian yang Relevan	56
C. Kerangka Pikir	60

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian.....	62
B. Objek dan Subjek Penelitian.....	63
C. Data dan Sumber Data	64
D. Teknik Pengumpulan Data.....	65
E. Pemeriksaan Keabsahan Data	68
F. Teknik Analisis Data	68

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum tentang Lokus Penelitian.....	71
1. Sejarah Berdirinya MTsN Kota 2 Palangka Raya.....	71
2. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah.....	73
3. Struktur Organisasi MTsN 2 Kota Palangka Raya	76
4. Keadaan Guru dan Pegawai.....	77
5. Keadaan Siswa.....	82
6. Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah.....	83
B. Penyajian Data.....	85
1. Perencanaan SDM guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya	85
2. Rekrutmen Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya	90

3. Pengembangan SDM dalam Upaya Meningkatkan Profesionalitas Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya	93
4. Penilaian Kinerja Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya	107
C. Pembahasan Temuan Penelitian.....	113
1. Perencanaan SDM guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya	113
2. Rekrutmen Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya	117
3. Pengembangan SDM dalam Upaya Meningkatkan Profesionalitas Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya	123
4. Penilaian Kinerja Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya	131
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
A. Kesimpulan.....	138
B. Saran.....	140
C. Rekomendasi.....	141

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

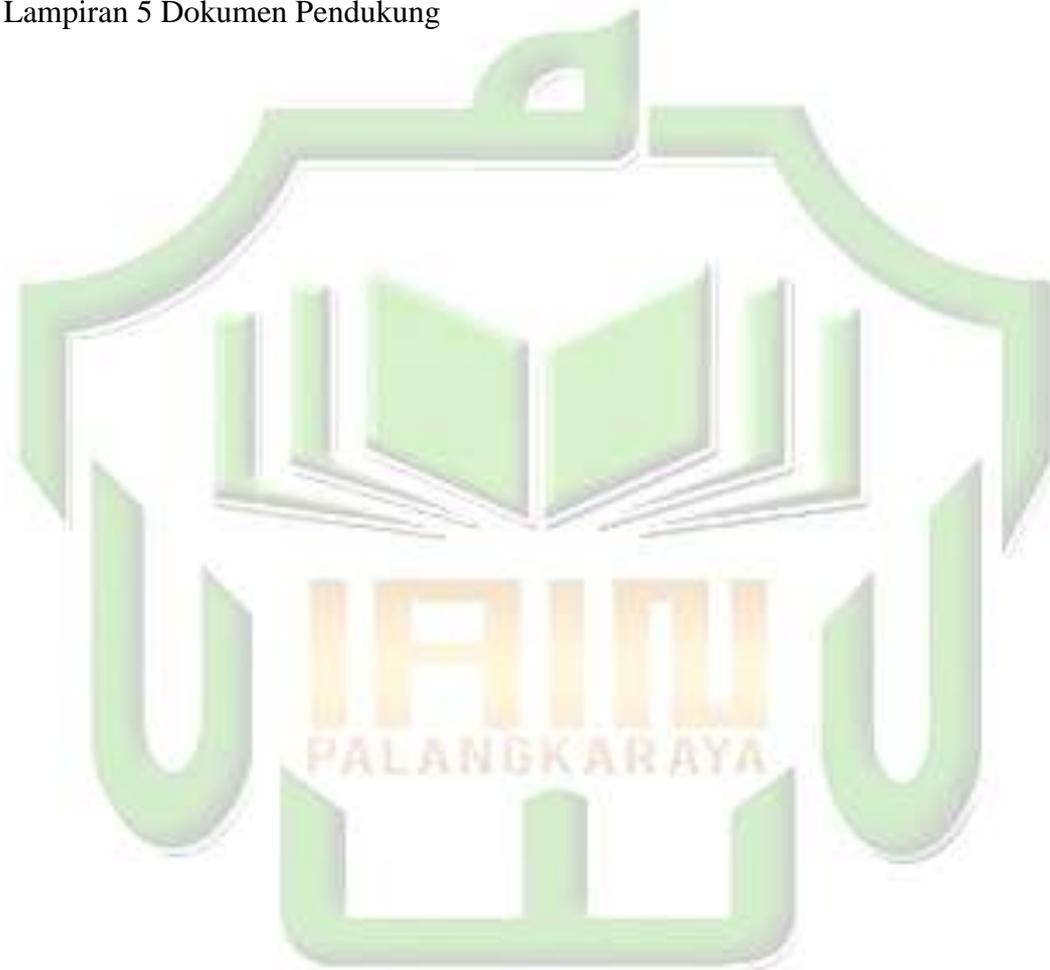
Lampiran 1 Pedoman Observasi

Lampiran 2 Pedoman wawancara

Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Observasi

Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Wawancara

Lampiran 5 Dokumen Pendukung



PEDOMAN TRANSLITERASI

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158/1987 dan 0543/b/U1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Bentuk Lambang
1	ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
2	ب	ba'	B	be
3	ت	ta'	T	te
4	ث	Sa	ṣ	Es (dengan titik di atas)
5	ج	jim	J	Je
6	ح	ha'	ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kha'	Kh	ka dan ha
8	د	dal	D	De
9	ذ	zal	ẓ	zet (dengan titik di atas)
10	ر	ra'	R	er
11	ز	zai	Z	zet
12	س	sin	S	es
13	ش	syin	Sy	es dan ye
14	ص	sad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
15	ض	dad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
16	ط	ta'	ṭ	te (dengan titik dibawah)
17	ظ	za'	ẓ	zet (dengan titik dibawah)
18	ع	'ain	‘	koma terbalik
19	غ	gain	G	ge
20	ف	Fa	F	ef
21	ق	qaf	F	ki
22	ك	kaf	K	ka

23	ل	lam	L	el
24	م	mim	M	em
25	ن	nun	N	en
26	و	wawu	W	we
27	ه	Ha	H	ha
28	ء	hamzah	...'	apostrop
29	ي	Ya	Y	ye

B. Konsunan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

متعدين	Ditulis	<i>muta' aqqidain</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

C. Ta' Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبة	Ditulis	<i>Hibbah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرمة الاولياء	ditulis	<i>karamah al-auliya</i>
---------------	---------	--------------------------

2. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harkat, fathah, kasrah atau dammah ditulis t.

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zakatul fitri</i>
------------	---------	----------------------

D. Vocal Pendek

-	Fathah	ditulis	a
-	Kasrah	ditulis	I

-	Dammah	ditulis	u
---	--------	---------	---

Vokal Panjang

Fathah + alif	ditulis	a
جاهلية	ditulis	<i>Jahiliyyah</i>
Fathah + ya' mati	ditulis	a
يسعي	ditulis	<i>yas 'a</i>
Kasrah + Ya' mati	ditulis	i
كريم	ditulis	<i>karim</i>
Dammah + Wawu mati	ditulis	u
فروض	ditulis	<i>furud</i>

E. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati	ditulis	ai
بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
Fathah + wawu mati	ditulis	au
قول	ditulis	<i>qaulun</i>

F. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

--	--	--

انتم	ditulis	<i>a'antum</i>
اعدت	ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la'in Syakartum</i>

G. Kata Sandang Alif + Lam

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القران	ditulis	<i>al-Qur'an</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyas</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf “l” (el) nya.

السماء	ditulis	<i>as-Sama'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

H. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya.

ذوي الفروض	ditulis	<i>zawl al-furud</i>
اهل السنة	ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1	Identitas MTsN 2 Kota Palangka Raya.....	73
Tabel 2	Keadaan Guru MTsN 2 Kota Palangka Raya.....	77
Tabel 3	Keadaan Pegawai MTsN 2 Kota Palangka Raya.....	81
Tabel 4	Keadaan Siswa MTsN 2 Kota Palangka Raya.....	83
Tabel 5	Keadaan Sarana dan Prasarana MTsN 2 Kota Palangka Raya.	84



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia pendidikan dituntut agar menghasilkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kemajuan IPTEK. Guru mempunyai peranan yang penting dalam pendidikan, sehingga hampir semua usaha pembaharuan di bidang pendidikan bergantung pada guru. Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan “guru adalah seorang pendidik profesional yang mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 dijelaskan bahwa: “Seorang guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.”²

Guru mempunyai status kepegawaian yang berbeda yaitu guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sudah diangkat oleh negara dan guru Honorer atau guru bukan Pegawai Negeri Sipil (non PNS) yang belum diangkat oleh negara. Guru PNS maupun non PNS mempunyai tujuan dan tanggung jawab yang sama yaitu

²Undang-Undang RI No.14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, Bab II Pasal 2 ayat (1), Jakarta, Darma Bhakti,2006,hal.6

memajukan pendidikan yang ada di Indonesia serta mencerdaskan anak bangsa. Guru PNS maupun non PNS harus menjalankan profesinya sebagai pengajar yang profesional sesuai dengan peraturan yang dibuat oleh pemerintah.

Profesi seorang guru mempunyai tugas untuk melayani masyarakat di dalam bidang pendidikan. Dalam profesi ini seorang guru harus memberikan layanan yang optimal dan sebaik-baiknya di dalam bidang pendidikan kepada masyarakat. Secara khusus seorang guru diuntut untuk memberikan layanan yang profesional kepada seorang siswa agar suatu tujuan pembelajaran mudah tercapai. Seorang guru yang dikatakan profesional adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan dan keahlian yang khusus dalam bidang keguruan. Sehingga guru mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan yang maksimal.³

Menurut Daryanto dan Rachmawati, seorang guru harus mampu beradaptasi di dalam lingkungan masyarakat, mampu beradaptasi dengan berbagai perkembangan dalam pendidikan, serta mampu mengembangkan kompetensinya karena guru bukan hanya sebagai pengajar akan tetapi sebagai pengelola proses belajar mengajar. Sebagai guru yang mampu mengelola proses belajar mengajar tentu harus meningkatkan kemampuan dalam melakukan perencanaan pembelajaran, melakukan pelaksanaan pembelajaran, melakukan penilaian dalam

³Daryanto dan Rachmawati, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2013, h.1.

pembelajaran, serta mampu memotivasi sekaligus membimbing peserta didik yang mengalami kesulitan dalam belajar.⁴

Dilihat pada kenyataan yang sebenarnya kinerja guru masih belum banyak terlaksana dengan baik, apakah guru yang berstatus guru PNS mempunyai kinerja yang bagus sesuai dengan peraturan dan tanggung jawab dari pemerintah atau masih kurang baik dalam melakukan kinerja mengajarnya. Atau kinerja guru non PNS malah lebih bagus dari pada kinerja guru PNS. Jadi dapat disimpulkan bahwa jenjang status yang dimiliki oleh seorang guru sering kali menjadi motivasi dan semangat untuk menjadi guru yang mempunyai cara mengajar yang baik, kreatif dan inovatif agar menjadi guru yang profesional. Berdasarkan penjelasan di atas, diketahui bahwa antara guru PNS dan non PNS mempunyai kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam kinerja mengajarnya.

Pentingnya pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas pendidik, peneliti melihat bahwa MTsN 2 Kota Palangka Raya merupakan salah satu lembaga pendidikan yang selalu berusaha dan terus meningkatkan mutu pendidikan serta sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang profesional diperlukan pengelolaan SDM yang baik, yakni melalui manajemen SDM. Manajemen SDM adalah salah satu strategi dalam mengelola SDM agar memiliki kompetensi serta kinerja yang optimal dalam mencapai tujuan bersama.

⁴ *ibid*, h.14

Ada beberapa hal lain yang menjadi alasan penulis sehingga mendorong melakukan penelitian ini, antara lain, pertama, Kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap seluruh komponen yang ada di lembaga sekolahnya. Dia juga bertanggung jawab akan mutu yang dihasilkan oleh lembaganya, baik itu mutu proses maupun mutu hasil. Untuk mendapatkan mutu proses yang baik maka dibutuhkan tenaga yang profesional di bidangnya masing-masing, dalam hal ini para guru. Apabila para guru dalam sebuah lembaga pendidikan memiliki dan melaksanakan jiwa profesionalnya maka bukan cuma mutu proses yang baik akan didapat tetapi juga mutu hasil. Untuk mencapai semua itu, peran penting kepala sekolah sangat dibutuhkan karena dia orang yang paling bertanggung jawab terhadap lembaganya.

Begitu juga pada MTsN 2 Kota Palangka Raya, lembaga pendidikan formal yang berada di lingkungan Kementerian Agama Kota Palangka Raya, yang mempunyai tenaga pendidik dan kependidikan yang cukup dan mayoritas sarjana. Maka kualitas para guru yang paling utama dalam pengelolaannya agar menghasilkan mutu proses dan mutu hasil yang bisa meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan, terutama guru non PNS.

Kedua, Manajemen SDM yang baik sangat menentukan kualitas sekolah, dan hal ini sangat mempengaruhi untuk meningkatkan kualitas dan profesionalitas guru dalam proses belajar mengajar sehingga akan menghasilkan mutu pembelajaran yang diharapkan. Keberhasilan program pembelajaran sebagian besar terletak pada guru yang memegang kendali operasional, karena guru merupakan bagian dari suatu lembaga pendidikan yang memiliki hubungan dengan kepala sekolah,

dan saling bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah dan tujuan pendidikan dengan baik. Apabila para guru memiliki kualitas yang tinggi maka tujuan sekolah pasti akan tercapai.

Observasi penulis, mereka selalu berusaha meningkatkan mutu atau kualitas yang dimiliki oleh guru, terlepas status sebagai guru PNS maupun non PNS dengan saling berkoordinasi dan menjalankan tugas dengan baik sesuai job description guna meningkatkan pendidikan. Kemudian dari hasil peningkatan tersebut keadaan siswa yang setiap tahun terjadi peningkatan baik dari kuantitas maupun kualitas.⁵

Hal tersebut ditambahkan hasil wawancara dengan Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya berkenaan dengan hasil ujian nasional tiga tahun terakhir siswa MTsN 2 Kota Palangka Raya 100% lulus dan sekolah terakreditasi A (Amat Baik) sampai tahun 2020 oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) sertifikat akreditasi ditetapkan di Palangka Raya 6 Nopember 2015.⁶

Dengan berbagai usaha persiapan dan pelaksanaan untuk mencapai kelulusan Ujian Akhir Madrasah Bertarap Nasional (UAMBN) dan lulus Ujian Nasional (UN) dengan sistem *Computer Based test* (CBT) MTsN 2 Kota Palangka Raya sejak tahun 2016/2017 lulusan madrasah dapat memenuhi harapan *stakeholder* dapat memenuhi harapan guru, siswa, orang tua, masyarakat dan pemerintah. Maka dapatlah diketahui keberhasilan mutu sesuai standar nasional.

⁵Observasi pada tanggal 22 Maret 2018.

⁶Wawancara dengan Murjani, S.Pd., M.Pd, Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya 4 Januari 2018.

Oleh karena itu, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui kondisi tersebut apakah sesuai konsep manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas guru bukan PNS yang memiliki 4 (empat) kompetensi pendidik (kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian).

Dari latar belakang masalah yang ada, maka dari itu peneliti memutuskan untuk mencoba meneliti dan mengamati tentang **“Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil di MTsN 2 Kota Palangka Raya.”**

Berangkat dari persoalan mendasar dalam dunia pendidikan mengenai SDM yang belum sepenuhnya mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan, manajemen SDM dengan fungsi operasional, muncul sebagai strategi dalam mengelola SDM agar memiliki kompetensi serta kinerja yang optimal dalam mencapai tujuan bersama.

Fungsi tersebut terdiri dari fungsi pengadaan, fungsi pengembangan, fungsi pemberi kompensasi, fungsi integrasi, dan fungsi pemeliharaan. Beberapa bentuk kegiatan dari fungsi operasional manajemen SDM tersebut adalah: 1) Fungsi pengadaan mencakup kegiatan analisis dan desain pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, penempatan yang sesuai. 2) Fungsi pengembangan mencakup kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM. 3) Fungsi pemberi kompensasi mencakup kegiatan evaluasi kerja, evaluasi kinerja, administrasi gaji dan insentif. 4) Fungsi integrasi mencakup kegiatan kesejahteraan

karyawan, keamanan social, partisipasi, motivasi, rotasi kerja, pencatatan, penellitian, audit dan system informasi SDM. 5) Fungsi pemeliharaan mencakup kegiatan hubungan industry, tindakan displiner, keluaan ganti-rugi, penyelesaian sengketa dan perundingan bersama.⁷

Mengingat luasnya permasalahan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, maka penelitian ini dititikberatkan pada ruang telaah tenaga pendidik (guru). Lebih spesifik lagi difokuskan pada masalah yang berkaitan dengan perencanaan SDM, rekrutmen, penilaian kinerja dan pengembangan SDM dalam upaya peningkatan profesionalitas guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya.

B. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan SDM guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya ?
2. Bagaimana rekrutmen guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya ?
3. Bagaimana pengembangan SDM dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya ?
4. Bagaimana penilaian kinerja guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya ?

⁷Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: Multi Presindo, 2013, h.54.

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menguraikan perencanaan SDM guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya.
2. Untuk mendeskripsikan dan menguraikan rekrutmen guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya.
3. Untuk mendeskripsikan dan menguraikan penilaian kinerja guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya.
4. Untuk mendeskripsikan dan menguraikan pengembangan SDM dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya.

D. Kegunaan Penelitian

1. Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan akan berguna untuk menambah wawasan keilmuan, terutama yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas guru.

2. Praktis

Secara praktis, diharapkan berguna dan sebagai masukan informasi bagi:

- a. Bagi kepala Sekolah sebagai sumber informasi dan evaluasi untuk terus menjalankan fungsi manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah

- b. Bagi pendidik dan pengelola pendidikan semoga dapat menjadi informasi dan referensi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan lebih meningkatkan keprofesionalitasnya sebagai seorang guru.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola. Pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri.⁸ Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah/organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin, dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses.

Sahertian menyebutkan manajemen terkandung dua kegiatan, yaitu fikir (*mind*) dan kegiatan tindak (*action*). Kedua kegiatan ini tampak dalam fungsi-fungsinya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian.⁹

Menurut Nanang Fattah, manajemen merupakan proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.¹⁰

⁸Rohiyat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, Bandung, PT. Refika Aditama, 2021, h.14.

⁹Husnul Yaqin, *Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin : IAIN Antasari press Banjarmasin, 2011, h.3.

¹⁰Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: 2004, Rosdakarya, h.1.

Stoner menyatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pendapat Mourell, dkk menyebutkan “*manajement is the process of efficeintly getting activities completed with and through other people*”.¹¹

Kathryn M. Brtol dan David C. Martin dalam Wukir mendefinisikan manajemen adalah proses untuk mencapai tuju¹⁰juan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling).¹²

Senada dengan hal di atas, Henri Fayol menyatakan manajemen atau pengelolaan adalah untuk merencanakan dan memprediksi, untuk mengkoordinasikan dan mengontrol. Keitner mengemukakan bahwa manajemen merupakan proses pemecahan masalah dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif melalui penggunaan sumber daya yang mungkin langka secara efisien dalam lingkungan yang berubah. Sementara Brech mendefinisikan manajemen sebagai proses social yang terdiri dari perencanaan, pengendalian, pengkoordinasian, dan motivasi.¹³

Adapun menurut Ramayulis dalam Saefullah yang mengkaitkan kata manajemen dengan ayat al-Quran. Kata manajemen memiliki kesamaan arti dengan kataat-*tadbir* (pengaturan).¹⁴ Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang terdapat dalam firman Allah SWT dalam QS. As-Sajdah: [32]5:

¹¹Husnul Yaqin, *Administrasi dan Manajemen ...*, h.3.

¹²Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: Multi Presindo, 2013, h.11.

¹³*Ibid*, h.12.

¹⁴Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: C.V Pustaka Setia, 2012, h.1.

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا

تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitungan”¹⁵

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT yang mengatur alam (*manajer*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di muka bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Manajemen merupakan aktivitas dalam suatu organisasi melalui kerjasama para anggota dengan menggunakan segala sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efektif dan efisien.

Dari berbagai definisi di atas, dapat dipahami bahwa manajemen adalah suatu proses atau fungsi-fungsi yang harus dijalankan dalam suatu kelompok tertentu secara efektif dan efisien sehingga mencapai hasil atau tujuan yang ditetapkan. Dalam proses manajemen tersebut terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan seorang manajer/pemimpin, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memimpin (*leading*), motivasi (*motivating*), pengarahan (*actuating*), komunikasi (*communicating*), maupun pengendalian (*controlling*).

¹⁵As Sajadah [32]:5

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Perkembangan studi manajemen ternyata tidak semata-mata pada pencapaian tujuan organisasi saja, tetapi telah berkembang lebih jauh meliputi sikap mental, moral dan etika para pelaku organisasi dalam mencapai tujuan. Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dalam istilah lain sering disebut dengan *manpower* merupakan manusia atau orang-orang yang bekerja di lingkungan organisasi yang sering juga disebut dengan personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan.¹⁶ Setelah kita memahami pengertian manajemen dan sumber daya manusia secara lengkap, selanjutnya akan dijelaskan apa dan bagaimana manajemen sumber daya manusia, yang dalam perkembangannya di beberapa tulisan para ahli sebagai pengganti istilah manajemen personalia, manajemen kepegawaian atau administrasi kepegawaian.

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi populer selama awal dekade 1970-an, ketika riset ilmu perilaku menunjukkan bahwa mengelola orang-orang dengan menganggapnya sebagai sebuah sumber daya akan lebih membuahkan hasil yang nyata baik bagi lembaga atau organisasi dan karyawan itu sendiri daripada hanya sebagai salah satu faktor produksi.

MSDM merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.¹⁷ Pendapat lain mengatakan bahwa MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja

¹⁶Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press, 2005. h.40.

¹⁷*Ibid*, h.42

agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.¹⁸

Dari definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses mengatur dan mendayagunakan segenap potensi yang dimiliki oleh tenaga kerja atau anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pendayagunaan segenap potensi tersebut dilakukan melalui proses perencanaan, seleksi dan penarikan, pelatihan dan pengembangan serta pemeliharaan.

3. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi apapun bentuknya, baik yang berorientasi profit seperti perusahaan dan industri, maupun non profit seperti instansi pemerintahan, lembaga pendidikan, organisasi sosial kemasyarakatan dan keagamaan dan bahkan organisasi politik, tentunya mempunyai berbagai macam tujuan yang ingin dtcapai. Tujuan-tujuan tersebut dicapai dengan mendayagunakan segala sumber daya yang ada, termasuk didalamnya sumber daya manusia. MSDM merupakan pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi, didalamnya juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan dan pengembangan pegawai atau karyawan, pengembangan karir, evaluasi dan kompensasi. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang seoara langsung sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya (orang-orang yang bekerja bagi organisasi).

