

BAB V

PEMBAHASAN

Memperhatikan dan menelaah hasil analisis lintas situs manajemen sumber daya manusia di SMALB At-Tanhid dan SMALB Bintara Tulungagung, maka dipaparkan deskripsi umum tentang temuan dan hasil penelitian yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sekolah sebagai berikut:

A. Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

Perencanaan adalah salah satu dari fungsi manajemen yang sangat penting. Bahkan kegiatan perencana ini selalu melekat pada kegiatan hidup kita sehari-hari, baik disadari maupun tidak. Karena pekerjaan yang baik adalah pekerjaan yang direncanakan dan sebaiknya kita melakukan pekerjaan sesuai dengan rencana. Kebanyakan ketika pekerjaan tanpa adanya perencanaan apalagi sebuah lembaga pendidikan akan mengalami kemacetan dan tentunya dapat berubah dari tujuan awalnya.

Ketika melakukan pekerjaan dengan perencanaan yang matang, maka pekerjaan kita akan lebih terukur, terkendali dan tentunya akan lebih mudah melakukan evaluasi. Suatu perencanaan dalam firman Allah menyiapkan segala sesuatu untuk menghadapi segala kemungkinan. Sebagaimana firman Allah dalam surat al-Anfal: 60

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ
وَأَخْرَيْنَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ
يُوفَ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ

Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah, dan musuh kamu, serta orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalas dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)

Berdasarkan ayat diatas dapat kita terapkan dalam lembaga pendidikan, perlua adanya persiapan yang baik, apalagi sebuah lembaga pendidikan luar biasa. Untuk meningkatkan mutu sekolah pada lembaga pendidikan maka perencanaan yang matang sangatlah dibutuhkan, demi menunjang tercapainya visi, misi dan tujuan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia bagi sekolah, perencanaan merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga yang ada disekolah.¹

Hadits di bawah ini juga memperkuat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diwujudkan dengan baik, maka proses yang dilakukan juga harus bermutu.

¹ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 76.

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas".²

Maksudnya adalah jika proses dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka untuk meningkatkan mutu, proses juga harus dilakukan secara terarah dan teratur. Untuk itulah pentingnya sebuah perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia.

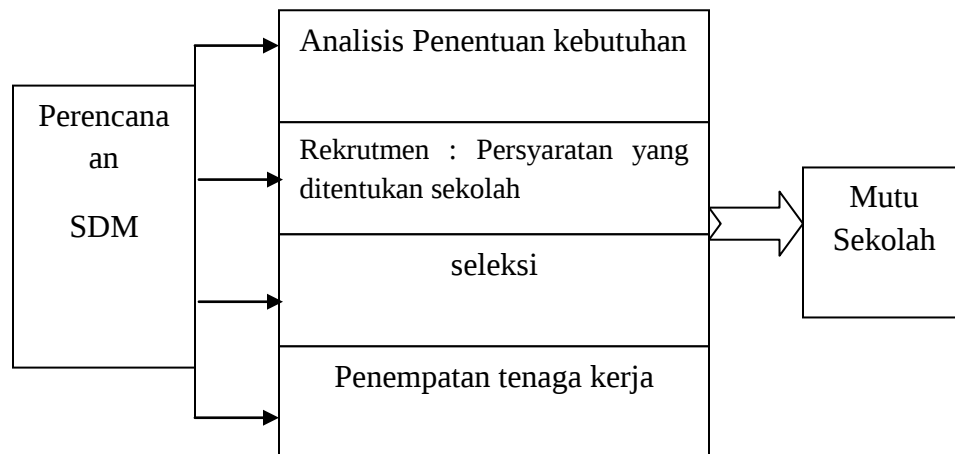
Perencanaan akan memberikan gambaran yang utuh dan menyeluruh bagi masa depan sehingga mendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal dan optimal dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan ini juga berlaku untuk menentukan ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh sekolah untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa yang akan datang. Dalam setiap melaksanakan kegiatan akan lebih baik menentukan perencanaan yang matang terlebih dahulu untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana yang ditetapkan oleh sekolah:³

Dalam melakukan perencanaan kedua SMALB ini memiliki hasil perencanaan yang sama sesuai dengan pendapat Marihot Tua Efendi,

² Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, (Mauqiu al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 408.