¹⁸Melayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001, h.10.

Akan tetapi dalam sejarah perkembangannya manusia pernah diperlakukan hanya semata-mata sebagai alat, yang tidak lebih dari faktor-faktor produksi yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manusia tidak ada bedanya dengan modal, bahan baku dan mesin produksi. Proses dehumanisasi tersebut berlangsung cukup lama, bahkan sampai sekarang, di zaman yang serba komputer dan berteknologi canggih ini. Padahal jika dikaji lebih dalam dan lebih seksama kunci utama keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu organisasi justru terletak pada manajemen sumber daya manusianya. Karena betapapun maju dan canggihnya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya sarana prasarana yang memadai, namun jika tanpa diimbangi dengan SDM yang memadai maka tujuan organisasi akan sulit dicapai.

Oleh karena itu, gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang cukup potensial, perlu dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan pengembangan kinerja. Ada empat hal yang menjadi kian penting berkenaan dengan MSDM, yaitu :

- a. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis.
- b. Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi terletak pada manajer khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.
- c. Perusahaan fokus dari hubungan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dari kolektifisme menjadi individualisme.

d. Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif dimana manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator.¹⁹

Keempat hal tersebut dijelaskan sebagai berikut. Hal pertama; beranggapan bahwa MSDM bukan hanya sekedar aktifitas perencanaan strategi biasa, melainkan merupakan sesuatu yang sangat digunakan dan sentral dalam mewujudkan tujuan organisasi. SDM kini digunakan dan diakui sebagai aset organisasi yang paling berharga. Hal kedua; menegaskan penting dan perlunya manajer SDM melimpahkan tanggungjawab pengelolaan asset manusia pada manajemen lini senior. Hal ketiga; memperlihatkan adanya pergeseran hubungan antara manajer dengan bawahan dari pola "hubungan industri" menjadi pola "hubungan karyawan". Hal keempat; mengisyaratkan pentingnya penciptaan dan pengelolaan budaya organisasi sama halnya dengan kerja organisasi itu sendiri dimana setiap individu diberi peluang yang sama besarnya untuk mewujudkan segenap potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

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

¹⁹Henry Simamura, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004, h.5.

terhadap efektifitas organisasi bila dibandingkan dengan kemerosotan sumber daya-sumber daya yang lain.

4. Fungsi dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas dari MSDM pada dasarnya adalah mengelola unsur manusia dengan segenap potensi yang dimiliki seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi. Mengelola unsur manusia bukanlah hal yang gampang karena manusia merupakan sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan serta memiliki rasio, rasa dan karsa. Berangkat dari hal tersebut maka MSDM memiliki tugas yang dapat dikelompokkan kedalam dua fungsi; yaitu: fungsi manajerial, dan fungsi operasional.²⁰

Fungsi manajerial dalam MSDM memiliki keterkaitan yang erat dengan beberapa kegiatan seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*) sebagaimana disampaikan GR Terry tentang fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Fungsi operasional dalam MSDM merupakan kegiatan-kegiatan yang khusus dilakukan manajer SDM. Fungsi tersebut terdiri dari fungsi pengadaan, fungsi pengembangan, fungsi pemberi kompensasi, fungsi integrasi, dan fungsi pemeliharaan.²¹

Secara umum fungsi operasional MSDM mencakup kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan:

²⁰Wukir, *Manajemen Sumber...*, h.52.

²¹*Ibid*, h.52

- a. Fungsi pengadaan mencakup kegiatan analisis dan desain pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, penempatan yang sesuai.
- b. Fungsi pengembangan mencakup kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM.
- c. Fungsi pemberi kompensasi mencakup kegiatan evaluasi kerja, evaluasi kinerja, administrasi gaji dan insentif.
- d. Fungsi integrasi mencakup kegiatan keseimbangan karyawan, keamanan social, partisipasi, motivasi, rotasi kerja, pencatatan, penelitian, audit dan system informasi SDM.
- e. Fungsi pemeliharaan mencakup kegiatan hubungan industry, tindakan disipliner, keluaan ganti-rugi, penyelesaian sengketa dan perundingan bersama.²²

Fungsi dan peranan MSDM adalah untuk mengupayakan keberadaan semua pegawai atau karyawan dalam jumlah yang memadai dan mengatur keberadaannya sebaik mungkin, sehingga mereka bisa bekerja secara efektif dan efisien dengan tugasnya masing-masing. Kebijakan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan dalam bidang MSDM dan langkah apapun yang diambil dalam manajemen sumber daya itu, kesemuanya harus berkaitan dengan pencapaian berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa definisi tentang perencanaan sumber daya manusia, diantaranya disampaikan oleh Faustino Cardoso Gomes dengan mengutip pendapat SP. Siagian, yang menyatakan bahwa: perencanaan SDM merupakan langkah-langkah

²²*Ibid*, h.54

tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu tepat dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.²³

SP. Hasibun, dengan mengutip pendapat Thomas H Stone dalam buku "*Understanding Personal Manajement*", mendefinisikan bahwa "*Human Resource Planing is the process of forecasting future human resource need of organization so that steps can be taken to ensure that these needs are me*", perencanaan SDM adalah proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat di ambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi.²⁴

Perencanaan SDM berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi diwaktu yang akan datang. Ini memungkinkan bagi departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus bisa mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun mendatang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi sumber daya manusia untuk 5 sampai 10 tahun yang akan mendatang.

²³Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2001. h.83

²⁴Melayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, h.249.

Perencanaan merupakan proses untuk menetapkan tujuan lembaga atau organisasi, menetapkan apa yang akan diraih selama periode waktu ke depan dan menetapkan tindakan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Setidaknya ada 3 hal yang harus dapat dijadikan alasan mengapa perencanaan sangat diperlukan. *Pertama*, perencanaan ini akan memberikan arah yang jelas tentang tujuan organisasi sehingga akan membuahkan keberhasilan. *Kedua*, perencanaan membuat manajemen merasa bahwa mereka mengendalikan nasib sendiri, sehingga perencanaan membantu manajemen memenuhi pekerjaannya secara lebih baik dalam menanggulangi perubahan teknologi, sosial, politik, dan lingkungan. *Ketiga*, perencanaan mewajibkan pihak manajemen atau pimpinan untuk menentukan tujuan organisasi.

1) Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.

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 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.²⁵

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

Berikut secara sederhana proses perencanaan Sumber Daya Manusia:

- a) Perencanaan sumber daya manusia untuk suatu organisasi atau perusahaan terdiri dari dua (2) kegiatan utama; yaitu :
 - (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.

²⁵Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber...*, h.144.

(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 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.

b) 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 tugas-tugas yang belum tersedia tenaga kerja sebagai pelaksanaannya maupun dengan rencana strategi dan rencana operasional lembaga atau organisasi.²⁶

Soebagio dalam buku *Manajemen Pendidikan Indonesia* menyebutkan secara umum langkah-langkah penting yang perlu diperhatikan bagi perencanaan yang baik sebagai berikut:

a) Perencanaan yang efektif dimulai dengan tujuan secara lengkap dan jelas. Tujuan yang dipilih hendaknya tujuan yang memudahkan dalam pencapaiannya.

b) Perumusan kebijakan. Tujuan kebijakan adalah memperhatikan dan menyesuaikan tindakan-tindakan yang akan dilakukan dengan faktor-faktor lingkungan apabila tujuan tercapai.

c) Analisis penetapan cara dan sarana untuk mencapai tujuan dalam rangka kebijaksanaan yang dirumuskan.

d) Penunjukan orang-orang yang akan menerima tanggung jawab pelaksanaan (pemimpin) termasuk orang-orang yang akan melakukan pengawasan.

e) Penentuan sistem pengendalian yang memungkinkan pengukuran dan perbandingan apa yang harus dicapai dengan apa yang telah tercapai berdasarkan kriteria yang ditetapkan.²⁷

2) Analisis Pekerjaan atau Jabatan.

²⁶*Ibid*, h .146

²⁷Soebagio Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT.Ardadizyan Jaya, 2000. h.80

Setelah kebutuhan-kebutuhan terhadap SDM dapat dirumuskan dan direncanakan, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis pekerjaan atau jabatan dan klasifikasi pekerjaan. Perkataan pekerjaan dan jabatan dipergunakan secara bersama pada dasarnya bermaksud untuk menghindari persepsi yang sempit dalam melaksanakan analisis pekerjaan atau jabatan sebagai salah satu kegiatan dalam perencanaan SDM.

Berikut ini beberapa pengertian analisis pekerjaan atau jabatan yang dihimpun dari berbagai sumber.

- a) Analisis pekerjaan atau jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap pekerjaan atau jabatan yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan.²⁸
- b) Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktifitas kerja utama dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan lain-lain) yang diperlukan untuk melakukan aktifitas.²⁹

Dari pengertian di atas dirumuskan dalam reduksi yang berbeda meski secara umum maksud dan maknanya sama, setiap pengertian memberikan tekanan-tekanan tertentu, sehingga saling melengkapi yang pada akhirnya berdampak pada semakin memperjelas makna analisis pekerjaan atau jabatan sebagai salah satu kegiatan operasional MSDM. Dan produk akhir dari analisis pekerjaan atau jabatan adalah berupa deskripsi tertulis dari persyaratan aktual pekerjaan atau deskripsi pekerjaan.

²⁸Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber...*, h.104.

²⁹Henry Simamura, *Manajemen Sumber...*,h.81.

3) Deskripsi Pekerjaan

Setiap pekerjaan mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, sehingga dia menuntut pengetahuan, pengalaman dan keahlian yang berbeda pula. Sebelum pihak manajemen -dalam hal ini manajer atau Kepala Sekolah- menganalisis tipe karyawan yang diharapkan atau dibutuhkan untuk mengisi sebuah jabatan, maka perlu terlebih dahulu untuk melihat apa yang sebenarnya dituntut dari setiap pekerjaan atau jabatan dalam organisasi. Tentunya hal ini hanya dapat dicapai melalui deskripsi pekerjaan sebagai produk akhir dari analisis dan uraian pekerjaan atau jabatan.

Deskripsi pekerjaan merupakan rumusan tertulis yang menjelaskan tentang tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja dan aspek-aspek lain mengenai pekerjaan atau jabatan yang menentukan eksistensi organisasi.³⁰ Dengan kata lain bahwa deskripsi pekerjaan adalah dokumentasi tertulis yang menyajikan secara ringkas dan jelas mengenai seluruh informasi tentang kewajiban, tugas dan tanggung jawab pekerjaan serta syarat-syaratnya, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

4) Elemen Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan memaparkan aneka ragam tugas yang perlu dan harus dilakukan oleh orang-orang yang diangkat oleh lembaga atau organisasi untuk menduduki suatu jabatan. Dalam rangka melaksanakan tugas-tugas itu para

³⁰Hadri Nawawi, *Manajemen Sumber...*, h.292

pemegang jabatan haruslah merupakan individu-individu yang memiliki pengetahuan dan keahlian tertentu.

Kendati tidak ada format yang baku tentang deskripsi pekerjaan, biasanya deskripsi pekerjaan mempunyai elemen-elemen tertentu yang sama. Pada dasarnya elemen-elemen deskripsi pekerjaan tersiri atas : identifikasi pekerjaan, ringkasan pekerjaan dan kewajiban, serta tanggung jawab dan kewenangannya.

Identifikasi pekerjaan sebagai elemen pertama dalam deskripsi pekerjaan biasanya berupa informasi tentang : Nama Jabatan, status jabatan, kode jabatan, departemen, nama jabatan penyedia, kisaran gaji dan dilengkapi dengan tanggal penyusunan deskripsi, penyusun deskripsi, dan pihak yang berwenang untuk memberikan persetujuan penyusunan deskripsi.

Ringkasan pekerjaan sebagai elemen kedua dalam deskripsi pekerjaan merupakan rangkuman secara umum yang berisi tentang tanggung jawab utama dan komponen-komponen lain yang secara spesifik membedakan satu pekerjaan dengan pekerjaan lain. Ringkasan pekerjaan ini memberitahukan tentang apa pekerjaan itu, dimana melaksanakannya dan mengapa dilaksanakan.

5) Tujuan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM yang merupakan fungsi pertama dan utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa tujuan, yaitu:

- a) Untuk menentukan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang akan mengisi semua jabatan dalam lembaga atau organisasi.
- b) Menjamin ketersediaan SDM dimasa sekarang maupun yang akan datang, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan.
- c) Menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang-tindih dalam pelaksanaan tugas, serta menghindari terjadinya kekurangan atau kelebihan SDM dalam organisasi maupun unit kerja.
- d) Mempermudah jalur koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.
- e) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan SDM, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian, pengintegrasian, pemeliharaan kedisiplinan dan pemberhentian.

b. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM

Rekrutmen atau dalam istilah lain "pengadaan" merupakan proses penarikan, seleksi dan penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan organisasi.³¹ Sedangkan seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah-langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak,

³¹Melayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*,h.28

tetap/tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.³²

Rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai atau karyawan dalam sebuah lembaga atau organisasi dilaksanakan setelah diadakan perencanaan sumber daya manusia, serta analisis dan klasifikasi pekerjaan. Hal ini merupakan masalah yang sangat penting, rumit dan kompleks, sebab untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi dan efektif tidak semudah membeli dan menempatkan mesin dan peralatan.

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

Setidaknya ada dua (2) prinsip sederhana yang bisa dijadikan dasar dalam rekrutmen pegawai atau karyawan. Dua prinsip sederhana tersebut dalam istilah Melayu SP Hasibuan dikenal dengan "apa" dan "siapa". Apa, artinya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (Job Description). Siapa, artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (Job Specification).³³

³²Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber...*,h.117

³³Melayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*,h.28

1) Teknik Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan.

Teknik-teknik rekrutmen calon pegawai atau karyawan dalam organisasi publik maupun swasta dapat dilakukan melalui 2 cara, yaitu: desentralisasi atau didesentralisasi, tergantung pada besarnya organisasi dan kebutuhan jumlah pegawai atau karyawan yang akan di rekrut.³⁴

(1) Teknik rekrutmen yang desentralisasi

Teknik rekrutmen yang desentralisasikan merupakan teknik penarikan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan oleh departemen-departemen di tingkat pusat, dalam skala yang cukup besar dan diinformasikan secara luas kepada masyarakat baik melalui media cetak maupun elektronik.

Kelebihan dari teknik ini adalah organisasi atau departemen mendapatkan calon pelamar yang cukup banyak, sehingga punya kesempatan untuk memilih calon pegawai atau karyawan yang benar-benar diharapkan dan qualified, serta terjadi efisiensi dalam pembiayaan.

(2) Teknik rekrutmen yang didesentralisasi

Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan merupakan teknik penarikan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan oleh instansi-instansi atau unit-unit kerja yang relatif kecil dan dalam jumlah yang terbatas.

³⁴Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber...*,h.111

Teknik ini biasanya dilakukan dengan cara menginformasikan (secara lisan) kepada karyawan atau orang-orang tertentu saja.

Rekrutmen ini dipakai untuk mengisi posisi-posisi khas professional, ilmiah dan administrasi pada instansi-instansi tertentu. Kelebihan teknik bahwa pihak pemimpin instansi atau unit kerja bisa langsung mengendalikan proses rekrutmen, simple dan cepat. Sedangkan mengenai teknik seleksi dan penempatan calon pegawai atau karyawan ada beberapa metode yang dapat dipergunakan, diantaranya melalui teknik atau metode ilmiah dan non ilmiah.³⁵

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

Setidaknya ada delapan (8) langkah yang harus dilakukan dalam menyeleksi dan menempatkan calon pegawai atau karyawan. Kedelapan langkah tersebut adalah:

- (1) Memanggil dan menginterview awal calon yang lolos rekrutmen.
- (2) Pelaksanaan berbagai jenis tes.
- (3) Meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos tes.

³⁵Melayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, h.52-53.

- (4) Interview dan screening kesetiaan pada negara.
- (5) Pemeriksaan kesehatan.
- (6) Interview akhir oleh pimpinan unit kerja.
- (7) Diangkat calon pegawai (prajabatan),
- (8) Pegawai tetap (lulus prajabatan).³⁶

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

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

- a. Guru atau karyawan akan bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya.
- b. Guru dan karyawan akan selalu termotivasi untuk bekerja dengan baik.
- c. Guru dan karyawan akan selalu mencurahkan segenap waktu, tenaga dan pikirannya untuk lem, karena baga atau organisasinya.
- d. Akan tecipta suasana kerja yang harmonis.³⁷

³⁶Handri Nawawi, *Manajemen Sumber...*,h.292.

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM adalah peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. disamping itu pengembangan SDM merupakan aplikasi program pelatihan dan pendidikan di dalam organisasi dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran.³⁸

Pendapat lain yang diungkapkan oleh Gomes, bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Sedangkan menurut Wendell French, pengembangan merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.³⁹

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas adalah pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pemberian kesempatan kepada sumber daya manusia untuk mengembangkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan sebagai tuntutan organisasi atau adanya keinginan dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembangnya sumber daya manusia.

Tujuan kegiatan pembinaan atau pengembangan sumber daya manusia adalah untuk menumbuhkan kemampuan setiap sumber daya manusia yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berfikir, sikap terhadap pekerjaan, dan

³⁷Melayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, h.55.

³⁸Jusuf Irianto, *Tema Tema Pokok Manajemen SDM*, Jakarta: PT SIC Group, 2001, h.80-81.

³⁹Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber...*, h.6.

keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehingga produktifitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan.

Program pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan dua cara yaitu: a) Pengembangan secara informal; yaitu pendidik dan tenaga kependidikan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerja. Hal ini bermanfaat bagi lembaga pendidikan karena prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan semakin besar, disamping efisien dan produktivitasnya semakin baik, b) pengembangan secara formal, yaitu pendidik dan tenaga kependidikan di tugaskan Madrasah untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan di Madrasah maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan.

Pengembangan secara formal dilakukan Madrasah karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa mendatang, yang sifatnya non karir atau peningkatan karir seseorang karyawan.⁴⁰

Upaya yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan serta menentukan indikator keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung kepada sumber daya manusia yang dimiliki dan strategi organisasi. Dengan menerapkan manajemen sumber

⁴⁰Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*,h.73.

daya manusia berbasis kompetensi, maka lembaga pendidikan akan lebih efisien dan efektif dalam melakukan pengembangan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikannya.

Pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya (*resources*) baik sumber daya alam (*natural resources*) maupun sumber daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Hal ini dapat diamati dari kemajuan-kemajuan suatu negara sebagai indikator keberhasilan pembangunan bangsa tersebut.⁴¹

Dengan pengembangan sumber daya manusia, setiap pendidik dan tenaga kependidikan mampu menangani berbagai jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab yang ditugaskan kepada dirinya dalam situasi yang terus berubah. Adanya perubahan dalam organisasi yang diakibatkan oleh tuntutan masyarakat, membawa konsekuensi bahwa para pendidik dan tenaga kependidikan juga harus berubah, dan perubahan itulah yang diidentikkan dengan pengembangan.

Beberapa pertimbangan yang penting dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia antara lain:

- a. Penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam organisasi semakin beragam dan beraneka pilihannya, sehingga mau tidak mau, mampu tidak mampu organisasi harus mengambil alternatif pilihan untuk mengembangkan sumber daya

⁴¹Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan SDM, Cetakan ke- 3*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, h.2.

manusia agar dapat mengatasi dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut kedalam organisasi.

b. Untuk mewujudkan efektifitas organisasi, kemampuan yang baik dari sumber daya manusia adalah syarat mutlak sehingga untuk meningkatkan kemampuannya, sumber daya manusia harus dikembangkan sesuai kebutuhan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terorganisir baik secara vertikal maupun horisontal oleh semua fungsi organisasi yang pengelolaannya dikoordinasikan oleh fungsi pengelola sumber daya manusia. Disamping itu pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, hal ini dimaksudkan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terus menerus dan disesuaikan dengan perkembangan lingkungan organisasi baik secara eksternal maupun lingkungan internal organisasi menuju perubahan yang lebih baik dari sebelumnya. Dengan pengembangan sumber daya manusia, maka lembaga pendidikan akan lebih efisien dan efektif.

Pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja serta memperbaiki kepuasan kerja. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode

pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia atau suatu tim serta mendapat saran, ide maupun kritik yang bersifat konstruktif.

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

a. *On The Job Training*

On the job training berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya.⁴² *On the job training* adalah suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap karyawan. *On the job training* meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya.

Tujuan *On the job training* : a) Memperoleh pengalaman langsung (bagi karyawan baru) mengenal jenis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. b) Mengamati secara langsung apa yang menjadi tanggung jawabnya, melihat apa yang harus dikerjakan, mampu menunjukkan apa yang dikerjakan (salah dan benar) kemudian mampu menjelaskan tentang apa yang dikerjakan. c) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan jelas, mengamati, melihat, dan mengerjakan sendiri dibawah bimbingan supervisor. d) Meningkatkan kecepatan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan mengulang-ulang jenis pekerjaan yang sama disertai kepercayaan diri. e) Meningkatkan diri mulai dari tingkat dasar, terampil dan akhirnya menjadi mahir.

⁴²Gary Dassler, *Manajemn SDM, Jilid I, ED XI*, Jakarta: Indeks, 2004, h.222.

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:

- 1) Rotasi Jabatan
 - 2) Pelatihan (*Training*)
 - 3) Bimbingan/ Penyuluhan
 - 4) Latihan Instruktur Pekerjaan
 - 5) Demonstrasi dan Pemberian Contoh
 - 6) Penugasan Sementara⁴³
- b. *Off The Job Training*

Metode yang kedua adalah *off the job training* merupakan kegiatan yang diselenggarakan di lokasi terpisah/pelatihan di luar kerja adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa.

Tujuan *off the job training* antara lain a) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, b) Lebih memfokuskan pada pengalaman belajar, c) Mempunyai kesempatan untuk bertukar pengalaman dengan karyawan lainnya dari luar lingkungan unit kerjanya. d) Mendapatkan ide-ide baru yang dapat dibawa kembali ketempat kerjanya, e) Memperoleh wawasan yang lebih luas.

⁴³Henry Simamura, *Manajemen Sumber...*,h.320.

Program ini diberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk menunaikan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Teknik pelatihan yang dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian mereka diminta memberikan tanggapan sebagaimana dalam kondisi yang sebenarnya. Dalam teknik ini juga digunakan metode dalam bentuk:

- 1) Kursus
- 2) Pendidikan
- 3) Workshop
- 4) Seminar⁴⁴

Perbedaan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* adalah: Sasaran *On the job training* dilakukan secara individual sedangkan *off the job training* dilakukan secara kelompok; *On the job training* dilakukan di tempat kerja sedangkan *Off the job training* dilakukan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja; Pada *on the job training* berupa pengalaman langsung(praktek), sedangkan *off the job training* berupa pengetahuan/ keterampilan yang diperoleh berupa konsep.

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

- a. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*)

⁴⁴*Ibid*

b. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan (*managerial skills*) dan (*conceptual skills*).⁴⁵

Dengan berbagai bentuk pengembangan sumber daya manusia di atas, upaya yang dilakukan oleh lembaga dalam meningkatkan kompetensi pegawai serta menentukan indikator keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung kepada sumber daya manusia yang dimiliki dan strategi organisasi. Dengan menerapkan pengembangan sumber daya manusia yang menekankan pada pengembangan kompetensi, maka lembaga atau perusahaan akan lebih efisien dan efektif dalam melakukan pengembangan kemampuan pegawainya. Dalam kontes lembaga pendidikan, upaya yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikannya merupakan indikator keberhasilan pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Dengan demikian mempunyai pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten dan profesional merupakan parameter keberhasilan lembaga pendidikan dan mengembangkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan merupakan sebuah hal yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam rangka mengembangkan lembaga pendidikan yang berkualitas.

Pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan adalah upaya memperbaiki kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di masa kini maupun di masa depan dengan meningkatkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan untuk bertugas, melalui pembelajaran, biasanya dengan meningkatkan pengetahuan, mutu sikap dan keterampilan.

⁴⁵Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*,h.76-77.

d. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

Penilaian kinerja merupakan alat yang sangat bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja karyawan, namun juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Melalui penilaian kinerja dapat diketahui informasi-informasi mengenai kinerja sumber daya manusia organisasi. Penilaian kinerja sangat membantu dalam membuat berbagai keputusan manajemen seperti misalnya promosi jabatan, pengembangan karir, mutasi pemutusan hubungan kerja, penyesuaian kompensasi, kebutuhan akan pelatihan, dan lain-lain.⁴⁶

Sedangkan Bernard Russel sebagaimana dikutip oleh Trion PB mendefinisikan penilaian kinerja sebagai "*A way of measuring the contributions of individuals to their organization*" atau cara untuk mengukur berbagai kontribusi yang diberikan setiap individu bagi organisasi.⁴⁷

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah aktifitas yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer dalam rangka mengidentifikasi, mengukur dan menetapkan apakah kontribusi dan unjuk kerja 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 pembanding dalam pelaksanaan pekerjaan. Kriteria

⁴⁶Wukir, *Manajemen Sumber...*, h.102

⁴⁷Trion PB, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Tugu, 2002. h.94.

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.

Adapun yang menjadi ruang lingkup dalam penilaian kinerja ini meliputi 6 aspek, yang dalam istilah manajemen sering disingkat dengan 5W+1H, yaitu : *what, why, where, when, who* dan *how*.⁴⁸

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

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

Dimana penilaian dilakukan (*Where*). Hal ini menyangkut tempat penilaian tersebut akan dilakukan. Tempat penilaian pekerjaan biasanya dilakukan di dalam pekerjaan (*on the job performance*) maupun di luar pekerjaan (*of the job performance*) baik secara formal maupun informal.

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

⁴⁸Melayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, h.88.

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) 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.⁴⁹

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

⁴⁹Sondang, P.Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2008. h.223

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.

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.

2) Penilai

Dari sekian banyak prosedur penilaian kinerja, biasanya penilai atau atasan langsung bertanggung jawab atas evaluasi kinerja para bawahannya. Meskipun para atasan langsung memikul tanggung jawab utama, namun sebaiknya orang lain diikutsertakan dalam prosedur penilaian. Orang lain tersebut bisa bawahan, pelanggan, rekan kerja dan lain-lain. Karena evaluasi yang dilaksanakan oleh lebih dari satu orang akan dapat menjamin dan meningkatkan hasil evaluasi kinerja yang dilakukan. Untuk menjamin obyektifitas hasil penilaian, maka penilai tersebut setidaknya memiliki persyaratan sebagai berikut:

- a) Agar penilaian sesuai fakta, penilai harus jujur, adil obyektif dan menguasai unsur-unsur yang dinilai.
- b) Agar penilaian jujur, adil dan obyektif, dasar penilaian adalah benar atau salah, baik atau buruk, bukan berdasar suka atau tidak suka.
- c) Agar hasil penilaian proporsional, penilai harus sudah mengetahui uraian pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan pada yang dinilai.
- d) Agar penilai dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya, penilai harus diberi kewenangan formal yang cukup.
- e) Agar penilaiannya jujur dan adil, penilai harus mempunyai keimanan yang kuat.

Dari segi formalitas penilai dibagi menjadi penilai formal dan penilai informal. Hasil penilaian formal dapat berupa penilaian oleh masyarakat, konsumen, rekanan dan lain-lain. Hasil penilaian informal ini bisa dikembangkan dan dipertimbangkan dalam penilaian formal.⁵⁰

Dari segi jumlah tim yang menilai, penilai dibedakan menjadi penilai individual dan penilai kolektif.

a) Penilai Individual

Penilai individual adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan prestasi setiap guru dan pegawai atau karyawan yang menjadi bawahannya. Hasil penilaian diajukan kepada atasan penilai. Jika tidak disetujui atasan langsung penilai, penilaian dapat diulang. Begitu pula jika karyawan tidak dapat menerima hasil penilaian, ia dapat mengajukan keberatannya itu kepada atasan/penilai. Jika pengaduannya diterima, berarti penilaiannya dapat diulang.

b) Penilai Kolektif

Penilaian ini terdiri dari beberapa orang (tim) yang bersama-sama melakukan penilaian terhadap prestasi kerja guru dan pegawai atau karyawan. Penilaian kolektif dapat disebabkan karena struktur organisasi pimpinan adalah kolektif atau keterkaitan tanggung jawab pegawai kepada beberapa orang atau beberapa pihak.⁵¹

⁵⁰Melayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, h.91.

⁵¹*Ibid*, h.92

Menggunakan tim penilai lebih menguntungkan, walaupun bisa saja terjadi ketidakcocokan dalam penilaian di antara masing-masing penilai. Penilaian kolektif cenderung lebih handal, lebih jujur dan lebih absah. Penilaian kolektif juga dapat membantu menghapuskan masalah-masalah seperti prasangka dan lain-lain.

3) 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. Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan uraian pekerjaan dinilai selesai-tidak selesai, efektif-tidak efektif, baik-buruk, berdasarkan tolok ukur yang standar. Hasibuan membagi penilaian dalam 2 bagian, yaitu:

a) *Tangible Standard*, yaitu saran yang dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya.

Hal ini terbagi 2 bagian, yaitu standar dalam bentuk fisik dan standar dalam bentuk uang. Standar dalam bentuk fisik dapat berupa standar kualitas, standar kuantitas, dan standar waktu. Misalnya baik-buruk, kilogram, meter, hari dan lain-lain. Standar dalam bentuk uang dapat berupa standar biaya, standar penghasilan, standar investasi dan lain-lain.

b) *Intangible Standard*, yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukuranya. Seperti perilaku kesetiaan, partisipasi, loyalitas dan lain-lain.⁵²

⁵²*Ibid*, h.93.

5. Profesionalitas Guru

a. Pengertian Profesionalitas

Professionalisme berasal dari istilah *profesional* dasar katanya ialah *profession* (profesi). Dalam bahasa Inggris, *professionalism* secara leksikal berarti sifat profesional. Professionalisme merupakan suatu tingkah laku, suatu tujuan, atau rangkaian kualitas yang menandai suatu profesi.⁵³

Profesi ialah suatu pekerjaan/jabatan yang menuntut pada keahlian tertentu, artinya suatu pekerjaan/jabatan tersebut tidak dapat dipegang oleh sembarang orang, tetapi memerlukan adanya persiapan melalui pendidikan dan pelatihan secara khusus.⁵⁴ Menurut UU RI No. 14/2005 Pasal ayat 4, profesional ialah pekerjaan yang dijalankan seseorang yang menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan suatu keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.⁵⁵

Professionalisme pendidik merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang. Sedangkan profesionalitas

⁵³Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013, h.51.

⁵⁴Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 2007, h. 45.

⁵⁵Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional...*, h.50.

adalah suatu sebutan terhadap kualitas sikap para anggota suatu profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki untuk dapat melakukan tugas-tugasnya. Dengan demikian, sebutan profesionalitas lebih menggambarkan suatu “keadaan” derajat keprofesian seseorang dilihat dari sikap, pengetahuan, dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya. Dalam hal ini guru diharapkan memiliki profesionalitas keguruan yang memadai sehingga mampu melaksanakan tugasnya secara efektif.

b. Guru Bukan Pegawai negeri Sipil (Non PNS)

Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan “guru adalah seorang pendidik profesional yang mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 dijelaskan bahwa: “Seorang guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.”⁵⁶

Guru mempunyai status kepegawaian yang berbeda yaitu guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sudah diangkat oleh negara dan guru

⁵⁶Undang-Undang RI No.14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, Bab II Pasal 2 ayat (1), Jakarta, Darma Bhakti,2006,h.6.

Honorer atau guru bukan Pegawai Negeri Sipil (non PNS) yang belum diangkat oleh negara. Menurut UU 43/1999 pasal 1 ayat 1 menyebutkan Pegawai Negeri merupakan warga negara RI yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diberikan tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diberikan tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil menurut Permendikbud Nomor 28 Tahun 2014 adalah guru tetap yang diangkat oleh Pemerintah, pemerintah daerah, satuan pendidikan, atau masyarakat, yang telah mendapat persetujuan dari Pemerintah atau pemerintah daerah, kecuali guru tetap yang diangkat oleh masyarakat, dan melaksanakan tugas sebagai guru sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun secara terus-menerus pada satuan administrasi pangkal yang sama yang memiliki ijin pendirian dari Pemerintah atau pemerintah daerah serta melaksanakan tugas pokok sebagai guru.

Guru PNS maupun non PNS harus menjalankan profesinya sebagai pengajar yang profesional sesuai dengan peraturan yang dibuat oleh pemerintah. Seorang guru yang dikatakan profesional adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan dan keahlian yang khusus

dalam bidang keguruan. Sehingga guru mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan yang maksimal.⁵⁷

Dalam profesinya itu, seorang guru harus memberikan layanan yang optimal dan sebaik-baiknya didalam bidang pendidikan kepada masyarakat. Secara khusus seorang guru di tuntut untuk memberikan layanan yang profesional kepada seorang siswa agar suatu tujuan pembelajaran mudah tercapai.

c. Kompetensi Profesionalitas Guru

Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, kompetensi inti pendidik meliputi 4 kompetensi, yaitu:

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

Sedangkan dalam Permenag No.16 Tahun 2010 bahwa seorang pendidik selain memiliki 4 kompetensi diatas. Juga memiliki kompetensi kepemimpinan, meliputi:

⁵⁷Daryanto dan Rachmawati, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2013, h.1.

- 1) Kemampuan membuat perencanaan pembudayaan pengamalan ajaran agama dan berakhlak mulia terhadap sekolah sebagai bagian dari proses pembelajaran agama.
- 2) Kemampuan mengorganisasikan potensi unsur sekolah secara sistematis dalam mendukung pembudayaan pengamalan ajaran agama terhadap sekolah.
- 3) Kemampuan mejadi inovator, motivator, fasilitator, pembimbing dan konselor dalam pembudayaan ajaran agama terhadap sekolah.
- 4) Kamampuan menjaga, mengendalikan, dan mengarahkan pembudayaan pengamalan ajaran agama terhadap sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan antar pemeluk agama dalam bingkai NKRI.

6. Upaya dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru

Upaya pada prinsipnya adalah segala kegiatan yang dilakukan seseorang atau kelompok dalam mencapai tujuan yang diinginkan, tanpa adanya upaya tersebut sesuatu itu tidak akan berjalan dengan semestinya. Sebagaimana diketahui bahwa lembaga pendidikan formal merupakan suatu lembaga pendidikan yang harus dikembangkan dan dibina secara terus-menerus. Kepala sekolah/madrasah yang berfungsi sebagai pengelola institusi pendidikan mempunyai peran yang sangat penting, karena ia sebagai perekayasa, desainer, pengorganisasi, pelaksana, pengelola tenaga kependidikan, pengawas dan pengevaluasi program pendidikan di lembaga yang dipimpinnya.⁵⁸

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah/madrasah harus selalu membantu upaya peningkatan kualitas guru yang ada pada lembaga tersebut. Hal tersebut bisa dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi profesionalitas guru, sehingga

⁵⁸Gianto, *Upaya Kepala sekolah dalam Peningkatan profesionalisme Guru di Madrasah*, Southeast Asian Journal of Islamic Education, Vol.01, No.01, 2018, h.17

guru mampu melihat, membaca, memahami dan mencari solusi atas segala persoalan yang dihadapinya baik yang terkait dengan persoalan di dalam sekolah/madrasah maupun yang ada di luar sekolah/madrasah.

Dalam hal upaya meningkatkan profesionalitas guru, kepala sekolah/madrasah dapat mengadakan beberapa program, seperti mengadakan rapat sekolah, mengadakan workshop, mengadakan pengawasan (supervisi), memberikan penghargaan (reward) untuk guru-guru yang berprestasi, mendorong guru-guru untuk membuat karya tulis ilmiah (KTI) seperti modul dan penelitian tindakan kelas (PTK), mendorong guru untuk studi lanjut dengan memberikan motivasi dan bantuan finansial, dan memberdayakan guru-guru yang ada untuk ikut kegiatan KKG, lokakarya, pelatihan, diklat, seminar dan lain-lain, baik yang diadakan oleh madrasah sendiri maupun yang diadakan oleh sekolah lain.⁵⁹

Dari hasil pelatihan, diklat, lokakarya, KKG, seminar dan lain-lain tersebut sudah sewajarnya bagi seorang kepala sekolah/madrasah untuk melakukan pengawasan dan pengontrolan tindak lanjut sebagai kegiatan tersebut. Hal ini penting mengingat tujuan utama dari semua kegiatan tersebut muaranya adalah untuk kebaikan siswa, supaya proses belajar mengajarnya menjadi lebih bermutu dan berkualitas. Sebelum mutu dari proses belajar-mengajar dengan siswa yang dibutuhkan adalah guru yang profesional.

⁵⁹Linda Erviyana, *Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru Program Keahlian Akuntansi dalam Proses Pembelajaran SMK Kabupaten Karanganyar*, JUPE UNS, Vol. 1, No. 3, Juni 2013, h.8.

Untuk mengukur tingkat kompetensi profesionalitas guru maka kepala sekolah/madrasah harus membuat tolak ukur yang jelas mengenai matriks peningkatan kualitas guru sebelum ikut pelatihan dengan setelah ikut pelatihan. Jika ada peningkatan yang signifikan antara sebelum dan sesudah pelatihan maka, bisa dikatakan pelatihan tersebut sukses. Sebaliknya, jika antara sebelum dan sesudah pelatihan tidak ada peningkatan maka bisa dikatakan kegiatan pelatihan tersebut sia-sia belakan tanpa guna. Lebih-lebih jika setelah mengikuti pelatihan malah menurun maka guru tidak perlu mengikuti kegiatan tersebut.

Menurut Purwanto dalam Ali Muhson, dalam rangka meningkatkan profesionalitasnya, guru harus selalu berusaha untuk melakukan lima hal, yaitu :

- 1) Memahami tuntutan standar profesi yang ada, hal ini harus ditempatkan pada prioritas utama karena: *Pertama*, persaingan global sekarang memungkinkan adanya mobilitas guru lintas negara. *Kedua*, sebagai profesional pendidik harus mengikuti tuntutan perkembangan profesi secara global, dan tuntutan masyarakat yang menghendaki pelayanan lebih baik. Cara untuk memenuhi standar profesi dengan belajar secara terus menerus sepanjang hayat, dengan membuka diri mau mendengar dan melihat perkembangan baru di bidangnya.
- 2) Mencapai kualifikasi kompetensi yang dipersyaratkan. Dapat ditempuh melalui *in-service* training dan berbagai upaya untuk memperoleh sertifikasi.
- 3) Membangun hubungan kesejawatan yang baik dan luas lewat organisasi. Hubungan kesejawatan dapat dilakukan dengan membina jaringan kerja atau *networking*. Melalui *networking* pendidik memperoleh akses terhadap inovasi-inovasi di bidang profesinya.
- 4) Mengembangkan etos kerja yang mengutamakan pelayanan yang bermutu. Pendidik dituntut untuk memberikan pelayanan prima kepada kontituennya yaitu siswa, orang tua dan sekolah sebagai *stakeholder*.

- 5) Mengadopsi inovasi atau mengembangkan kreativitas dalam pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi agar tidak ketinggalan dalam kemampuannya mengelola pembelajaran.⁶⁰

Beberapa upaya diatas tidak dapat berjalan baik, jika tidak dibarengi dengan upaya nyata untuk menjadikan pendidik sebuah profesi yang menjanjikan artinya kesejahteraan pendidik memang harus ditingkatkan. Kesejahteraan pendidik yang memadai mampu mendukung kinerjanya secara optimal. Disisi lain, kesejahteraan yang menjanjikan, maka pendidik akan menjadi sebuah profesi yang banyak dikejar oleh generasi mendatang. Dengan adanya bibit unggul tersebut pendidik di masa depan bukanlah dimiliki oleh orang-orang yang terpaksa atau dipaksa, akan tetapi oleh orang-orang yang benar-benar memiliki kualitas dan kompetensi yang tinggi. Dengan demikian, kata kunci upaya dalam peningkatan profesionalisme adalah peningkatan kesejahteraan guru.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian dan kajian tentang manajemen sumber daya manusia memang sudah banyak dilakukan dan ditemukan, akan tetapi penelitian-penelitian ini tentunya mempunyai perbedaan fokus kajian. Dalam hal ini yang penulis maksudkan dalam penelitian ini adalah penulis ingin mendudukan posisi tulisan dan penelitian ini relevan dengan beberapa referensi dan literatur penelitian. Beberapa karya tulis yang menjadi bahan referensi dan memperkaya kajian teoritis dari tesis ini di antaranya:

⁶⁰Ali Muhson, "Meningkatkan Profesionalisme Guru: Sebuah Harapan", *Jurnal Cendekia*, Vol. 2, No. 1, Tahun MMXIV (1 Agustus 2014), kolom 6, h.95.

1. Penelitian oleh Suparto, 2016 “Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MI Al-Islam Kota Bengkulu”, dengan rumusan masalah bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia gurudan hubungannya dengan kualitas guru dalam proses pembelajarandi MI Al-Islam Kota Bengkulu?

Penelitian ini terfokus pada proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guru dan hubungannya dengan kualitas guru dalam proses pembelajaran di MI Al-Islam Kota Bengkulu. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mendapatkan data yang lengkap dan mendalam. Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan yang difokuskan pada satu fenomena tertentu.

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data dengan metode observasi terhadap 3 (tiga) orang guru ketika mengajar di kelas untuk mengetahui kualitas pembelajaran guru MI Al-Islam Kota Bengkulu, dan metode wawancara dengan Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Kurikulum MI Al-Islam Kota Bengkulu untuk mengetahui proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guru yang telah dilaksanakan oleh MI Al-Islam Kota Bengkulu.

2. Penelitian oleh Rahmi Pata, 2017 “Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makasar”, dengan rumusan masalah : (1) Bagaimana gambaran sumber daya manusia di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar, (2) Bagaimana kinerja guru di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota

Makassar, (3) Bagaimana penerapan manajemen sumber daya di SD Unggulan Puri Taman Sari kota Makassar.

Jenis penelitian ini adalah *field research* yang berlokasi di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar, dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, pedagogis, sosiologis dan psikologis. Sumber data dari kepala sekolah, guru (data primer), dan dokumen serta buku-buku yang relevan (data sekunder). Metode pengumpulan data dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Instrument yang digunakan adalah panduan observasi, pedoman wawancara, dan format dokumentasi.

Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan, serta pengujian keabsahan data dengan tehnik triangulasi.

3. Penelitian oleh Efi Rufaiqoh Muhaimin, 2017 “Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap” dengan rumusan masalah Bagaimana pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap?

Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif, yaitu penelitian yang memberi gambaran secara cermat mengenai pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas dan

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap lengkap dengan rencana, pelaksanaan dan hasil serta evaluasi. Penelitian ini termasuk kedalam kategori penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, dokumentasi dan observasi. Teknik analisis data terdiri dari reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Sumber data terdiri dari kepala madrasah, kepala tata usaha, pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap.

Adapun untuk kejelasan posisi peneliti terkait perbedaan dan persamaannya dengan penelitian ataupun tulisan sebelumnya yang tsetema, dapat dilihat pada tabel berikut ini:



No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Objek Perbandingan	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
1	Suparto, Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MI Al-Islam Kota Bengkulu, 2016	1.fokus 2.pendekatan 3.pengumpul an data	1. peneliti an menggunaka n pendekatan kualitatif.	1.penelitian terfokus pada proses pelatihan dan pengembang an SDM guru dan hubunganny a dengan kualitas guru 2. Teknik pengumpul an data menggunaka n metode observasi dan wawancara
2	Rahmi Pata, Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar, 2017	1. fokus 2.pendekatan 3.pengumpul an data 4.analisis data 5.pengabsaha n data	1. peneliti an menggunaka n pendekatan kualitatif 2. pengum pulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi 3. pengab bsahan data dengan teknik	1.Fokus penelitian pada penerapan MSDM dalam hal penempatan SDM, pelatihan dan pengembang an SDM, dan penilaian kinerja 2.analisis data dengan

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Objek Perbandingan	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
			triangulasi	reduksi data, penyajian data, verifikasi
3	Efi Rufaiqoh Muhaimin, Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap, 2017	1. fokus 2.pendekatan 3.pengumpul an data 4.analisis data 5.sumber data	1. peneli an menggunaka n pendekatan kualitatif 2. pengum pulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi	1.Fokus penelitian pada pengembang an manajemen sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidika n 2.analisis data dengan reduksi data, penyajian data, verifikasi 3.sumberdata kepala sekolah, kepala TU, pendidik dan tenaga kependidika n

Dari beberapa penelitian yang telah diungkapkan di atas maka penulis ingin melengkapi penelitian yang pernah dilakukan dari sisi manajemen

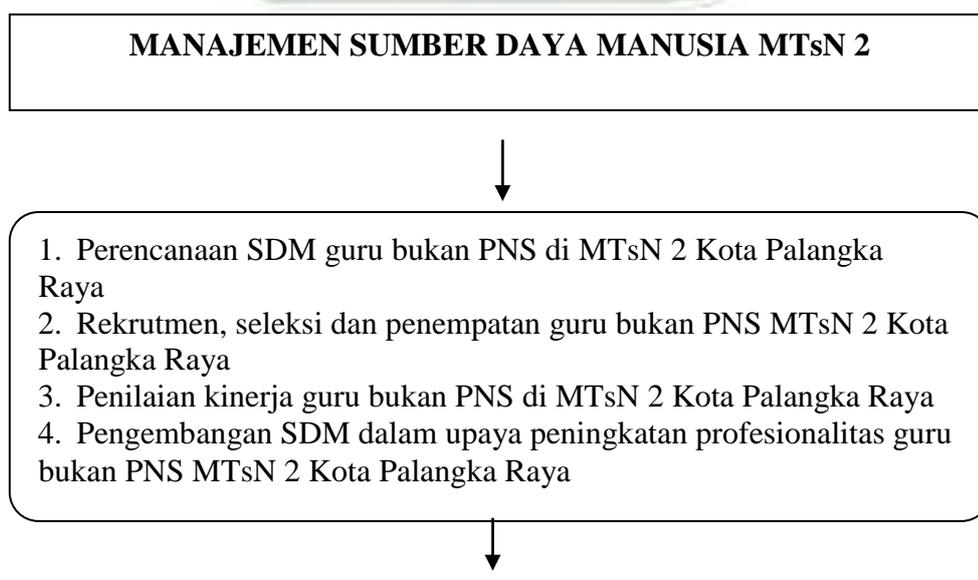
sumber daya manusia yang fokus pada perencanaan SDM, rekrutmen, penilaian kinerja dan pengembangan SDM dalam upaya peningkatan profesionalitas guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya.

C. Kerangka Pikir

Kerangka pikir yang dimaksud pada penelitian ini adalah alur pikir yang dijadikan acuan dalam memahami masalah yang diteliti. Penelitian ini berfokus pada penerapan manajemen sumber daya manusia yang diterapkan lembaga yang kemudian dikombinasikan dalam pelaksanaannya.

Apabila semua proses bisa dilakukan dengan baik, maka akan menghasilkan pendidik yang profesional. Hal ini berakibat langsung maupun tidak langsung kepada baik dan tidaknya pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan profesionalitas guru bukan pegawai negeri di MTsN 2 Kota Palangka Raya.

Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang arah penelitian ini, peneliti meng gambarkannya dalam bentuk kerangka konseptual sebagai kontrol peneliti dalam melakukan penelitian lebih lanjut. Hal ini dapat dilihat pada bagan kerangka konseptual sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan metode kualitatif. Dengan kata lain adalah metode penelitian kualitatif yaitu suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan serta menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok.⁶¹ Dengan metode kualitatif, peneliti bisa mendapatkan data serta informasi lebih mendalam dan mendetail. Selain itu, pemilihan atas jenis penelitian deskriptif didasarkan atas alasan hendak menggambarkan dan memaknai sesuatu dan mengungkapkan manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTsN 2 Kota Palangka Raya.

2. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di MTsN 2 Kota Palangka Raya, yang berada di jalan Cilik Riwut Km. 7 Kota Palangka Raya. Peneliti memilih di lembaga tersebut, karena banyak masyarakat atau orang tua yang sampai saat ini merasa puas terhadap hasil yang dicapai anak-anak mereka, baik dari ilmu umum maupun ilmu agamanya dan perubahan akhlak anak-anak mereka.

⁶¹Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian* 62 *likan* (Bandung: Rosda Karya, 2009, h.60).

Selain itu, di lembaga pendidikan MTsN 2 Kota Palangka Raya untuk saat ini mengalami perkembangan yang sangat pesat, dengan jumlah siswa mencapai hampir 1000 siswa.

3. Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian ini selama 6 (enam) bulan. Jangka waktu tersebut, hasil penelitian bisa didapatkan secara maksimal mulai dari penyusunan proposal sampai terakhir penyajian data dalam bentuk tesis.

B. Objek dan Subjek Penelitian

1. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas guru bukan pegawai negeri sipil di MTsN 2 Kota Palangka Raya.

2. Subjek Penelitian

Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Kota Palangka Raya sebagai responden sekaligus sebagai sumber data mengenai SDM pendidik dan tenaga kependidikannya.

Selain itu terdapat beberapa informan, yaitu :

- a. Kepala Tata Usaha MTsN 2 Kota Palangka Raya sebagai sumber informasi mengenai administrasi SDM pendidik dan tenaga kependidikan.
- b. Wakil kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya sebagai sumber informasi mengenai proses perkembangan SDM pendidik,
- c. Guru non PNS MTsN 2 Kota Palangka Raya sebagai sumber informasi mengenai pelaksanaan pembelajaran.

C. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini berarti informasi atau fakta yang diperoleh melalui pengamatan atau penilaian dilapangan yang bisa dianalisis dalam rangka memahami sebuah fenomena atau untuk mendukung sebuah teori. Adapun data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu:

1. Perencanaan SDM guru bukan PNS MTsN 2 Kota Palangka Raya.
2. Rekrutmen guru bukan PNS MTsN 2 Kota Palangka Raya.
3. Penilaian kinerja guru bukan PNS MTsN 2 Kota Palangka Raya.
4. Pengembangan SDM dalam upaya peningkatan profesionalitas guru bukan PNS MTsN 2 Kota Palangka Raya, meliputi:
 - a. Mengadakan rapat sekolah, workshop.
 - b. Mengadakan supervisi (pengawasan)
 - c. Mendorong untuk membuat karya ilmiah dan studi lanjut
 - d. Memberdayakan guru-guru mengikuti kegiatan MGMP, lokakarya, pelatihan, diklat, seminar dan lain-lain

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua katagori. Sumber data pertama adalah Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, dewan guru, yang berfungsi sebagai subjek atau informasi kunci. Sumber data yang kedua berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, misalnya gambar, foto dan lain-lain.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Ada tiga teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.⁶²

1. Observasi

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan dua model, yaitu observasi terstruktur/terang/tersamar dan observasi tak terstruktur. Melalui pengamatan terhadap aktivitas lembaga pendidikan, dimungkinkan peneliti mendapat data lapangan yang tepat. Selain itu observasi terstruktur dan tersamar mempermudah penulis untuk melakukan observasi pada beberapa kegiatan sesuai dengan rumusan masalah.

Observasi dilakukan tentang manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru di MTsN 2 Kota Palangka Raya. Data yang digali dari observasi merupakan data pendukung dari hasil kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru, yaitu:

- a. lokasi penelitian
- b. ruang tempat rapat perencanaan sumber daya manusia
- c. ruang tempat pelaksanaan pengembangan dan pelatihan
- d. aktifitas guru dalam upaya meningkatkan profesionalitas

2. Wawancara

⁶²Sugiono, *Memahami metode penelitian kualitatif*, Bandung:Alfabeta, 2014, h.62-64

Metode wawancara yang dilakukan dengan metode wawancara mendalam, dimana proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab kepada sumber data dan informen penelitian sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya.

.Adapun data yang digali melalui wawancara adalah:

a. Perencanaan SDM

- 1) Perencanaan guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya.
- 2) Analisis terhadap pekerjaan (beban kerja) dan kebutuhan serta SDM yang telah tersedia.

b. Rekrutmen, seleksi dan penempatan.

- 1) Mekanisme rekrutmen yang telah dijalankan selama ini.
- 2) Proses seleksi dan penempatan guru bukan PNS yang dinyatakan lolos seleksi.

c. Penilaian Kinerja

- 1) Sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan.
- 2) Kriteria yang dijadikan tolok ukur untuk mengadakan penilaian.

d. Pengembangan ddalam upaya peningkatan profesionalitas guru bukan PNS

- 1) Program pengembangan SDM
- 2) Metode pengembangan SDM
- 3) Mengadakan rapat sekolah, workshop.
- 4) Mengadakan supervisi (pengawasan)

- 5) Memberikan penghargaan (reward)
- 6) Mendorong untuk membuat karya ilmiah dan studi lanjut
- 7) Memberdayakan guru-guru mengikuti kegiatan MGMP, lokakarya, pelatihan, diklat, seminar dan lain-lain

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan penggalian data dengan menggunakan dokumen. Sejumlah fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data yang tersedia adalah berbentuk profil sekolah, surat-surat, laporan, foto dan sebagainya.

Sifat utama data ini tidak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu lampau.

Dokumentasi digunakan karena merupakan sumber yang sah (benar), kaya dan bersifat alamiah dengan konteks. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani, seperti data yang sudah tersedia dalam beberapa catatan arsip dan dokumentasi serta benda-benda tertulis lainnya yang relevan.

Dokumentasi bermanfaat sebagai pendukung dan pelengkap bagi data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Dokumen yang digali melalui dokumentasi adalah:

- a. Profil MTsN 2 Kota Palangka Raya.
- b. Data pendidik/pengajar dan siswa MTsN 2 Kota Palangka Raya.
- c. Dokumen lainnya yang dianggap relevan dengan fokus penelitian.

E. Pemeriksaan Pengabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dilakukan untuk menjamin bahwa semua data yang diamati dan diteliti oleh peneliti relevan dengan sesungguhnya yang ada dalam kenyataan sebenarnya dan memang terjadi, hal ini peneliti lakukan untuk memelihara dan menjamin bahwa data maupun informasi yang berhasil dihimpun dan dikumpulkan itu benar, baik bagi pembaca maupun subjek penelitian yang diteliti sehingga tidak perlu diragukan lagi.

Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji kredibilitas (*credibility*) dengan teknik triangulasi. Uji kredibilitas digunakan untuk memenuhi nilai kebenaran dari data dan informasi yang dikumpulkan.

Triangulasi dalam uji kredibilitas dilakukan untuk pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, apakah informasi yang didapat dengan metode wawancara sama dengan metode observasi, atau apakah hasil observasi sesuai dengan informasi yang diberikan ketika diwawancarai. Begitu pula teknik ini dilakukan untuk menguji sumber data, apakah sumber data ketika di wawancara dan diobservasi akan memberikan informasi yang sama atau berbeda.

F. Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul akan di analisis menggunakan beberapa tahap, persiapan, analisis, penyajian hasil analisis. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sistesa, menyusun ke dalam

pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁶³

Analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Herberman melalui empat tahap, yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.⁶⁴

1. Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dicatat dalam catatan lapangan yang terdiri dari dua aspek, yaitu deskripsi dan refleksi. Catatan deskripsi merupakan data alami yang berisi tentang apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dialami sendiri oleh penelitian tanpa adanya pendapat dan penafsiran dari peneliti tentang fenomena yang dijumpai. Sedangkan catatan refleksi yaitu catatan yang memuat kesan, komentar tafsiran peneliti tentang temuan yang dijumpai dan merupakan bahan rencana pengumpulan data untuk tahap berikutnya. Untuk mendapatkan catatan ini peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keluasan, dan kedalaman wawasan yang tinggi.⁶⁵ Data yang didapat dari lokasi penelitian dituangkan dalam laporan secara rinci. Kemudian dalam proses ini peneliti dapat melakukan pilihan-pilihan terhadap data yang hendak dikode, mana yang akan dihilangkan dan mana yang akan dipakai sebagai data penelitian.

⁶³Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 244.

⁶⁴*Ibid*, h.246.

⁶⁵*Ibid*, h. 249.

Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk mendapatkan data selanjutnya.

3. Penyajian Data

Penyajian data atau display data merupakan proses penyajian sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dimaksudkan untuk mempermudah peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian secara akurat (valid).

4. Verifikasi Data

Dalam penelitian ini proses verifikasi dilakukan terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Saat memasuki obyek penelitian (lapangan) serta selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha menganalisis serta mencari arti dari data yang terkumpul, yakni mencari pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat serta proposisi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.⁶⁶

⁶⁶*Ibid.*, h.253.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdirinya MTsN Kota 2 Palangka Raya

Pada mulanya di Palangka Raya, lembaga pendidikan yang berciri khas islam setingkat SMP hanya ada satu, yaitu MTsN Palangka Raya yang terletak di Jalan AIS Nasution. Dalam perkembangannya dari tahun ke tahun MTsN Palangka Raya mengalami kemajuan pesat, hal ini terlihat dari sarana dan prasarana yang memadai, jumlah guru yang bertambah dan setiap kali mengadakan penerimaan siswa baru, banyak calon siswa yang tidak tertampung (tidak diterima) karena keterbatasan ruang belajar untuk menampungnya.

Melihat kenyataan itu, maka timbullah keinginan untuk menambah ruang belajar baru. Namun melihat kondisi tempat penambahan ruang belajar yang tidak memungkinkan di MTsN Palangka Raya, dan juga ada keinginan untuk mengembangkan MTsN menjadi 2, maka Departemen Agama mencari lokasi di sekitar jalan Tjilik Riwut yang tanahnya luas, letaknya strategis dan baik untuk pengembangan di masa yang akan datang, maka didirikanlah sebuah MTsN yang pada waktu itu masih merupakan bagian dari MTsN Palangka Raya di jalan Tjilik Riwut Km.7 Palangka Raya.

Pada tahun 1995 dibangunlah MTsN 2 yang pada waktu itu masih menjadi bagian dari MTsN Palangka Raya, hingga pada akhirnya pada tahun 1997 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor : 107 Tahun 1997 Nomor urut 102 tanggal 17 Maret 1997, maka MTsN Palangka Raya Filial di Palangka Raya, Jl. Cilik Riwut Km.7 Kel. Palangka Kec. Pahandut Kodya Palangka Raya berubah menjadi MTsN 2 Palangka Raya.

Sejak berdirinya MTsN 2 Palangka Raya pada tahun 1995 sampai sekarang, tampuk kepemimpinan sebagai kepala madrasah telah 10 (sepuluh) kali terjadi pergantian, yaitu:

- a. Dra. Hj. Susilawati, M.Pd. periode 1995 – 1997
- b. Drs. Rosyidi periode 1997 – 2000
- c. Drs. Saleh Rahmad periode 2000 – 2001
- d. Drs. Rojiannoor Bk. periode 2001 – 2005
- e. Drs. Misbah, M.Ag. periode 2005 – 2006
- f. Syamsudin, S.Pd.I. periode 2006 – 2008
- g. Achmad Farichin, M.Pd. periode 2008 – 2010
- h. Drs. Muhammad Irsani periode 2010 – 2012
- i. H. Idayani, S.Ag. periode 2012 – 2017
- j. Murjani, M.Pd. periode 2017 – sekarang.

Seiring dengan diakuinya MTsN 2 Palangka Raya berdiri sendiri dengan Nomor Statistik Madrasah : 21.162.71.01.002, maka sarana dan

prasarana dari tahun ke tahun selalu bertambah, baik jumlah ruang belajarnya maupun sarana dan prasarana penunjang lainnya.⁶⁷

Berikut adalah identitas dari MTsN 2 Kota Palangka Raya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1
Identitas MTsN 2 Kota Palangka Raya

Nama Madrasah	: MTsN 2 Kota Palangka Raya
Alamat Madrasah	
a. Jalan	: Jl. Tjilik Riwut km. 7 Palangka Raya
b. Kelurahan	: Bukit Tunggal
c. Kecamatan	: Jekan Raya
d. Kota	: Palangka Raya
e. Tep./Fax./KodePos	: 0536 - 3231075 / Palangka Raya 73112
Status Madrasah	: Negeri
a. BerdasarkanSK / Piagam	: SK Menteri Agama
b. Nomor	: KMA RI No. 107/1997
c. Tanggal / Tahun	: 17 Maret 1997
Nomor Statistik Madrasah	: 121.1.62.71.0002
Nomor Statistik Bagan	: -
Status Gedung	: Hak Milik
Status Tanah	: Hak Milik (Sertifikat No. 314)
Fasilitas Lain	
a. Listrik	: 11.450 Km (8 Buah) Kilometer
b. Air	: Hitachi / Mesin Air dan PAM
c. Telepon	: 3 buah
Awal Berdiri	: Tanggal 3 September 1995

2. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

a. Visi Madrasah

Dengan menganalisa potensi yang ada di MTsN 2 Kota Palangka Raya baik dari segi input/peserta didik baru, kompetensi

⁶⁷Dokumentasi : Profil MTsN 2 Kota Palangka Raya Tahun 2020

tenaga pendidik, tenaga kependidikan, lingkungan madrasah, peran serta masyarakat, dan out come/keberhasilan lulusan MTsN 2 Kota Palangka Raya, serta melalui komunikasi dan koordinasi yang intensif antar sekolah dengan warga madrasah maupun dengan stakeholder, tersusunlah visi : Unggul Dalam Mutu yang Berlandaskan Imtaq dan Iptek Berwawasan Lingkungan.⁶⁸

b. Misi Madrasah

Dengan motto madrasah “Mendidik dengan Hati Mengubah dengan Cinta”, MTsN 2 Kota Palangka Raya memiliki misi:

- 1) Mewujudkan warga madrasah yang agamis dan berakhlak mulia
- 2) Mengembangkan sains dan teknologi tepat guna
- 3) Melaksanakan pembelajaran yang kreatif dan inovatif
- 4) Mewujudkan prestasi berdasarkan Bakat dan minat
- 5) Menyelenggarakan program peduli lingkungan yang ramah, aman, dan nyaman⁶⁹

c. Tujuan Pendidikan

Tujuan Pendidikan Nasional adalah berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang: beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warganegara yang demokratis serta bertanggung jawab.

⁶⁸Dokumentasi : Profil MTsN 2 Kota Palangka Raya Tahun 2020

⁶⁹Dokumentasi : Profil MTsN 2 Kota Palangka Raya Tahun 2020

Tujuan pendidikan dasar pada hakekatnya adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Tujuan madrasah sebagai bagian dari tujuan pendidikan nasional adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Secara lebih rinci tujuan MTsN 2 Kota Palangka Raya adalah sebagai berikut:

- 1) Tercipta kehidupan religius di lingkungan madrasah bercirikan perilaku rajin beribadah, rajin belajar, ikhlas, mandiri, sederhana, bebas berkreasi dan berinovasi dengan penuh rasa tanggung jawab dan kekeluargaan.
- 2) Terbina kemampuan peserta didik di bidang sains dan teknologi tepat guna dengan memanfaatkan lingkungan sebagai sumber sekaligus media belajar.
- 3) Terlaksana kegiatan pembelajaran berbasis Komputerisasi yang mutakhir
- 4) Terbangun sistem manajemen digitalisasi data administratif madrasah yang terpadu dan berkesinambungan.
- 5) Tercipta peserta didik yang unggul dan handal di bidang kurikuler dan ekstrakurikuler tingkat lokal, nasional, dan internasional.

4. Keadaan Guru dan Pegawai

Peran guru dalam proses belajar mengajar sangatlah penting untuk menentukan keberhasilan siswanya. Dimana guru adalah sebagai motor penggerak dan pelaksana secara langsung terjadinya proses belajar mengajar walaupun faktor lain juga tidak kalah pentingnya.

Keadaan guru MTsN 2 Kota Palangka Raya tahun pelajaran 2020/2021 sebanyak 53 guru dengan rincian guru PNS sejumlah 47 guru sedangkan yang Non PNS sejumlah 6 guru. Guru yang sudah bersertifikasi adalah 32 guru, sedangkan yang belum bersertifikat 21 guru.⁷² Keadaan guru MTsN 2 Kota Palangka Raya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2
Keadaan guru MTsN 2 Kota Palangka Raya
Tahun Pelajaran 2020/2021

No.	Nama Guru / NIP.	Jenis Kelamin	Gol. Ruang	Jabatan	PNS/NON PNS	Pendidikan	Program Studi/Jurusan
1	Murjani, S.Pd.,M.Pd 19690626 199802 1 002	L	IV/a	Kepala Madrasah	PNS	S2	Pend. Kimia
2	Herliani, S.Pd 19691006 199402 2 001	P	IV/a	-	PNS	S1	Pendidikan Biologi
3	Hj. Maimunah, S.Pd 19631218 199203 2 001	P	IV/a	Kepala Perpustakaan	PNS	S1	Bimbingan dan Konseling
4	Siti Rusdiana, S.Pd. 19720918 199903 2 002	P	IV/a	-	PNS	S1	Pendidikan Bahasa Inggris
5	Hj. Akramiyah, S.Ag. 19710208 199903 2 004	P	IV/a	-	PNS	S1	Pendidikan Agama Islam
6	H. Syahrani, S.Ag.	L	IV/a	Wakamad	PNS	S1	Pendidikan

⁷²Dokumentasi, Laporan bulanan MTsN 2 Kota Palangka Raya, 10 September 2020

No.	Nama Guru / NIP.	Jenis Kelamin	Gol. Ruang	Jabatan	PNS/NON PNS	Pendidikan	Program Studi/Jurusan
	19710617 199903 1 004			Kesiswaan			Agama Islam
7	Tati Mariyati, S.Pd 19780430 200212 2 004	P	IV/a	Wali Kelas 9 - G	PNS	S1	Pendidikan Bahasa Indonesia
8	Hairina, S.Pd. 19801007 200312 2 002	P	IV/a	Pembantu Bendahara Pengeluaran	PNS	S1	Pendidikan Matematika
9	Supiani, S.Ag. 19730908 200312 1 003	L	IV/a	Koord. Keagamaan	PNS	S1	Pendidikan Agama Islam
10	Raudhah, S.Pd 19770102 200312 2 001	P	IV/a	Wali Kelas 8 - E	PNS	S1	Pendidikan IPS
11	Hj. Sukini, S.Pd 19730508 199802 2 001	P	IV/a	Wali Kelas 8 - I	PNS	S1	Pendidikan Ekonomi
12	Asy Norhasyanah, S. Pd 19800602 200501 2 009	P	IV/a	Wali Kelas 7 - J	PNS	S1	Bimbingan Konseling
13	Anik Widiastuti, S.Pd 19700611 199903 2 003	P	IV/a	Koord. Upacara & Paski + Wali Kelas 9 - D	PNS	S1	Pend. Matematika
14	Slamet Budi S, S.Pd 19690510 199402 1 001	L	IV/a	-	PNS	S1	Pendidikan Fisika
15	Nurmadiyah, S.Ag 19700112 200312 2 002	P	III/d	-	PNS	S1	PAI
16	Wagiman, S.Pd 19680210 200501 1 010	L	IV/a	Wakamad Saprass	PNS	S1	Pendidikan Kimia
17	Muhamad Humaidy, SE 19770720 200604 1 017	L	III/d	Pengelola Lab. Komputer + Pembina OSIM	PNS	S1	Manajemen (Akta IV)
18	Hariyani, S.Pd 19680105 200604 2 017	P	III/d	-	PNS	S1	Pendidikan IPS
19	Tuti Budiarti, S.Pd. 19720326 200501 2 003	P	III/d	Pengelola Lab. Bahasa	PNS	S1	Pendidikan Bahasa Indonesia
20	Suryanta, S.Pd	L	IV/a	-	PNS	S1	S.I FKIP

No.	Nama Guru / NIP.	Jenis Kelamin	Gol. Ruang	Jabatan	PNS/NON PNS	Pendidikan	Program Studi/Jurusan
	197202082005 01 1 008						UNPAR
21	H. Ahmad Kasimi, S.Ag 19740302 200312 1 008	L	III/d	Koord. Tahfiz	PNS	S1	PAI/ Tarbiyah
22	Muhammad Dalhar, S.Ag 19690713 200501 1 004	L	IV/a	-	PNS	S1	PAI/ Tarbiyah
23	Sugito, S.Pd 19690101 199802 1 001	L	III/d	-	PNS	S1	Pend Moral Pancasila Dan Kewarganeg araan
24	Henny Yarti, M. Pd 19781203 200501 2 010	P	III/c	Wali Kelas 8 - A, PMPM	PNS	S2	Bahasa Inggris
25	Siti Hafisah, S.Pd 19840329 200701 2 006	P	III/c	Wali Kelas 9- B + Pembina UKS	PNS	S1	Pendidikan Biologi
26	Ir. Marliani 19650217 200701 2 010	P	III/c	Wali Kelas 8- C	PNS	S1	Pertanian (Akta IV 2005)
27	Indayati, SH 19680108 200604 2 007	P	III/c	Wali Kelas 8- H	PNS	S1	Hukum (Akta IV 2002)
28	Basyariah, S.Ag., M.Pd.I 19750615 200904 2 002	P	III/c	Wakamad Kurikulum	PNS	S2	Manajemen Pendidikan Islam
29	Adi Sutrisno, S.Pd 19780403 200901 1 011	L	III/b	Koord. Olah Raga	PNS	S1	Penjaskes
30	Windartiningsih, S.Pd 19830607 200901 2 010	P	III/c	Koord. BK + Wali Kelas 8- B	PNS	S1	Bimbingan dan Konseling
31	Shanty, S.Pd 19770512 200710 2 001	P	III/b	Wakamad Humas	PNS	S1	Ekonomi Pertanian/ Agribisnis
32	Makfuriyatun, S.Ag 19770524 201001 2 004	P	III/b	-	PNS	S1	PAI
33	Nurhaida Sidabutar, SE 19770702 201412 2 001	P	III/a	Koord. Piket + Wali Kelas 8-G	PNS	S1	Ekonomi (Akta IV 2005)
34	St. Nur Jannah, S. Hum	P	III/a	Wali Kelas 8	PNS	S1	Bahasa Arab

No.	Nama Guru / NIP.	Jenis Kelamin	Gol. Ruang	Jabatan	PNS/NON PNS	Pendidikan	Program Studi/Jurusan
	19810804 201412 2 004			- D			
35	Zulida Afifa, S.Pd.I 19880722 201903 2 014	P	III/a	Wali Kelas 7 - A	CPN S	S1	Pendidikan Bahasa Inggris
36	Ricky Dwi Mahendra, ST 19880217 201903 1 007	L	III/a	Wali Kelas 9 - E	CPN S	S1	Teknik Imformatika
37	Tittih Indriyatna, ST 19880524 201903 2 004	P	III/a	Wali Kelas 7 - I	CPN S	S1	Teknik Imformatika
38	Eka Rona Inayaturrehmi, S.Pd 19960603 201903 2 009	P	III/a	Koord. Habsyi/Hadrah + Wali Kelas 7 - H	CPN S	S1	Pend. Bahasa Indonesia
39	Agustina Weny Prashinta, S.Si 19920805 201903 2 017	P	III/a	Wali Kelas 7 - B	CPN S	S1	Pend. Matematika
40	Jaitun, S.Pd 19910620 201903 2 011	P	III/a	Wali Kelas 7 - C	CPN S	S1	Pend. Matematika
41	Hari Subagio, S.Pd 19900531 201903 1 009	L	III/a	Koord. Drum Band + Wali Kelas 9 - A	CPN S	S1	Penjaskes
42	Sutran Adi Siswono, S.Pd 19920818 201903 1 009	L	III/a	Wali Kelas 8 - F	CPN S	S1	PJKR
43	Ismoyo Umbul Raharjo, S.Psi 19941129 201903 1 010	L	III/a	Koord. Karate + Wali Kelas 9 - H	CPN S	S1	Psikologi
44	Ali Al Arobi, S.Pd 19910424 201903 1 008	L	III/a	Wali Kelas 9 - C	CPN S	S1	Bimbingan dan Konseling
45	Istriyanti, S.Pd.I 19760303 199903 2 003	P	IV/a	Wali Kelas 7 - D	PNS	S1	PAI/ Tarbiyah
46	Eko Nurhayati, S.Pd 19790120 200501 2 002	P	III/d	Koord. Lab. IPA + Wali Kelas 9-F	PNS	S1	Pend. Kimia
47	Risnawati, S.Pd 19901006 201903 2 014	P	III/a			S1	

No.	Nama Guru / NIP.	Jenis Kelamin	Gol. Ruang	Jabatan	PNS/NON PNS	Pendidikan	Program Studi/Jurusan
48	Siti Nor Sahrida, S.Ag	P	III/b	Wali Kelas 8 - D	NON PNS	S1	PAI/ Tarbiyah
49	Tahta Rahmanda, S.Pd.I	L	-	Pengelola Sanggar Seni	NON PNS	S1	IPS
50	M. Asiqin, S.Pd.I	L	-	Koord. Kepramukaan	NON PNS	S1	Pendidikan Bahasa Inggris
51	Marlina, S.Pd	P	-	Koord. PMR	NON PNS	S1	Pendidikan Biologi
52	Sarifah Maulaya, S.Pd	P	-	-	NON PNS	S1	Pendidikan Matematika
53	Aditya Syamsul M, S.Pd.I	L	-	-	NON PNS	S1	Pendidikan B. Inggris

Sedangkan keadaan pegawai MTsN 2 Kota Palangka Raya tahun pelajaran 2020/2021 sebanyak 18 pegawai, dengan rincian PNS sejumlah 6 pegawai dan Non PNS sejumlah 12 pegawai.⁷³ Keadaan pegawai MTsN 2 Kota Palangka Raya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3
Keadaan pegawai MTsN 2 Kota Palangka Raya
Tahun Pelajaran 2020/2021

No.	Nama Pegawai/ NIP.	Jenis Kelamin	Gol. Ruang	Jabatan	PNS/NON PNS	Pendidikan	Program Studi/Jurusan
1	Hj. Siti Mulyani, S.Ag., M.AP 19720408 199703 2 002	P	IV/a	Kaur TU	PNS	S2	Manajemen Administrasi Publik
2	Ratna Handayani, S.Pd 19851108 200501 2 001	P	III/b	Bend. Pengeluaran	PNS	S1	BK

⁷³Dokumentasi, Laporan bulanan MTsN 2 Kota Palangka Raya, Agustus 2020

No.	Nama Pegawai/ NIP.	Jenis Kelamin	Gol. Ruang	Jabatan	PNS/NON PNS	Pendidikan	Program Studi/Jurusan
3	Marliani 19630404 198703 2 004	P	III/b	Pengolah Data Siswa	PNS	SMA	IPS
4	Salikin 19671231 201411 10 13	L	I/c	Pengadministrasi	PNS	SMA	IPS
5	Indah Widiastuti 19800514 200604 2 004	P	II/c	Pengolah Data	PNS	SMA	SMEA
6	Zubaidah 19730915 201412 2 003	P	I/a	Pengolah Data	PNS	SD	-
7	Agus Wahyudi	L	-	Satpam	NON PNS	SMP	-
8	M. Sukanda, S.Pd	L	-	Tukang Kebun	NON PNS	S1	S1 PGSD
9	Fazri Rahman, S. Kom	L	-	Teknisi Koputer	NON PNS	S1	S1 Manajemen Komputer
10	Juraida	P	-	Operator Komputer	NON PNS	SMA	IPS
11	Misrani	L	-	Petugas Kebersihan	NON PNS	SMA	SLTA
12	Atiah	P	-	Pustakawan	NON PNS	D-3	D-3 Perpustakaan
13	Anastas Khumaini	L	-	Pustakawan	NON PNS	SMA	SLTA
14	Iduar	L	-	Operator Komputer	NON PNS	SMA	MAN Model
15	Indra Mardani	L	-	Staf Tata Usaha	NON PNS	SMA	SMA
16	Lena Syari	P	-	Staf Tata Usaha	NON PNS	SMA	MAN Buntok
17	Mitha Azuzaturrendha	P	-	Pustakawan	NON PNS	S1	S-1 Pend. Fisika
18	Abdul Hayyi	L		Kebersihan	NON PNS		

5. Keadaan Siswa

Peserta didik merupakan subjek sekaligus obyek dalam pendidikan.

Dikatakan demikian karena peserta didik ikut menentukan keberhasilan

pendidikan. Olehnya itu, peserta didik merupakan salah satu komponen penting dalam pendidikan yang harus menjadi pusat perhatian di sekolah.

Keadaan siswa MTsN 2 Kota Palangka Raya tahun pelajaran 2020/2021 berjumlah 951 siswa, dengan rincian kelas VII sebanyak 286 siswa, kelas VIII sebanyak 314 siswa, dan kelas IX sebanyak 315 siswa.⁷⁴

Keadaan siswa MTsN 2 Kota Palangka Raya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4
Keadaan Siswa MTsN 2 Kota Palangka Raya
Tahun Pelajaran 2020/2021

Kelas	Jumlah Kelas	Jumlah Rombel	Jumlah		
			L	P	Jumlah
VII	10	10	140	146	286
VIII	10	10	147	167	314
IX	9	9	188	163	351
Jumlah	29	29	475	476	951

6. Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah

Sarana dan prasarana yang dimaksud disini adalah semua jenis sarana prasarana pendidikan yang dimiliki oleh MTsN 2 Kota Palangka Raya yang di gunakan untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan kualitas proses pendidikan.

⁷⁴Dokumentasi, Laporan bulanan MTsN 2 Kota Palangka Raya, 10 September 2020

Dilihat dari sarana fisik yang dimiliki MTsN 2 Kota Palangka Raya sebenarnya sudah cukup memadai. Adanya ruang belajar, Ruang laboratorium yang memadai dengan peralatan praktek, ruang perpustakaan yang memadai dengan koleksi bukunya sekitar 9000-an buku, hal ini juga menjadi bahan yang dapat mengembangkan kompetensi peserta didik. Hanya beberapa kekurangan yang belum dimiliki seperti Aula yang sekarang difungsikan sebagai ruang kelas.⁷⁵

Adapun Keadaan Sarana dan Prasarana MTsN 2 Kota Palangka Raya seperti pada table berikut:

Tabel 5
Keadaan Sarana dan Prasarana MTsN 2 Kota Palangka Raya
Tahun Pelajaran 2020/2021

No	Ruang	Jumlah	Luas	Kondisi
1	Ruang Belajar Teori	29 Lokal	63 m2	BAIK
2	Ruang Kepala Madrasah	1 Lokal	164 m2	BAIK
3	Ruang Guru	1 Lokal	335 m2	BAIK
4	Ruang Tata Usaha	1 Lokal	164 m2	BAIK
5	Ruang Perpustakaan	1 Lokal	97 m2	BAIK
6	Ruang Komputer	1 Lokal	337 m2	BAIK
7	Ruang Laboratorium IPA	1 Lokal	56 m2	BAIK
8	Ruang Laboratorium IPS	0 Lokal	0 m2	-
9	Ruang Laboratorium BHS	1 Lokal	70 m2	BAIK
10	Ruang Ketrampilan	1 Lokal	100 m2	BAIK
11	Ruang Koperasi	1 Lokal	40 m2	BAIK
12	Ruang Olahraga	1 Lokal	700 m2	BAIK
13	Ruang Aula	0 Lokal	0 m2	-
14	Ruang Tempat Ibadah	1 Lokal	70 m2	BAIK
15	Ruang UKS	1 Lokal	40 m2	BAIK
16	Ruang BK	1 Lokal	70 m2	BAIK
17	Ruang OSIS	1 Lokal	40 m2	BAIK

⁷⁵Observasi sarana dan prasarana MTsN 2 Kota Palangka Raya, 8 September 2020

No	Ruang	Jumlah		Luas		Kondisi
18	Ruang Kantin	11	Lokal	120	m2	BAIK
19	Gudang	0	Lokal	0	m2	-
20	WC Guru	2	Lokal	4	m2	BAIK
21	WC Siswa	17	Lokal	4	m2	BAIK
22	Tempat Parkir	2	Lokal	219	m2	BAIK
23	Dapur	1	Lokal	18	m2	BAIK
24	Asrama	1	Lokal	241.5 0	m2	BAIK

B. Penyajian Data

Berdasarkan fokus masalah yang ingin dibahas dan data yang akan dikumpulkan ialah tentang manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas guru bukan pegawai negeri sipil di MTsN 2 Kota Palangka Raya. Penyajian data yang berasal dari observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rumusan masalah pada bab sebelumnya. Penyajian data ini sesuai kondisi riil di lapangan yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi dengan informan sebagai validasi data atas gambaran tentang manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas guru bukan pegawai negeri sipil di MTsN 2 Kota Palangka Raya.

1. Perencanaan SDM guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya

- a. Proses perencanaan SDM tenaga pendidik di MTsN 2 Kota Palangka Raya.

Perencanaan merupakan proses untuk menetapkan tujuan lembaga atau organisasi, menetapkan apa yang akan diraih selama periode waktu ke depan dan menetapkan tindakan apa yang dilakukan

untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah kebutuhan-kebutuhan terhadap SDM dapat dirumuskan dan direncanakan, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis pekerjaan atau jabatan dan klasifikasi pekerjaan.

Berkenaan dengan penjelasan di atas, bapak Murjani, selaku Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya mengatakan:

“Kita selama ini melakukan perencanaan tenaga pendidik di MTsN 2 kota Palangka Raya dengan cara analisis kebutuhan dan beban pekerjaan yang dalam istilah lain disebut Tupoksi (Tugas pokok dan fungsi), baru kemudian mencari personil yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan dengan berbagai macam pertimbangan.”⁷⁶

Lebih lanjut lagi beliau mengatakan:

“dalam membuat perencanaan itu juga kita lakukan melalui beberapa tahapan seperti membuat tupoksinya terlebih dahulu dalam arti beban kerjanya seperti apa, baru kemudian mencari dan memilih personil yang tepat untuk melakukan tugas tersebut.”⁷⁷

Paparan di atas diperkuat pernyataan Ibu Siti Mulyani, Kepala Urusan TU MTsN 2 Kota Palangka Raya mengatakan:

“kalau kita kan kebanyakan dari Pegawai Negeri Sipil kita rekap kebutuhan guru maupun pegawainya ada kurang atau lebih kita laporkan ke kantor wilayah melalui Kankemenag kota, kita setiap tahun diminta laporannya, dengan mendata dan melihat data karyawan yang ada.”⁷⁸

Senada dengan pernyataan di atas, Ibu Basyariah, Wakil Kepala Madrasah Urusan Kurikulum mengatakan:

⁷⁶Wawancara dengan Murjani, Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020
⁷⁷Wawancara dengan Murjani, Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020
⁷⁸Wawancara dengan Siti Mulyani, S.Ag., M.Ap., Kaur TU MTsN 2 Kota Palangka Raya, 31 Agustus 2020

“berdasarkan analisis kebutuhan kalau untuk pegawai negeri sipil kita semua di bawah koordinasi dari Kasi Pendidikan Madrasah dari Kemenag kota, setiap tahun akhir tahun ajaran itu dimintai data analisis kebutuhan guru, kita diminta mengirimkan data jumlah personil guru dan mata pelajarannya karena sesuai kebutuhan sertifikasi minimal 24 jam guru mengajar, memungkinkan adanya kelebihan atau malah kurang atau mungkin ada guru yang mengajar lebih dari 24 jam meskipun aturannya minimal 24 jam, tapi untuk yang non PNS ada aturan sendiri, misalnya dia harus mengajukan lamaran, ada tes wawancara dan sebagainya.”⁷⁹

Lebih lanjut lagi beliau mengatakan:

“Seperti pada pertengahan tahun 2019 ini kita diminta mengajukan kebutuhan guru untuk tahun 2020, setelah kita analisis dalam forum rapat yang diikuti oleh kepala madrasah, kepala TU, saya sendiri wakamad kurikulum dan bendahara. dari analisis didapati keutuhan kita akan guru seanyak 8 guru yang terdiri dari 3 Guru Seni Budaya, 2 Guru TIK, 1 Guru BK 1 Guru Bahasa Indonesia, 1 Guru Bahasa Inggris. dan ini sudah kita kirim.”

Paparan di atas relevan dengan dokumen yang menunjukkan bahwa madrasah pernah menyampaikan rekap kebutuhan tenaga pendidik yang diminta oleh Kantor Wilayah melalui Kemenag Kota Palangka Raya. Tetapi penulis tidak menemukan dokumen seperti daftar hadir rapat, dan notulen rapat.⁸⁰

- b. Analisis terhadap pekerjaan (beban kerja) dan kebutuhan serta SDM yang telah tersedia.

Setelah kebutuhan-kebutuhan terhadap SDM dapat dirumuskan dan direncanakan, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis pekerjaan atau jabatan dan klasifikasi pekerjaan.

⁷⁹Wawancara dengan Basyariah, M.Pd.I, Wakamad Kurikulum, 29 Agustus 2020

⁸⁰Observasi dokumen di bagian TU MTsN 2, tanggal 8 September 2020

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

Berkenaan dengan hal tersebut, bapak Murjani, selaku Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya mengatakan:

“Analisis pekerjaan dan jabatan tersebut dilaksanakan melalui beberapa tahapan, antara lain: (1) pembuatan draft atau rancangan oleh kepala madrasah dengan tim yang ditunjuk, (2) pembahasan dalam rapat, (3) pembuatan dan penetapan SK. Adapun draft atau konsep awal tentang analisis pekerjaan yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala madrasah hingga level paling bawah tidak semata mata dirumuskan atau disusun oleh kepala madrasah secara sepihak tetapi dirumuskan dan disusun oleh tim yang dibentuk tersebut.⁸¹

Paparan di atas juga diperkuat oleh Ibu Siti Mulyani, Kepala Urusan TU MTsN 2 Kota Palangka Raya mengatakan:

“Apa yang disampaikan Pak Murjani itu benar, bahwa kita selalu menganalisis pekerjaan dan kebutuhan SDM, terutama tenaga pendidik, ditambah lagi permintaan dari kantor wilayah untuk menganalisis dan merekap kebutuhan pegawai. Kemudian pertimbangan yang dijadikan dasar dalam melakukan analisis pekerjaan antara lain jumlah siswa, jumlah kegiatan dan program yang harus disesuaikan, disamping itu perlu tambahan

⁸¹Wawancara dengan Murjani, Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020

dukungan sarana prasarana serta kekuatan finansial dalam rangka mencapai tujuan.⁸²

Paparan di atas relevan dengan dokumen yang menunjukkan bahwa madrasah sudah melakukan analisis pekerjaan yang tertuang dalam analisis jabatan.⁸³

Berdasarkan uraian di atas, ditemukan bahwa perencanaan sumber daya manusia dilaksanakan dengan mengadakan analisis kebutuhan, untuk melihat dan memprediksi kebutuhan sumber daya manusia di madrasah yang akan datang.

Adapun langkah yang dilakukan adalah (1) mengadakan rapat menganalisis kebutuhan guru tahun berjalan, yang diikuti oleh kepala madrasah, kepala TU, wakamad kurikulum dan bendahara, kemudian merekap kebutuhan tenaga pendidik dan melaporkan kepada kantor wilayah melalui kementerian Agama Kota Palangka Raya, (2) membuat analisis pekerjaan yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala madrasah hingga level paling bawah yang tertuang dalam analisis jabatan. (3) perencanaan SDM untuk guru non PNS dengan membuat aturan tersendiri yaitu dengan mengajukan lamaran, dan melakukan wawancara.

Namun penulis tidak menemukan dokumen seperti undangan rapat, daftar hadir dan notulen dalam melakukan perencanaan terkait analisis kebutuhan guru dan analisis pekerjaan/jabatan. Semestinya dalam sebuah

⁸²Wawancara dengan Siti Mulyani, S.Ag., M.Ap., Kaut TU MTsN 2 Kota Palangka Raya, 31 Agustus 2020

⁸³Dokumen di bagian TU MTsN 2, tanggal 8 September 2020

rapat atau diskusi umum, notulen merupakan salah satu hal yang wajib disusun. Notulen harus memuat apapun yang dibahas di dalam rapat, dari saat rapat dimulai hingga selesai, dan isinya tidak boleh menyimpang dari pokok pembicaraan.

2. Rekrutmen Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya

a. Mekanisme rekrutmen yang telah dijalankan selama ini

Rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai atau karyawan dalam sebuah lembaga atau organisasi dilaksanakan setelah diadakan perencanaan sumber daya manusia, serta analisis dan klasifikasi pekerjaan. Hal ini merupakan masalah yang sangat penting, rumit dan kompleks, sebab untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi dan efektif tidak semudah membeli dan menempatkan mesin dan peralatan.

Berkenaan dengan mekanisme rekrutmen, bapak Murjani, selaku Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya mengatakan:

“Mekanisme yang dilaksanakan selama ini melalui beberapa tahapan: (1) Melihat formasi yang dibutuhkan, (2) menyampaikan pengumuman, (3) Melakukan pemanggilan, (4) wawancara dan (5) penerimaan dan penempatan. Tetapi selama ini pembukaan lowongan rekrutmen bagi guru non PNS kita lakukan melalui form guru setempat.”⁸⁴

Lebih lanjut lagi beliau mengatakan:

“dan untuk tahun ini kita tidak ada proses rekrutmen guru non PNS. Kita mengikuti arahan pemerintah terkait larangan menerima tenaga honorer, dan ini telah diatur melalui PP Nomor

⁸⁴Wawancara dengan Murjani, Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020

49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).⁸⁵

Paparan di atas diperjelas dari pernyataan Ibu Siti Mulyani,

Kepala Urusan TU MTsN 2 Kota Palangka Raya mengatakan:

“Mekanisme rekrutmen selama ini dengan melihat surat lamaran yang mereka bawa dan berdasarkan pengalaman. Biasanya sistem penerimaannya semisal ya... biasanya kita membutuhkan guru kita mencari guru yang berkompeten bisa memasukkan lamaran, nanti lamaran yang masuk kita serahkan kepada Kepala Madrasah dan kita diskusikan dan pilih salah satu. Selain itu kita menerima tenaga pendidik telah disiapkan dari Kanwil untuk mengisi kekosongan tenaga pendidik.⁸⁶

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Basyariah, beliau mengatakan:

“Tidak ada lowongan pekerjaan untuk guru honor tahun ini. Soalnya kita setiap tahun lapor ke Kanwil melalui Kankemenag kota bahwa di MTsN 2 membutuhkan tenaga pendidik, dan nanti direspon oleh Kanwil dan disiapkan oleh Kanwil langsung. Seperti kemarin kita dapat beberapa guru mata pelajaran Bahasa Inggris, guru Matematika, guru TIK, Guru bahasa Indonesia, guru PJOK dan guru Bimbingan Konseling yang disiapkan oleh kanwil melalui seleksi CPNS 2018.⁸⁷

Senada dengan itu, Siti Nur Sahrída seorang guru non PNS

Infassing mengatakan:

“Saya berada di MTsN 2 tahun 2017 berdasarkan mutasi yang dilakukan oleh Kemenag kota dari Madrasah swasta.”⁸⁸

Begitu pula dengan Marlina, mengatakan:

“Saya bertugas sebagai guru non PNS sejak Juli 2015 dan saya bertugas di MTsN 2 ini melalui proses rekrutmen, dimana waktu

⁸⁵Wawancara dengan Murjani, Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020

⁸⁶Wawancara dengan Siti Mulyani, S.Ag., M.Ap., Kaut TU MTsN 2 Kota Palangka Raya, 31 Agustus 2020

⁸⁷Wawancara dengan Basyariah, M.Pd.I, Wakamad Kurikulum, 29 Agustus 2020

⁸⁸Wawancara dengan Siti Nor Sahrída, S.Ag., guru non PNS, 7 September 2020

itu saya mengetahui ada lowongan dari salah satu guru yang saya kenal bertugas di madrasah ini.”⁸⁹

Dari paparan di atas ditemukan bahwa mekanisme rekrutmen guru bukan PNS selama ini dilakukan melalui form guru setempat. Artinya bagi pegawai (guru) diberikan keluasaan menginformasikan kebutuhan tersebut kepada yang dikenal saja, baik itu keluarga atau orang terdekat.

b. Proses seleksi yang dilakukan terhadap calon guru non PNS

Seleksi merupakan serangkaian langkah-langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak.

Berkenaan dengan proses seleksi selama ini Murjani mengatakan:

“kita tidak melakukan seleksi uji tertulis, tetapi melalui wawancara dan berdasarkan disiplin ilmu. Nah.. setelah terpenuhi syarat-syarat yang ditentukan, maka yang bersangkutan secara langsung di tetapkan sebagai guru non PNS.”⁹⁰

Senada dengan itu, Muhammad Asiqin, mengatakan bahwa ia diterima di MTsN 2 melalui proses inerview.

“Kebetulan ada kekosongan tenaga pendidik saat itu, saya mencobba memasukkan lamaran, kemudian interview, dan alhamdulillah diterima.”⁹¹

Begitu pula dengan Syarifah Maulaya, mengatakan:

⁸⁹Wawancara dengan Marlina, S.Pd., guru non PNS, 7 September 2020
⁹⁰Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020
⁹¹Wawancara dengan Muhammad Asiqin, S.Pd.I, guru non PNS, 7 September 2020

“Saya berada di MTsN 2 awalnya mengajukan lamaran kerja di MTs Miftahul Jannah, berjalan 1 tahun saya dihubungi oleh salah satu pihak Kemenag kota untuk menghadap Hj. Lina, wakamad kurikulum MTsN 2 Kota Palangka Raya waktu itu, dan langsung ditetapkan sebagai guru non PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya.”⁹²

Paparan di atas relevan dengan hasil temuan yang dilakukan oleh peneliti terhadap mekanisme rekrutmen dan seleksi guru non PNS di MTsN 2 kota Palangka Raya, dimana terlihat adanya dokumen surat lamaran yang diajukan guru non PNS kepada pihak madrasah.⁹³

Berdasarkan uraian di atas, ditemukan bahwa proses rekrutmen guru non PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya, selama ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan diantaranya: (1) melihat formasi yang dibutuhkan, (2) menyampaikan pengumuman melalui form guru setempat (3) melakukan pemanggilan kepada calon guru menyampaikan lamaran (4) melakukan wawancara, (5) penerimaan dan penempatan.

3. Pengembangan SDM dalam Upaya Meningkatkan Profesionalitas Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya

a. Pengembangan SDM

MTsN 2 Kota Palangka Raya memiliki komitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia pendidik melalui berbagai program unggulan dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kompetensi dan profesionalitas semua guru, baik PNS maupun non PNS.

⁹²Wawancara dengan Sarifah Maulaya, S.Pd., guru non PNS, 7 September 2020

⁹³Observasi dokumen di bagian TU MTsN 2, tanggal 8 September 2020

Penjelasan tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Murjani, Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, mengatakan:

”kami memiliki komitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia pendidik ini, dan banyak sekali metode pengembangan kompetensi yang dilakukan. Metode pengembangan sumber daya manusia pendidik tersebut antara lain dilakukan dengan on the job training dan of the job training.”⁹⁴

Berdasarkan paparan tersebut, diperoleh gambaran bahwa MTsN 2 Kota Palangka Raya mengembangkan sumber daya manusia pendidiknya dengan 2 program, yaitu:

1) *On The Job Training*

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

a) Pelatihan

Pendidik yang memenuhi kualifikasi pendidikan saja belum cukup, karena masih tetap diperlukan pelatihan, guna mengembangkan profesionalismenya. Program yang di usulkan adalah program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pendidik, yaitu mengacu kepada tuntutan kompetensi.

Hal tersebut dikatakan Bapak Murjani, Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya:

“Ada beberapa alasan mengapa MTsN 2 Kota Palangka Raya memberikan perhatian pada peningkatan kompetensi pendidik melalui pelatihan. Pertama, kebutuhan guru pada pengetahuan dan keterampilan baru, kedua guru harus memahami proses belajar, peserta didik

⁹⁴Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020

dan memahami pentingnya berbagai pengalaman dan pengetahuan dengan yang lain, ketiga guru di sipakan untuk sanggup menghadapi pendidikan di saat ini dan yang akan datang.”⁹⁵

Konsep pelatihan pendidik di MTsN 2 Kota Palangka Raya direncanakan atas dasar analisis kebutuhan dengan melibatkan tim yang terdiri dari, kepala madrasah, kepala tata usaha, wakil kepala madrasah dan guru senior. Tim ini akan merancang dan membuat perencanaan yang meliputi materi, pembicara, biaya dan operasinal pelatihan.

“Setiap awal dan akhir semester tim ini akan merancang pelatihan untuk para pendidik dan tenaga kependidikan serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan. dengan demikian setiap tahun MTsN 2 Kota Palangka Raya menyelenggarakan pelatihan untuk para pendidik dan minimal 2 kali karena pelatihan ini disesuaikan dengan kebutuhan.”⁹⁶

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

“Adapun beberapa program-program dan bentuk pelatihan yang sudah dilaksanakan di MTsN 2 Kota

2020 ⁹⁵Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus

2020 ⁹⁶Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus

Palangka Raya, diantaranya pelatihan terkait profesi guru, komputer, perpustakaan dan lain lain.”⁹⁷

b) Latihan instruktur pekerjaan

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

“Untuk meningkatkan profesionalitas guru di MTsN 2 Kota Palangka Raya, kami adakan beberapa latihan instruktur diantaranya ketika pengisian pengolahan nilai Ulangan Harian, Ulangan Akhir Semester sampai pengolahan nilai rapor melalui aplikasi e-learning dan Aplikasi raport digital, maka dituntut beberapa orang pendidik untuk mengikuti pelatihan instruktur pekerjaan kemudian beberapa orang tersebut menjadi instruktur bagi pendidik secara keseluruhan.”⁹⁸

Paparan tersebut juga dibenarkan Ibu Basyariah, Wakamad Kurikulum MTsN 2 kota Palangka Raya

“ya...semua guru pasti dibeikan latihan bagaimana penggunaan penggunaan aplikasi yang berhubungan dengan administrasi penilaian guru teradap siswa seperti ARD dan e-learning.”⁹⁹

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

⁹⁷Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020

⁹⁸Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020

⁹⁹Wawancara dengan Basyariah, M.Pd.I, Wakamad Kurikulum, 29 Agustus 2020

“Alhamdulillah dengan pelatihan itu saya lebih mudah melakukan penilaian terhadap siswa melalui aplikasi digital itu.”¹⁰⁰

Senada, Sarifah Maulaya juga mengatakan:

“Dengan pelatihan tersebut, saya terbantu dalam mengolah nilai siswa, dan kemudahan-kemudahan lain seperti membuat bahan ajar.”¹⁰¹

2) *Off The Job Training*

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

a) Pendidikan

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proposional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan Bapak Murjani, Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, beliau mengatakan:

“Pengembangan sumber daya manusia di MTsN 2 Kota Palangka Raya dilakukan dengan cara formal dan informal. Pengembangan secara formal dilakukan dengan cara guru ditugaskan untuk mengikuti pendidikan

¹⁰⁰Wawancara dengan Marlina, S.Pd., guru non PNS, 7 September 2020

¹⁰¹Wawancara dengan Sarifah Maulaya, S.Pd., guru non PNS, 7 September 2020

dan latihan baik yang dilakukan organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan. pengembangan informal dilakukan atas dasar keinginan dan usaha sendiri.”¹⁰²

Madrasah juga memberikan keleluasaan dan apresiasi kepada pendidik untuk melanjutkan pendidikannya guna mengembangkan kemampuannya supaya dapat bekerja secara profesional dan lebih baik.

“Pengembangan lebih dititikberatkan pada peningkatan kemampuan melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang. Kita memberi kesempatan belajar untuk membantu pengembangan diri para guru, dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dan pengembangan itu diarahkan untuk menyiapkan pendidik atau guru untuk memegang tanggung jawab atas suatu jabatan atau pekerjaan dimasa sekarang maupun yang akan datang.”¹⁰³

Lebih lanjut beliau mengatakan :

“Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan sebagai pendidik adalah minimal S1, dan ahamdulillah semua pendidik kita kualifikasi pendidikannya sudah S1. dan... bagi para pendidik yang berkeinginan meningkatkan kualifikasi pendidikannya kita beri motivasi dan kesempatan untuk melanjutkan studi kejenjang S2 ataupun S3.”¹⁰⁴

Berdasarkan data kepegawaian TU MTsN 2 Kota Palangka Raya, sudah ada 4 orang pendidik yang sudah berkuafikasi pendidikan S2, ada 2 orang pendidik sedang menempuh pendidikan S2 di IAIN Palangka Raya.

2020 ¹⁰²Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus

2020 ¹⁰³Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus

2020 ¹⁰⁴Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus

Maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dapat dikatakan sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang, terutama menyangkut penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan berkaitan dengan kegiatan pencapaian tujuan madrasah.

b) Workshop

Kegiatan workshop atau lokakarya merupakan kegiatan yang sudah sering dilakukan oleh berbagai kalangan dan meliputi berbagai bidang. Kegiatan workshop memang sangat bermanfaat. Informasi yang didapat dari workshop akan membantu dalam menjalani suatu kegiatan yang tentunya sesuai dengan materi yang dibahas dari workshop tersebut. Penyelenggaraan workshop ditentukan oleh lembaga yang menyelenggarakan kegiatan tersebut.

Berkenaan dengan workshop, Bapak Murjani mengatakan:

“Biasanya workshop dilaksanakan setiap satu semester sekali di awal semesteran pada saat liburan sekolah. dan temanya berkaitan dengan implementasi kurikulum, perangkat pembelajaran yang meliputi kompetensi inti, kompetensi dasar, penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran serta laporan hasil belajar dalam kurikulum.”¹⁰⁵

Pelaksanaan kegiatan workshop mengambil waktu liburan peserta didik dan dilaksanakan 3-4 hari. Hal ini

¹⁰⁵Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020

sebagaimana di ungkapkan oleh Wakamad Kurikulum MTsN 2

Kota Palangka Raya:

“Pada dasarnya program workshop pengembangan silabus dan perangkat pembelajaran sudah berjalan lama dari tahun ketahun. Harapannya adalah sebelum semester baru atau tahun ajaran baru dimulai seluruh perangkat kurikulum srdah selesai. Dengan demikian nantinya pendidik tinggal fokus di pembelajaran. Karena perangkat pembelajaran sudah disiapkan pada saat liburan. Untuk kegiatan workshop pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan, rata-rata 3-4 hari. sementara itu materi yang lain selama satu semester diselesaikan oleh masing-masing pendidik dengan model hasil workshop.”¹⁰⁶

Lebih lanjut Basyariah juga mengatakan:

“Tahun ini (2020) bersamaan dengan pandemi covid19, kita tidak melaksanakan workshop. Tapi alhamdulillah ada pihak dari Indosat menawarkan kerjasama dengan mengadakan kegiatan Sharing Belajar online.”¹⁰⁷

Wakamd Humas membenarkankan kegiatan tersebut:

“yaa, kita kerjasama dengan Indosat melaksanakan workshop, semua mereka fasilitasi guru dengan materi bagaimana mengajar online. dan tujuan dari workshop agar para guru dapat melaksanakan pembelajaran secara online dan paham bagaimana membuat presentasi menarik pada aplikasi pembelajaran online tersebut.”¹⁰⁸

c) MGMP

MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) adalah suatu forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis yang diseenggarakan disanggar maupun di masing-masing sekolah. Berkaitan dengan pengembangan sumber daya

¹⁰⁶Wawancara dengan Basyariah, M.Pd.I, Wakamad Kurikulum, 29 Agustus 2020

¹⁰⁷Wawancara dengan Basyariah, M.Pd.I, Wakamad Kurikulum, 29 Agustus 2020

¹⁰⁸Wawancara dengan Shanty, S.Pd., Wakamad Humas, 14 September 2020

manusia pendidik di MTsN 2 Kota Palangka Raya, strategi yang digunakan juga dengan MGMP dan diikuti oleh semua guru.

Penjelasan tersebut disampaikan Bapak Murjani, mengatakan:

“Yaa ...setiap tahun para pendidik kita aktif terlibat dalam MGMP. keikutsertaan mereka tentu dalam rangka meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, untuk saling berbagi pengalaman, pengetahuan, informasi tentang perkembangan dunia pendidikan, disamping juga untuk memecahkan masalah apabila ada problem yang dihadapi oleh para pendidik agar dapat mendapatkan solusi bersama.”¹⁰⁹

Hal senada juga disampaikan Ibu Basyariah, mengatakan:

“Didalam forum MGMP dilakukan kegiatan pendalaman materi pelajaran, menyusun perangkat kegiatan belajar mengajar, alat peraga, metode, juga dibentuk team penegmbang silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan lain sebagainya. Cara kerjanya selama ini yang berjalan adalah mengadakan pertemuan ada yang dua kali dalam satu semester, dan ada juga setiap bulan dengan cara bergilir. Tetapi dimasa pandemi ini hampir semua forum MGMP tidak berjalan seperti biasanya”¹¹⁰

Dari beberapa penjelasan di atas, ditemukan bahwa pengembangan sumber daya manusia di MTsN 2 Kota Palangka Raya dilakukan dengan dua metode yaitu *On The Job Training* dan *Off The Job Training*.

Pengembangan sumber daya manusia pendidik yang termasuk kedalam *On The Job Training* adalah: 1) pelatihan yang dilaksanakan 2

2020 ¹⁰⁹Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus

¹¹⁰Wawancara dengan Basyariah, M.Pd.I, Wakamad Kurikulum, 29 Agustus 2020

kali dalam setahun dengan materi pelatihan terkait profesi guru, komputer, perpustakaan dan lain lain. 2) Latihan instruktur pekerjaan dalam bentuk pengisian pengolahan nilai Ulangan Harian, Ulangan Akhir Semester sampai pengolahan nilai rapor melalui aplikasi e-learning dan Aplikasi raport digital.

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

Tetapi dimasa pandemi ini hampir semua kegiatan baik *On The Job Training* dan *Off The Job Training* tidak berjalan seperti biasanya.

b. Upaya Meningkatkan Profesionalitas

Sebagai manajer, kepala madrasah harus selalu membantu upaya peningkatan kualitas guru yang ada pada lembaga tersebut. Hal tersebut bisa dilakukan oleh kepala madrasah dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi profesionalitas guru, sehingga guru mampu

melihat, membaca, memahami dan mencari solusi atas segala persoalan yang dihadapinya baik yang terkait dengan persoalan di dalam madrasah maupun yang ada di luar madrasah.

Berkeenan dengan penjelasan di atas, bapak Murjani, mengatakan:

“ada beberapa usaha untuk mengembangkan kompetensi guru, yakni mengadakan rapat rutin madrasah, mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan diklat atau seminar, studi kelompok antar guru (MGMP), supervisi dan kunjungan kelas, dan mengadakan penilaian.

eee.. terkait supervisi individual dilakukan dengan cara kunjungan ke kelas. Tetapi sebelum berkunjung ke kelas terlebih dahulu diatur jadwal oleh wakamad kurikulum, tujuannya agar guru mempunyai persiapan.”¹¹¹

Paparan di atas juga diperkuat oleh Ibu Basyariah, mengatakan: “sebagai manajer, kepala madrasah sudah melakukan penilaian terhadap guru di kelas, mulai dari persiapan mengajar, bagaimana mengajarnya, teknik mengajarnya, media dan metodenya, dan itu sebagai evaluasi bagi guru.”¹¹²

Hal senada juga disampaikan Ibu Shanty, mengatakan:

“sebagai manajer kepala madrasah selalu rutin mengadakan rapat sebagai evaluasi. mendorong para guru untuk mengikuti pelatihan dan diklat atau seminar, studi kelompok antar guru (MGMP). Kepala madrasah juga melakukan supervisi dan kunjungan kelas.”¹¹³

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi pendidikan bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala

¹¹¹Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus

¹¹²Wawancara dengan Basyariah, M.Pd.I, Wakamad Kurikulum, 29 Agustus 2020

¹¹³Wawancara dengan Shanty, S.Pd., Wakamad Humas, 14 September 2020

madrasah sebagai manajer harus memberikan layanan dan bantuan kepada guru, agar guru menjadi guru yang unggul, berkualitas dan profesional. Siswa dapat menjadi unggul dan berkualitas berkat guru yang unggul, berkualitas dan profesional. Guru yang unggul, berkualitas dan profesional tidak terlepas dari dukungan kepala madrasah.

Guru memiliki empat kompetensi dasar guru diantaranya kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Upaya kepala madrasah dapat dikatakan berhasil dan mengalami peningkatan apabila seorang guru mampu menguasai dan memahami kompetensi tersebut.

Berkenaan dengan penjelasan di atas, bapak Murjani, mengatakan:

“yaa, kompetensi guru memang harus diperhatikan, misalnya kompetensi professional, bentuk upaya meningkatkan kompetensi guru dengan mengikutsertakan guru-guru dalam workshop di luar madrasah, seperti workshop yang dilaksanakan bersama guru madrasah/sekolah se-kota Palangka Raya. Baik workshop terkait dengan kurikulum, pembuatan RPP yang bagus, media pembelajaran dan lain-lain, dengan tujuan agar semua kualitas guru selalu ada peningkatan dan sesuai dengan kompetensi menjadi seorang guru. Selain workshop di luar madrasah, juga diadakan workshop di dalam lembaga sendiri dengan mendatangkan narasumber dari luar.”¹¹⁴

Paparan tersebut diperkuat ibu Shanty, mengatakan:

“kepala madrasah memberikan kebebasan kepada guru untuk mengikuti workshop atau kegiatan MGMP di luar madrasah selama itu terkait dengan pendidikan, yang tujuan untuk meningkatkan mutu kompetensi guru.”¹¹⁵

2020 ¹¹⁴Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus

¹¹⁵Wawancara dengan Shanty, S.Pd., Wakamad Humas, 14 September 2020

Selanjutnya, Basyariah mengatakan:

“beberapa kali dalam agenda rapat bulanan, kepala madrasah mengevaluasi kompetensi guru dan hal-hal yang berkaitan dengan madrasah. Beliau juga sering keliling kelas untuk melihat situasi di kelas saat guru mengajar, selain itu beliau juga mengikutsertakan guru dalam workshop, MGMP yang diadakan baik di dalam maupun di luar wilayah kota Palangka Raya.”¹¹⁶

Sebagai kepala madrasah, upaya yang dilakukan harus memiliki strategi yang tepat dalam memberikan peningkatan terhadap kompetensi keprofesionalan guru.

Berkenaan dengan hal tersebut, bapak Murjani, mengatakan:

“Bentuk upaya dilakukan dengan memberikan kebebasan untuk ikut serta mengembangkan diri dengan memberikan kesempatan kepada pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, serta aktif dalam komunitas guru seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).”¹¹⁷

Lebih lanjut beliau mengatakan:

“Karena MGMP merupakan wadah kegiatan yang sangat baik yang harus diikuti oleh semua guru, baik yang PNS maupun non PNS. Harapannya semua guru mendapatkan pengetahuan yang baru, paham tentang kurikulum, lebih menguasai materi, lebih baik dalam melakukan kegiatan belajar mengajar dalam pengelolaan kelas, bisa menggunakan dan memanfaatkan media atau alat peraga yang sudah disediakan madrasah, dan bisa menggunakan teknologi yang ada.”¹¹⁸

Meningkatkan kompetensi dan profesionalitas guru membutuhkan motivasi dan dukungan dari berbagai pihak, seperti halnya upaya yang dilakukan kepala madrasah. Namun dorongan dan upaya tidak hanya datang dari kepala madrasah, akan tetapi guru juga

¹¹⁶Wawancara dengan Basyariah, M.Pd.I, Wakamad Kurikulum, 29 Agustus 2020

2020 ¹¹⁷Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus

2020 ¹¹⁸Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus

memotivasi dirinya sendiri dan berupaya untuk meningkatkan profesionalitasnya.

Seperti yang diungkapkan Muhammad Asiqin, mengatakan:

“usaha yang dapat dilakukan adalah belajar dari berbagai sumber, baik itu buku ataupun dunia digital, dan sering dikusi dan sharing dengan guru senior.”¹¹⁹

Senada, Siti Nor Sahrida juga mengatakan:

“usaha yang dapat dilakukan adalah berusaha untuk lebih baik dalam IT, misalnya bertanya kepada teman yang sudah memahami PBM daring (classroom, google meet, zoom dan lain-lain), sehingga mampu mengubah metode PBM yang menyenangkan hati siswa dalam mengerjakan tugas yang diberikan.”¹²⁰

Demikian juga dengan Marlina, mengatakan:

“usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara aktif mengikuti MGMP tingkat kota palangka Raya, dan berusaha mengikuti kelas pelatihan secara daring atau mengikuti webinar secara gratis maupun berbayar.”¹²¹

Senada dengan paparan tersebut, Sarifah Maulaya mengatakan:

“usaha yang dapat dilakukan adalah mengikuti diklat dan seminar, serta aktif dalam MGMP guna menambah wawasan untuk memperbaiki PBM, baik metode maupun model pembelajaran agar siswa tidak jenuh.”¹²²

Berdasarkan uraian di atas diperoleh gambaran bahwa Pengembangan SDM dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru bukan pegawai negeri sipil di MTsN 2 Kota Palangka Raya dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru. Adapun upaya yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan Rapat Rutinan,

¹¹⁹Wawancara dengan Muhammad Asiqin, S.Pd.I, guru non PNS, 7 September 2020

¹²⁰Wawancara dengan Siti Nor Sahrida, S.Ag, guru non PNS, 7 September 2020

¹²¹Wawancara dengan Marlina, S.Pd., guru non PNS, 7 September 2020

¹²²Wawancara dengan Sarifah Maulaya, S.Pd., guru non PNS, 7 September 2020

mengikuti pelatihan, diklat dan seminar guru, studi kelompok antar Guru/MGMP, Supervisi dan kunjungan kelas dan mengadakan penilaian. Selain itu juga memberikan motivasi dengan tujuan untuk menambah wawasan guru, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan semangat disiplin dan keterampilan guru.

Di samping upaya yang dilakukan kepala madrasah, ada juga upaya yang dilakukan oleh guru seperti aktif dalam MGMP, mengikuti kelas pelatihan secara daring atau mengikuti webinar, dan dikusi/sharing dengan guru senior.

4. Penilaian Kinerja Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya

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.

Berkenaan dengan penjelasan di atas, Murjani mengatakan:

“Dalam melakukan penilaian selama ini prosesnya melalui evaluasi dan supervisi. Ada beberapa cara yang dilakukan melalui evaluasi, yaitu: *Pertama*, evaluasi bulanan yang dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan program madrasah selama satu bulan dan melakukan penyerapan terhadap kasus-kasus yang ada di lapangan, baik kegiatan KBM, maupun kasus siswa. *Kedua*, dengan rapat evaluasi tengah tahun atau akhir semester. *Ketiga*, rapat evaluasi akhir tahun pembelajaran. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan madrasah selama satu tahun, dan hasilnya akan digunakan pedoman pembuatan RAKS dan RAPBS berikutnya.”¹²³

¹²³Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020

Lebih lanjut beliau mengatakan:

“dalam melakukan evaluasi para pelaksana program kerja berlaku umum, ya dalam arti diberlakukan sama pada semua guru baik berstatus PNS maupun non PNS, karena pada dasarnya semua ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses belajar mengajar di sekolah.”¹²⁴

Sedangkan kriteria atau tolak ukur yang dijadikan sebagai pembandingan dalam menentukan kegagalan dan keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya menggunakan tupoksi sebagai standar pekerjaan utama di samping beberapa faktor pendukung lain.

“Khusus PNS baik guru atau karyawan dalam pelaksanaan penilaian disamping menggunakan tupoksi, ada faktor pendukung lainnya, yaitu SKP/DP3, SKP itu sebuah alat evaluasi kinerja PNS yang dibuat dari pemerintah pusat, yang berlaku untuk semua instansi disemua level.”¹²⁵

Hal tersebut juga dijelaskan oleh Basyariah, yang mengatakan:

“kalau untuk penilaian kinerja guru nanti ke Kepala madrasah, jadi gini kita kan sebelumnya disuruh membuat rancangan kinerja kita dalam satu tahun ke depan kita mau melakukan apa saja, kemudian masing-masing ada bobot setelah itu kita ajukan di awal tahun, kemudian diakhir tahun ditanya apakah yang buat itu sudah terlaksana berapa persen, ada yang 80% ada yang 90% ada juga yang semua terlaksana, jadi ada pointnya.”¹²⁶

“Dan satu lagi penilaian bagi guru selain SKP yaitu penilaian kinerja guru (PKG) yang mencantumkan 14 butir penilaian, biasanya PKG diberikan ketika diperlukan guru ketika melakukan usul kenaikan pangkat.”¹²⁷

2020¹²⁴Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020

2020¹²⁵Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020

¹²⁶Wawancara dengan Basyariah, M.Pd.I, Wakamad Kurikulum, 29 Agustus 2020

¹²⁷Wawancara dengan Basyariah, M.Pd.I, Wakamad Kurikulum, 29 Agustus 2020

Senada, Shanty juga mengatakan:

“untuk penilaian tenaga pendidik kita sebagai guru menyusun sendiri, nantinya Kepala madrasah dan atasan yang akan memberikan penilaian yaitu dinilai dari pengawas/supervisi yang akan menilai kegiatan proses belajar mengajar yang dibebankan ke guru yang minimal 24 jam mengajar maksimal 40 jam.”¹²⁸

Paparan di atas relevan dengan hasil temuan yang dilakukan oleh peneliti terhadap penilaian sumber daya manusia, dimana terlihat adanya dokumen berupa notulen dan daftar hadir rapat evaluasi bulanan, akhir semester dan akhir tahun, serta SKP guru PNS. Namun peneliti tidak menemukan adanya PKG yang seharusnya di miliki oleh guru, termasuk guru bukan PNS.¹²⁹

Penilaian melalui supervisi dilakukan untuk menjamin semua kegiatan, termasuk tugas pokok guru dalam proses kegiatan belajar mengajar berjalan sesuai dengan kebijakan, rencana, dan program kerja. Fungsinya untuk menilai apakah kegiatan itu berjalan atau tidak, termasuk tindakan koreksi yang mungkin diperlukan maupun penentuan sekaigus penyesuaian standar yang terkait dengan pencapaian tujuan dari waktu ke waktu.

Berkenaan dengan penjelasan di atas, Murjani mengatakan:

“pengawasan bagi guru dilakukan dalam bentuk administratif dan supervisi, yang dilakukan langsung oleh saya sendiri selaku kepala madrasah dan bekerjasama dengan pengawas pembina. Nah prosesnya ketika diawal semester awal tahun pengawas kita diundang untuk membimbing para guru, untuk bagaimana dalam mempersiapkan KBM, dan sebagainya. Nah nanti dipertengahan

¹²⁸Wawancara dengan Shanty, S.Pd., Wakamad Humas, 14 September 2020

¹²⁹Observasi dokumen di bagian TU MTsN 2, tanggal 8 September 2020

semester pengawas akan datang lagi untuk mensupervisi bagaimana KBM di kelas, bagaimana perencanaannya.¹³⁰

Dalam melakukan supervisi pengawas sebelum ke madrasah terlebih dahulu pengawas telah memberitahukan kepada pihak madrasah terutama kepala madrasah ataupun wakil urusan kurikulum melalui telepon.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Murjani, Kepala MTsN 2 kota Palangka Raya:

“dalam melakukan pengawasan, pengawas terlebih dahulu meminta saya untuk memerintahkan guru agar mengumpulkan semua perangkat pembelajaran kepada wakil kepala bagian kurikulum.”¹³¹

Hal tersebut juga sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh ibu Basyariah, wakil kepala bagian kurikulum MTsN 2 Palangka Raya.

“Sebelum melakukan kunjungan kelas pengawas biasanya membuat kesepakatan dulu dengan kami tentang jadwal kunjungan kelas, pemberitahuan bisa pakai telepon bisa juga dengan datang dulu ke madrasah.”¹³²

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

¹³⁰Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020

¹³¹Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus 2020

¹³²Wawancara dengan Basyariah, M.Pd.I, Wakamad Kurikulum, 29 Agustus 2020

Sebagaimana yang disampaikan Bapak Murjani, Kepala MTsN 2

Kota Palangka Raya:

“dalam melakukan supervisi terhadap administrasi perencanaan pembelajaran dilakukan dengan dua cara yaitu pertama secara langsung berhadapan dengan guru sambil memeriksa perencanaan pembelajarannya dan yang kedua mengumpulkan perangkat pembelajaran dan memeriksanya walaupun tanpa dihadiri guru yang bersangkutan”¹³³

Hal tersebut juga disampaikan Bapak Syahrani, yang mengatakan :

“kalau datang ke madrasah pengawas biasanya memantau dan memeriksa terlebih dahulu silabus baru kemudian RPP. Dilakukan dengan cara masing-masing guru secara bergiliran menghadap ke pengawas sekolah dan memperlihatkan perangkat pembelajarannya. Pengawas madrasah mempertanyakan keberadaan silabus masing-masing guru dan memantau keberadaan silabus dengan menggunakan instrumen pemantauan.”¹³⁴

Senada dengan hal tersebut juga dikatakan oleh Bapak Wagiman:

“pengawasan biasa dilakukan oleh kepala madrasah dan pengawas Pembina. Kalau kepala madrasah sering melakukan supervisi pembelajaran, berbeda dengan pengawas yang melakukan pengawasan dengan mensupervisi administrasi guru dan proses pembelajaran.”¹³⁵

Sementara supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah, dapat dibantu oleh tim yang dibentuk yang terdiri dari kepala madrasah dan guru senior setiap rumpun matapelajaran. Sebagaimana disampaikan Ibu Basyariah, mengatakan:

“setiap semester ada supervisi yang dilakukan oleh Kepala madrasah dan tim. Timnya dibentuk terdiri dari kepala madrasah dan guru senior setiap rumpun matapelajaran. Dalam satu semester dibuat jadwal untuk mengikuti supervisi mengajar di kelas, dan

¹³³Wawancara dengan Murjani, M.Pd., Kepala MTsN 2 Kota Palangka Raya, 29 Agustus

¹³⁴Wawancara dengan Syahrani, S.Ag., Wakamad Kesiswaan, 9 September 2020

¹³⁵Wawancara dengan Wagiman, S.Pd., Wakamad Sarpras, 1 September 2020

administrasinya pun pengawas datang kesini jadi kita mengajar harus punya administrasi, itu bagian dari pengawasan kontrol.”¹³⁶

Hal senada juga disampaikan Ibu Shanty, mengatakan:

“menyangkut aktivitas jam mengajar/menyetorkan setelah diberikan jadwal jam mengajar, guru merekap kegiatan yang ditanggungjawabkan kepadanya, jadi kontrolnya bisa melalui rekapan tersebut yang diserahkan kepada kepala Madrasah. Begitu juga dengan kegiatan supervisi kepala madrasah telah dibuat jadwalnya.”¹³⁷

Paparan di atas relevan dengan hasil temuan yang dilakukan oleh peneliti terhadap hasil supervisi sumber daya manusia, dimana terlihat adanya sejumlah perangkat administrasi pembelajaran yang dibuat oleh guru baik yang PNS maupun non PNS dalam bentuk buku kerja guru, jadwal dan instrumen supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah dan pengawas.¹³⁸

Berdasarkan uraian di atas, ditemukan bahwa proses penilaian kinerja guru bukan Pns di MTsN 2 Kota Palangka Raya melalui evaluasi dan supervisi. Penilaian kinerja melalui evaluasi dilakukan dengan rapat evaluasi bulanan, rapat evaluasi tengah tahun atau akhir semester, dan rapat evaluasi akhir tahun pembelajaran.

Penilaian berlaku sama pada semua guru baik berstatus PNS maupun non PNS, dengan kriteria atau tolak ukurnya tupoksi sebagai standar pekerjaan utama yang dijadikan sebagai pembanding dalam menentukan kegagalan dan keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya.

¹³⁶Wawancara dengan Basyariah, M.Pd.I, Wakamad Kurikulum, 29 Agustus 2020

¹³⁷Wawancara dengan Shanty, S.Pd., Wakamad Humas, 14 September 2020

¹³⁸Observasi dokumen di bagian kurikulum, tanggal 8 Septemer 2020

Khusus guru PNS, disamping menggunakan tupoksinya, ada SKP/DP3 dan PKG sebagai alat penilaian kinerja guru. Namun peneliti tidak menemukan adanya PKG baik untuk guru PNS maupun non PNS.

Penilaian kinerja melalui supervisi dilakukan dalam bentuk administratif dan supervisi, artinya pengawasan terhadap kinerja disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan, seperti perangkat pembelajaran.

Supervisi dilakukan dengan monitoring secara periodik bulanan dan berkala. Sistem yang digunakan adalah dengan penentuan standar, supervisi kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar. Pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah dengan dibantu beberapa orang yang ditunjuk, dan bekerjasama dengan pengawas pembina dari Kementerian Agama Kota Palangka Raya.

C. Pembahasan Temuan Penelitian

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya

Berdasarkan temuan penelitian bahwa perencanaan sumber daya manusia dilaksanakan dengan mengadakan analisis kebutuhan, untuk melihat dan memprediksi kebutuhan sumber daya manusia di madrasah yang akan datang.

Adapun langkah yang dilakukan adalah (1) mengadakan rapat menganalisis kebutuhan guru tahun 2020 pada pertengahan tahun 2019,

yang diikuti oleh kepala madrasah, kepala TU, wakamad kurikulum dan bendahara, kemudian merekap kebutuhan tenaga pendidik dan melaporkan kepada kantor wilayah melalui kementerian Agama Kota Palangka Raya, (2) membuat analisis pekerjaan yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala madrasah hingga level paling bawah yang tertuang dalam analisis jabatan. (3) perencanaan SDM untuk guru non PNS dengan membuat aturan tersendiri yaitu dengan mengajukan lamaran, dan melakukan wawancara.

Dari hasil penelitian yang dilakukan diperoleh gambaran bahwa proses perencanaan SDM yang ada di MTsN 2 Kota Palangka Raya mengikuti pola yang dikembangkan Hadari Nawawi yang membagi perencanaan SDM menjadi dua (2) bagian, yaitu: kegiatan menganalisis volume dan beban pekerjaan, dan kegiatan menganalisis kekuatan dan kelemahan tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi. Baru setelah ini diambil keputusan apakah akan dilakukan penambahan dan pengisian tenaga kerja atau tidak.¹³⁹

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

¹³⁹Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005. h.145-146

Analisis pekerjaan dan jabatan di MTsN 2 kota Palangka Raya selama ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, antara lain: (1) pembuatan draft atau rancangan oleh kepala madrasah dengan tim yang ditunjuk, (2) pembahasan dalam rapat, (3) pembuatan dan penetapan SK. Adapun draft atau konsep awal tentang analisis pekerjaan yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala madrasah hingga level paling bawah tidak semata-mata dirumuskan atau disusun oleh kepala madrasah secara sepihak, tetapi dirumuskan dan disusun oleh tim yang dibentuk tersebut.

Jadi, sebelum pihak manajemen -dalam hal ini manajer atau Kepala Sekolah- menganalisis tipe karyawan yang diharapkan atau dibutuhkan untuk mengisi sebuah jabatan, maka perlu terlebih dahulu untuk melihat apa yang sebenarnya dituntut dari setiap pekerjaan atau jabatan dalam organisasi. Tentunya hal ini hanya dapat dicapai melalui deskripsi pekerjaan sebagai produk akhir dari analisis dan uraian pekerjaan atau jabatan.

Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Hadari Nawawi bahwa deskripsi pekerjaan merupakan rumusan tertulis yang menjelaskan tentang tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja dan aspek-aspek lain mengenai pekerjaan atau jabatan yang menentukan eksistensi organisasi.¹⁴⁰ Dengan kata lain bahwa deskripsi pekerjaan adalah dokumentasi tertulis yang menyajikan secara ringkas dan jelas mengenai seluruh informasi

¹⁴⁰*Ibid*, h.292

tentang kewajiban, tugas dan tanggung jawab pekerjaan serta syarat-syaratnya, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Meski dalam proses analisis pekerjaan menghasilkan produk berupa dokumen analisis jabatan, tetapi tidak didukung dengan dokumen proses perencanaan, terlebih pada perencanaan SDM guru non PNS, yang semestinya dilaksanakan. Dalam hal ini penulis tidak menemukan dokumen seperti undangan rapat, daftar hadir dan notulen dalam melakukan perencanaan terkait analisis keutuhan guru dan analisis pekerjaan/jabatan.

Semestinya sebuah perencanaan dilaksanakan dalam sebuah rapat harus dituangkan dalam notulen. Notulen harus memuat apapun yang dibahas di dalam rapat, dari saat rapat dimulai hingga selesai, dan isinya tidak boleh menyimpang dari pokok pembicaraan. Manfaat adanya notulen sebagai pedoman untuk rapat selanjutnya, dokumentasi rapat, dan parameter apakah rapat berjalan dengan lancar. Di samping manfaat, penyusunan notulen juga berfungsi sebagai alat dokumentasi, alat pengukur kesuksesan, dan alat peninjau hasil keputusan rapat.

Hal tersebut juga tidak sejalan dengan proses perencanaan yang dikemukakan Soebagio dalam buku *Manajemen Pendidikan Indonesia* menyebutkan secara umum langkah-langkah penting yang perlu diperhatikan bagi perencanaan yang baik sebagai berikut:

- f) Perencanaan yang efektif dimulai dengan tujuan secara lengkap dan jelas. Tujuan yang dipilih hendaknya tujuan yang memudahkan dalam pencapaiannya.

- g) Perumusan kebijakan. Tujuan kebijakan adalah memperhatikan dan menyesuaikan tindakan-tindakan yang akan dilakukan dengan faktor-faktor lingkungan apabila tujuan tercapai.
- h) Analisis penetapan cara dan sarana untuk mencapai tujuan dalam rangka kebijaksanaan yang dirumuskan.
- i) Penunjukan orang-orang yang akan menerima tanggung jawab pelaksanaan (pemimpin) termasuk orang-orang yang akan melakukan pengawasan.
- j) Penentuan sistem pengendalian yang memungkinkan pengukuran dan perbandingan apa yang harus dicapai dengan apa yang telah tercapai berdasarkan kriteria yang ditetapkan.¹⁴¹

Oleh karena itu sesuai konsep Manajemen Islam disebutkan bahwa semua tindakan selalu membuat perencanaan yang teliti, sebelum mengambil sesuatu tindakan haluslah di buat perencanaan. Fungsi manajemen Pendidikan Islam ini (perencanaan) mempunyai dasar normatif dalam Al-Qur'an, sebagaimana ayat berikut:

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”¹⁴²

2. Rekrutmen Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya

Berdasarkan hasil temuan penelitian bahwa proses rekrutmen guru non PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya, selama ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan diantaranya: (1) melihat formasi yang dibutuhkan, (2) menyampaikan pengumuman melalui form guru setempat (3) melakukan

¹⁴¹Soebagio Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT.Ardadizyan Jaya, 2000, h.80

¹⁴²Al-Hasyr [59]: 18

pemanggilan terhadap calon guru yang menyampaikan lamaran. (4) melakukan wawancara, (5) penerimaan dan penempatan.

Terkait dengan rekrutmen, seleksi dan penempatan guru non PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya dapat disimpulkan bahwa rekrutmen menggunakan teknik rekrutmen yang didesentralisasi, mengingat MTsN 2 Kota Palangka Raya hanya merupakan salah satu unit kerja yang relatif kecil di lingkungan Kementerian Agama dan membutuhkan tenaga guru atau karyawan dalam jumlah yang terbatas, dan proses rekrutmen. Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Gomes yang menyatakan teknik-teknik rekrutmen calon pegawai atau karyawan dalam organisasi publik maupun swasta dapat dilakukan melalui 2 cara, yaitu: disentralisasikan atau didesentralisasikan, tergantung pada besarnya organisasi dan kebutuhan jumlah pegawai atau karyawan yang akan di rekrut.¹⁴³

(3) Teknik rekrutmen yang disentralisasi

Teknik rekrutmen yang disentralisasi merupakan teknik penarikan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan oleh departemen-departemen di tingkat pusat, dalam skala yang cukup besar dan diinformasikan secara luas kepada masyarakat baik melalui media cetak maupun elektronik.

Kelebihan dari teknik ini adalah organisasi atau departemen mendapatkan calon pelamar yang cukup banyak, sehingga punya

¹⁴³Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2001, h.111.

kesempatan untuk memilih calon pegawai atau karyawan yang benar-benar diharapkan dan qualified, serta terjadi efisiensi dalam pembiayaan.

(4) Teknik rekrutmen yang didesentralisasi

Teknik rekrutmen yang didesentralisasi merupakan teknik penarikan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan oleh instansi-instansi atau unit-unit kerja yang relatif kecil dan dalam jumlah yang terbatas.

Teknik ini biasanya dilakukan dengan cara menginformasikan (secara lisan) kepada karyawan atau orang-orang tertentu saja. Rekrutmen ini dipakai untuk mengisi posisi-posisi khas professional, ilmiah dan administrasi pada instansi-instansi tertentu. Kelebihan teknik bahwa pihak pemimpin instansi atau unit kerja bisa langsung mengendalikan proses rekrutmen, simple dan cepat.

Sedangkan mengenai teknik seleksi dan penempatan calon pegawai atau karyawan ada beberapa metode yang dapat dipergunakan, diantaranya melalui teknik atau metode ilmiah dan non ilmiah.¹⁴⁴

Seleksi dengan metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada job specification dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi dengan metode non ilmiah merupakan pelaksanaan seleksi yang tidak didasarkan pada kriteria, standar dan spesifikasi kebutuhan nyata

¹⁴⁴Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001, h.52-53.

pekerjaan atau jabatan, akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan atau pengalaman. Dengan kata lain seleksi dengan metode non ilmiah ini tidak berpedoman pada uraian dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang akan diisi.

Apa yang dilakukan di MTsN 2 Kota Palangka Raya dalam rekrutmen dan seleksi guru non PNS dilakukan melalui form guru setempat, dan dilakukan pemanggilan untuk interveiw yang dilakukan oleh kepala madrasah atau wakil kepala madrasah bidang kurikulum. Hal tersebut tidak sesuai dengan apa yang disampaikan Hadari Nawawi tentang langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melakukan seleksi terhadap calon guru dan karyawan yang terdiri dari 8 langkah pokok, yaitu:

- 1) Memanggil dan menginterview awal calon yang lolos rekrutmen.
- 2) Pelaksanaan berbagai jenis tes.
- 3) Meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos tes.
- 4) Interview dan screening kesetiaan pada negara.
- 5) Pemeriksaan kesehatan.
- 6) Interview akhir oleh pemimpin unit kerja.
- 7) Diangkat calon pegawai
- 8) Pegawai tetap.¹⁴⁵

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

¹⁴⁵Hadri Nawawi, *Manajemen Sumber ...*, h.292

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

قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٦٦﴾

Artinya: “salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".¹⁴⁶

Ayat ini menjelaskan yang dimaksud dengan kuat disini dapat dianalogikan dengan ketrampilan atau kualifikasi tertentu yang diisyaratkan oleh jabatan bersangkutan serta kemampuan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip Islam. Dapat dipercaya berarti takut pada Allah SWT, mentaati kewajiban moral dan komitmen pola tujuan-tujuan organisasi serta masyarakat.¹⁴⁷ Ayat tersebut memberikan pemahaman bahwa Islam mendorong umatnya untuk memilih pekerjaan atau calon karyawan berdasarkan dua dimensi kompetensi, yaitu lahiriah dan batiniah.¹⁴⁸

¹⁴⁶Al-Qhashas [28]: 26.

¹⁴⁷Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, h.77

¹⁴⁸Abu Fahmi, *Syariah Teori dan Implementasi*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2014,

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

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

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

- 1) Guru atau karyawan akan bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya.
- 2) Guru dan karyawan akan selalu termotivasi untuk bekerja dengan baik.
- 3) Guru dan karyawan akan selalu mencurahkan segenap waktu, tenaga dan pikirannya untuk lembaga, karena bertaqwa atau organisasinya.
- 4) Akan tercipta suasana kerja yang harmonis.¹⁴⁹

¹⁴⁹Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, h.55

3. Pengembangan SDM dalam Upaya Meningkatkan Profesionalitas Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya

a. Pengembangan SDM

Temuan penelitian sebagaimana dipaparkan di atas, bahwa pengembangan sumber daya manusia guru bukan PNS MTsN 2 Kota Palangka Raya dilakukan dengan dua metode yaitu *On The Job Training* dan *Off The Job Training*.

Pengembangan sumber daya manusia pendidik yang termasuk kedalam *On The Job Training* yaitu: 1) pelatihan yang dilaksanakan 2 kali dalam setahun dengan materi pelatihan terkait profesi guru, komputer, perpustakaan dan lain lain. 2) Latihan instruktur pekerjaan dalam bentuk pengisian pengolahan nilai Ulangan Harian, Ulangan Akhir Semester sampai pengolahan nilai rapor melalui aplikasi e-learning dan Aplikasi raport digital.

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

dilaksanakan dua kali dalam satu semester, bahkan ada yang setiap bulan dengan cara bergilir.

Tetapi dimasa pandemi ini hampir semua kegiatan baik *On The Job Training* dan *Off The Job Training* tidak berjalan seperti biasanya.

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya manusi di MTsN 2 Kota Palangka Raya ini dilakukan dua bentuk, yaitu *On The Job Trainning* dan *Off The Job Training*. Hal tersebut mengacu pada dua pendekatan yang bisa digunakan dalam menjalankan program pelatihan dan pengembangan sdm sebagaimana Simamura mmengatakan dua pendekatan yang bisa digunakan dalam menjalankan program pelatihan dan pengembangan sdm, yaitu:

1) *On The Job Training*

On the job training berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya.¹⁵⁰ *On the job training* adalah suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap karyawan. *On the job training* meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Pelatihan di tempat kerja ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: magang (*apprenticientisy*) dan pelatihan instruksi jabatan (*Job Intniction Training*).

¹⁵⁰Gary Dassler, *Manajemn SDM, Jilid I, ED XI*, Jakarta: Indeks, 2004, h. 222

Di samping 2 metode tersebut sebenarnya masih ada beberapa metode yang bisa dipakai seperti:

- a) Rotasi Jabatan
- b) Pelatihan(*Training*)
- c) Bimbingan/ Penyuluhan
- d) Latihan Instruktur Pekerjaan
- e) Demonstrasi dan Pemberian Contoh
- f) Penugasan Sementara¹⁵¹

2) *Off The Job Training*

Metode yang kedua adalah *off the job training* merupakan kegiatan yang diselenggarakan di lokasi terpisah/pelatihan di luar kerja adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa.

Program ini diberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk menunaikan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Teknik pelatihan yang dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian mereka diminta memberikan tanggapan sebagaimana dalam kondisi yang sebenarnya. Dalam teknik ini juga digunakan metode daam bentuk:

¹⁵¹Henry Simamura, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004, h.320.

- a) Kursus
- b) Pendidikan
- c) Workshop
- d) Seminar¹⁵²

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

- a) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*).
 - b) Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan (*managerial skills*) dan (*conceptual skills*).¹⁵³
- b. Upaya Meningkatkan Profesionalitas Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya

Berdasarkan temuan penelitian bahwa pengembangan SDM dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru bukan pegawai negeri sipil di MTsN 2 Kota Palangka Raya dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru. Adapun upaya yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan Rapat Rutinan, mengikutkan pelatihan, diklat dan seminar guru, studi kelompok antar Guru / MGMP, Supervisi dan kunjungan kelas dan mengadakan penilaian. Selain itu juga memberikan motivasi dengan tujuan untuk menambah wawasan guru,

¹⁵²*Ibid*

¹⁵³Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, h.76-77.

memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan semangat disiplin dan keterampilan guru.

Disamping upaya yang dilakukan kepala madrasah, ada juga upaya yang dilakukan oleh guru seperti aktif dalam MGMP, mengikuti kelas pelatihan secara daring atau mengikuti webinar, dan dikusi/sharing dengan guru senior.

Dalam penelitian ini profesionlitas pendidik yang dilihat adalah 4 (empat) kompetensi yang harus dimiliki oleh pendidik yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional, yang mengacu kepada hasil pelaksanaan manajemen sumber daya manusia. Dalam rangka meningkatkan profesionlitas pendidik di madrasah dapat dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan dari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, yaitu:

Pertama, dalam rangka meningkatkan kompetensi pedagogik pendidik di madrasah. Adapun kegiatan rutin yang dilakukan melalui manajemen sumber daya manusia, diantaranya penilain kinerja yang dilakukan langsung oleh Kepala Madrasah dengan supervisi/pengawas dalam proses kegiatan belajar mengajar yang dilakukan pendidik di dalam kelas. Kegiatan tersebut dilakukan sebagai bentuk evaluasi guna mengetahui sejauh mana tiap-tiap guru bidang studi memahami dan menguasai mata pelajaran yang diampu. Dapat disimpulkan kegiatan rutin yang dilakukan dalam kegiatan tersebut mendorong pendidik

untuk selalu mengembangkan dan mengevaluasi proses pembelajaran yang dilakukan, sehingga pendidik akan selalu melakukan perubahan dalam melakukan proses pembelajaran. Karena kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh semua pendidik dalam hal ini pendidik dituntut dapat mengelola dengan baik proses pembelajaran siswa.

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

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

Keempat, dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional pendidik di madrasah. Adapun kegiatan rutin yang dilakukan melalui manajemen sumber daya manusia, yaitu: kebebasan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan setiap tahunnya dengan melihat

kebutuhan dari para pendidik di madrasah yang disesuaikan dengan perkembangan saat ini. Kegiatan tersebut meliputi pelatihan dan pengembangan yang dilakukan baik dari Kemenag, Diknas maupun dari Madrasah, yaitu: dilakukannya Diklat, Workshop, MGMP, seminar-seminar.

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

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

- 1) Kompetensi pedagogik, kemampuan seorang pendidik dalam mengelola proses pembelajaran yang berhubungan dengan peserta didik.
- 2) Kompetensi kepribadian, kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik serta berakhlak mulia.
- 3) Kompetensi sosial, kemampuan pendidik untuk memahami dirinya sebagai bagian dari masyarakat dan mampu mengembangkan tugas sebagai anggota masyarakat dan negara.

- 4) Kompetensi profesional, kemampuan yang harus dimiliki oleh pendidik agar dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan berhasil.¹⁵⁴

Dalam hal upaya meningkatkan profesionalitas guru, kepala sekolah/madrasah dapat mengadakan beberapa program, seperti mengadakan rapat sekolah, mengadakan workshop, mengadakan pengawasan (supervisi), memberikan penghargaan (reward) untuk guru-guru yang berprestasi, mendorong guru-guru untuk membuat karya tulis ilmiah (KTI) seperti modul dan penelitian tindakan kelas (PTK), mendorong guru untuk studi lanjut dengan memberikan motivasi dan bantuan finansial, dan memberdayakan guru-guru yang ada untuk ikut kegiatan KKG, lokakarya, pelatihan, diklat, seminar dan lain-lain, baik yang diadakan oleh madrasah sendiri maupun yang diadakan oleh sekolah lain.¹⁵⁵

Selain upaya yang dilakukan pihak madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalitasnya, guru harus selalu berusaha untuk melakukan lima hal, sebagaimana dikemukakan Purwanto dalam Ali Muhson, yaitu :

- 6) Memahami tuntutan standar profesi yang ada, hal ini harus ditempatkan pada prioritas utama karena: *Pertama*, persaingan global sekarang memungkinkan adanya mobilitas guru lintas negara. *Kedua*, sebagai profesional pendidik harus mengikuti tuntutan perkembangan profesi secara global, dan tuntutan masyarakat yang menghendaki pelayanan lebih baik. Cara untuk memenuhi standar profesi dengan belajar secara terus menerus sepanjang hayat, dengan

¹⁵⁴Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005.

¹⁵⁵Linda Erviyana, *Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru Program Keahlian Akuntansi dalam Proses Pembelajaran SMK Kabupaten Karanganyar*, JUPE UNS, Vol. 1, No. 3, Juni 2013, h.8.

membuka diri mau mendengar dan melihat perkembangan baru di bidangnya.

- 7) Mencapai kualifikasi kompetensi yang dipersyaratkan. Dapat ditempuh melalui *in-service* training dan berbagai upaya untuk memperoleh sertifikasi.
- 8) Membangun hubungan kesejawatan yang baik dan luas lewat organisasi. Hubungan kesejawatan dapat dilakukan dengan membina jaringan kerja atau *networking*. Melalui *networking* pendidik memperoleh akses terhadap inovasi-inovasi di bidang profesinya.
- 9) Mengembangkan etos kerja yang mengutamakan pelayanan yang bermutu. Pendidik dituntut untuk memberikan pelayanan prima kepada kontituennya yaitu siswa, orang tua dan sekolah sebagai *stakeholder*.
- 10) Mengadopsi inovasi atau mengembangkan kreativitas dalam pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi agar tidak ketinggalan dalam kemampuannya mengelola pembelajaran.¹⁵⁶

4. Penilaian Kinerja Guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya

Temuan penelitian sebagaimana dipapar di atas, bahwa proses penilaian kinerja guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya melalui evaluasi dan supervisi.

Penilaian kinerja melalui evaluasi dalam bentuk rapat evaluasi bulanan, rapat evaluasi tengah tahun atau akhir semester, dan rapat evaluasi akhir tahun pembelajaran.

Evaluasi berlaku sama pada semua guru baik berstatus PNS maupun non PNS, dengan kriteria atau tolak ukurnya tupoksi sebagai standar pekerjaan utama yang dijadikan sebagai pembanding dalam menentukan kegagalan dan keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya.

¹⁵⁶Ali Muhson, "Meningkatkan Profesionalisme Guru: Sebuah Harapan", *Jurnal Cendekia*, Vol. 2, No. 1, Tahun MMXIV (1 Agustus 2014), kolom 6, h.95.

Khusus guru PNS, disamping menggunakan tupoksinya, ada SKP/DP3 dan PKG sebagai alat penilaian kinerja guru. Namun peneliti tidak menemukan adanya PKG baik untuk guru PNS maupun non PNS.

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

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

Dari penelitian yang dilakukan terhadap beberapa responden dapat diketahui bahwa kriteria yang dijadikan tolok ukur dalam evaluasi kinerja guru adalah Tupoksi dan beberapa hal lain yang bisa menjadi faktor pendukung misalnya teman, akhlak, ketauladanan dan sebagainya. Tupoksi ini berisi tentang uraian tugas minimal yang harus dilakukan oleh seorang guru dalam sebuah sekolah.

Adanya standar pekerjaan dan kriteria yang dijadikan tolak ukur dalam evaluasi kinerja, sebagaimana tertuang dalam ruang lingkup

penilaian kinerja yang meliputi 6 aspek, yang dalam istilah manajemen sering disebut 5W+1H, yaitu; : *what, why, where, when, who* dan *how*.¹⁵⁷

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

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

Dimana penilaian dilakukan (*Where*). Hal ini menyangkut tempat penilaian tersebut akan dilakukan. Tempat penilaian pekerjaan biasanya dilakukan di dalam pekerjaan (*on the job performance*) maupun di luar pekerjaan (*of the job performance*) baik secara formal maupun informal.

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

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

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

¹⁵⁷Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, h.88.

Dalam sebuah organisasi dalam hal ini MTsN 2 Kota Palangka Raya bahwa tanggung jawab penilaian kinerja diserahkan pada individu yang menjadi atasan langsung. Penilaian ini didasarkan atas asumsi bahwa atasan langsung adalah orang yang berkualitas untuk mengevaluasi kinerja guru atau karyawan secara realistis, obyektifitas dan adil, sebagaimana dikemukakan Hasibuan bahwa penilai dibedakan menjadi penilai individual dan penilai kolektif.

- 1) Penilai Individual, yaitu seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan prestasi setiap guru dan pegawai atau karyawan yang menjadi bawahannya. Hasil penilaian diajukan kepada atasan penilai. Jika tidak disetujui atasan langsung penilai, penilaian dapat diulang. Begitu pula jika karyawan tidak dapat menerima hasil penilaian, ia dapat mengajukan keberatannya itu kepada atasan/penilai. Jika pengaduannya diterima, berarti penilaiannya dapat diulang.
- 2) Penilai Kolektif, yaitu terdiri dari beberapa orang (tim) yang bersama-sama melakukan penilaian terhadap prestasi kerja guru dan pegawai atau karyawan. Penilaian kolektif dapat disebabkan karena struktur organisasi pimpinan adalah kolektif atau keterkaitan tanggung jawab pegawai kepada beberapa orang atau beberapa pihak.¹⁵⁸

Berangkat dari asumsi bahwa tupoksi sebagai standar pekerjaan merupakan kriteria atau tolok ukur maka dapat disimpulkan bahwa standar yang dijadikan penilaian (terutama PNS) berupa SKP adalah *Intangible*

¹⁵⁸*Ibid*, h.92.

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

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

- 1) *Tangible Standard*, yaitu sasaran 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.
- 2) *Intangible Standard*, yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur. Seperti perilaku kesetiaan, partisipasi, loyalitas dan lain-lain.¹⁵⁹

¹⁵⁹*Ibid*, h.93

Kemudian penilaian kinerja tenaga pendidik di MTsN 2 Kota Palangka Raya melalui supervisi dilakukan dalam bentuk administratif dan supervisi, artinya supervisi terhadap kinerja disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan, seperti perangkat pembelajaran.

Supervisi dilakukan dengan monitoring secara periodik bulanan dan berkala. Sistem pengawasan yang digunakan adalah dengan penentuan standar, supervisi kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar. Pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah dengan dibantu beberapa orang yang ditunjuk, dan bekerjasama dengan pengawas pembina dari Kementerian Agama Kota Palangka Raya.

Apa yang terjadi di MTsN 2 Kota Palangka Raya tidak jauh berebeda dengan konsep yang disampaikan Arikunto, yaitu :

- a. Pengawasan berfokus pada administrasi
- b. Pengawasan berfokus pada kurikulum
- c. Pengawasan berfokus pada pengajaran
- d. Pengawasan berfokus pada human relation
- e. Pengawasan berfokus pada manajemen
- f. Pengawasan berfokus pada kepemimpinan¹⁶⁰

Pengawasan ini penting dilakukan di madrasah, karena kegiatan penting mengikuti prinsip-prinsip manajemen mengarah pada pencapaian tujuan pembentukan sebagai pribadi dan perseorangan. Pengawasan

¹⁶⁰Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008, h.371.

bertujuan meningkatkan kualitas dan kinerja. Dengan bimbingan dan bantuan, kualitas profesional guru dan lembaga akan senantiasa bisa dijaga dan ditingkatkan.

Menurut Admosudirjo yang dikutip Endang mengatakan, bahwa pengawasan merupakan keseluruhan kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma, standar, atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁶¹ Pengawasan dapat dikatakan sebagai kegiatan untuk mengetahui sejauh mana perencanaan yang telah dibuat tercapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil penelitian didapati bahwa manajemen sumber daya dalam meningkatkan profesionalitas guru bukan PNS di MTsN 2 kota Palangka Raya secara umum telah dilaksanakan. Namun, masih ada beberapa kekurangan yang harus dikembangkan oleh Madrasah, agar kedepannya mampu meningkatkan pemberdayaan SDM yang ada, hal ini dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan profesionalitas guru di Madrasah. Karena kualitas profesionalitas dapat dilihat dari keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal, meningkatkan serta memelihara citra profesi, keinginan untuk mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan serta memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilan, mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi, serta memiliki kebanggaan terhadap profesinya.

¹⁶¹Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen 3 In 1*, Yogyakarta : PT Pustaka Baru, 2015, h.63-64.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan secara keseluruhan dapat disimpulkan :

1. Perencanaan sumber daya manusia guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya dilaksanakan dengan mengadakan analisis kebutuhan, untuk melihat dan memprediksi kebutuhan sumber daya manusia di madrasah yang akan datang.

Langkah yang dilakukan adalah (1) mengadakan rapat menganalisis kebutuhan yang diikuti oleh kepala madrasah, kepala TU, wakamad kurikulum dan bendahara, kemudian merekap kebutuhan dan melaporkan kepada kantor wilayah melalui kementerian Agama Kota Palangka Raya, (2) membuat analisis pekerjaan yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, mulai dari kepala madrasah hingga level paling bawah yang tertuang dalam analisis jabatan.

2. Rekrutmen guru non PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya, selama ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan yaitu: (1) melihat formasi yang dibutuhkan, (2) menyampaikan pengumuman melalui form guru setempat (3) melakukan pemanggilan terhadap calon guru yang menyampaikan lamaran. (4) melakukan wawancara, (5) penerimaan dan penempatan.

3. Pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya dilakukan dengan dua metode, yaitu (1) *On The Job Training* dengan mengadakan pelatihan dan latihan instruktur pekerjaan, (2) *Off The Job Training* dengan peningkatan pendidikan, workshop dan MGMP.

Upaya meningkatkan profesionalitas guru bukan PNS dilakukan oleh kepala madrasah dalam bentuk Rapat rutin, mengikutkan pelatihan, diklat dan seminar guru, studi kelompok antar Guru/MGMP, melakukan supervisi dan kunjungan kelas dan mengadakan penilaian. Selain itu juga memberikan motivasi dengan tujuan untuk menambah wawasan guru, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan semangat disiplin dan keterampilan guru.

Di samping upaya yang dilakukan kepala madrasah, ada juga upaya yang dilakukan oleh guru seperti aktif dalam MGMP, mengikuti kelas pelatihan secara daring atau mengikuti webinar, dan dikusi/sharing dengan guru senior.

4. Penilaian kinerja guru bukan PNS di MTsN 2 Kota Palangka Raya melalui evaluasi dan supervisi. Penilaian kinerja melalui evaluasi dalam bentuk rapat evaluasi bulanan, rapat evaluasi tengah tahun atau akhir semester, dan rapat evaluasi akhir tahun pembelajaran. Penilaian kinerja melalui supervisi dalam bentuk supervisi terhadap administratif dan supervisi terhadap pembelajaran yang dilakukan guru,

B. Saran

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

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

C. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka ada beberapa hal yang perlu penulis rekomendasi, antara lain :

1. Bagi kepala madrasah, hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu informasi dan referensi tentang pelunya meninjau kembali kegiatan manajemen sumber daya manusia di MTsN 2 Kota Palangka Raya dalam peningkatan profesionalitas guru. Hal ini menjadi penting karena guru bukan hanya sekedar faktor produksi tapi juga sebagai asset yang perlu mendapat perhatian. Oleh karena itu, guru harus dilihat sebagai manusia utuh yang memiliki berbagai macam kebutuhan yang kompleks.
2. Bagi guru, hendaknya selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitasnya dalam menjalankan tugas melalui berbagai upaya mandiri yang bisa dilakukan.
3. Bagi pengelola institusi pendidikan, bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia yang ada di beberapa sekolah perlu dievaluasi secara lebih intensif untuk mengetahui dengan pasti akan potensi keunggulan serta kelemahan/keterbatasan masing-masing sekolah tersebut.
4. Bagi peneliti lain, kiranya penelitian ini dapat ditindaklanjuti dengan model yang lebih luas, di mana dapat digunakan objek penelitian yang lebih banyak serta menggunakan parameter atau indikator-indikator yang lebih banyak agar dapat mengungkap realita yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Fahmi, *Syariah Teori dan Implementasi*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2014'
- Ali Muhson, "Meningkatkan Profesionalisme Guru: Sebuah Harapan", *Jurnal Cendekia*, Vol. 2, No. 1, Tahun MMXIV (1 Agustus 2014)'
- Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen 3 In 1*, Yogyakarta : PT Pustaka Baru, 2015.
- Daryanto dan Rachmawati, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2013.
- Gary Dassler, *Manajemn SDM, Jilid I, ED XI*, Jakarta: Indeks, 2004.
- Gianto, *Upaya Kepala sekolah dalam Peningkatan profesionalisme Guru di Madrasah*, Southeast Asian Journal of Islamic Education, Vol.01, No.01, 2018.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2001.
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005.
- Hasibuan, Melayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Husnul Yaqin, *Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin : IAIN Antasari press Banjarmasin, 2011.
- Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013..
- Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Jusuf Irianto, *Tema Tema Pokok Manajemen SDM*, Jakarta: PT SIC Group, 2001.
- Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 2007.
- Linda Erviyana, *Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru Program Keahlian Akuntansi dalam Proses Pembelajaran SMK Kabupaten Karanganyar*, JUPE UNS, Vol. 1,No. 3, Juni 2013.
- Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Rosda Karya, 2009.

- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: 2004.
- PB, Trion, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Tugu, 2002.
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005.
- Rohiyat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, Bandung, PT. Refika Aditama, 2021.
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: C.V Pustaka Setia, 2012.
- Simamura, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004.
- Soebagio Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT.Ardadizyan Jaya, 2000.
- Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan SDM, Cetakan ke- 3*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Sondang, P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2008.
- Sugiono, *Memahami metode penelitian kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- _____, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kuallitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media,2008.
- Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Tesis Program Magister*, Palangka Raya: Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya, 2020.
- Undang-Undang RI No.14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, Bab II Pasal 2 ayat (1), Jakarta, Darma Bhakti, 2006.
- Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: Multi Presindo, 2013.