³ *Ibid.*, 77-80

yakni melakukan analisa terlebih dahulu tentang kebutuhan yang ada dalam sekolah. Seperti halnya gambar di bawah ini:



Gambar 5.1: Tahap-tahap perencanaan SDM

Proses awal yakni dengan adanya analisis kebutuhan yang ada disekolah. Sumber daya manusia yang ada disekolah sudah memenuhi kebutuhan apa belum, jika belum harus di rencanakan untuk membuat program-program pelatihan yang menunjang kemampuan sumber daya manusia tersebut. Selanjutnya jika sekolah mengalami kekurangan pegawai juga perlu direncanakan dengan baik penambahan sumber daya manusia. Untuk penambahan sumber daya manusia tentunya perlu melakukan rekrutmen yang didalamnya di atur kualifikasi yang harus diisi oleh para calon pelamar. Kemudian akan dilaksanakan seleksi yang

diterima tentunya akan ditempatkan kerja sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh pihak sekolah.

Hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sekolah, secara garis besar sesuai dengan langkah-langkah dalam proses perencanaan menurut Marihot Tua Efendi Hariandja dalam bukunya, Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

Dalam melakukan perencanaan untuk menentukan sumber daya manusia yang sesuai dengan standar dan tujuan pendidikan , maka proses tersebut harus dilakukan sesuai dengan langkah-langkah sebagai berikut:⁴

1. Analisis beberapa factor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia. Ada sejumlah factor yang dapat mempengaruhi organisasi sekolah yang dapat berubah pada masa yang akan datang. Hal ini bisa mengakibatkan perubahan kebutuhan sumber daya manusia, yaitu:
 - a. Perubahan-perubahan dalam lingkungan eksternal, biasanya berada di luar kendali organisasi sekolah yang senantiasa mengalami perubahan-perubahan seperti persaingan yang semakin ketat akibat semakin banyaknya sekolah yang ada.
 - b. Perubahan-perubahan keputusan internal organisasi, biasanya terjadi ketika ada perubahan-perubahan dalam lingkungan

⁴ *Ibid.*, 77-80.

eksternal organisasi, secara langsung atau tidak langsung yang dapat mempengaruhi keputusan-keputusan internal organisasi sekolah yang meliputi strategi, *budget*, rancangan organisasi dan rancangan pekerjaan.

- c. Perubahan-perubahan tenaga kerja organisasi sebagai sesuatu yang alami dan yang akan terjadi, seperti kebutuhan tenaga kerja baru sebagai akibat adanya pegawai yang pension, mengundurkan diri, pemutusan hubungan kerja, mutasi, meninggal dunia dan lain-lain.
2. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia. Peramalan kebutuhan tenaga kerja sebagaimana inti dari proses perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan, meskipun merupakan sesuatu yang sulit. Untuk itu sejumlah teknik peramalan dikemukakan oleh para ahli dalam bentuk-bentuk:
- a. *Nominal Delphi Technique* (NDT), yaitu menghadirkan lima sampai sepuluh ahli, kemudian ditanyakan mengenai misalnya apa yang menyebabkan perubahan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang. Setiap ahli akan memberikan jawaban. Hasil dari masing-masing didiskusikan secara bersama-sama hingga menghasilkan beberapa faktor yang dirangking atau diurutkan dari yang paling penting.
 - b. *Delphi technique*, yaitu para ahli tidak dapat berdiskusi secara bersama-sama. Perencanaan sumber daya manusia meminta

pendapat beberapa ahli tentang kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

3. Perkiraan pimpinan, yaitu kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh pimpinan sekolah, kemudian diberikan ke bagian atau divisi sumber daya manusia untuk ditanggapi, atau sebaliknya kepala divisi sumber daya manusia diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan ke pimpinan sekolah untuk disimpulkan dan direvisi.
4. Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Setelah menganalisa berbagai factor yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan kebutuhan sumber daya manusia, selanjutnya organisasi sekolah harus menentukan kebutuhan sumber daya manusia pada masa depan, yang meliputi jumlah dan kemampuan yang dimiliki, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
5. Analisa ketersediaan sumber daya manusia. Langkah selanjutnya dalam proses perencanaan sumber daya manusia adalah menganalisis ketersediaan tenaga kerja, yang dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah pegawai yang ada di dalam organisasi sekolah yang dapat dipromosikan, ditransfer untuk mengisi jabatan kosong, atau profil dari pegawai pada saat ini yang mencerminkan kemampuan sekolah. Sumber eksternal adalah *supply* dari luar yang dapat direkrut. Analisis ini diperlukan

untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan yang berkaitan dengan rencana kegiatan selanjutnya, yaitu apakah perlu dilakukan rekrutmen. Bila sumber internal memadai tentunya tidak perlu dilakukan rekrutmen, tetapi bila sumber internal tidak tersedia, mungkin perlu dilakukan rekrutmen dengan asumsi sumber eksternal cukup.

6. Penentuan dan implementasi program. Berdasarkan kebutuhan dan ketersediaan tersebut beberapa kemungkinan dapat terjadi, seperti:
 - a. Tidak ada perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai
 - b. Terjadi kelebihan ketersediaan tenaga kerja
 - c. Terjadi kekurangan ketersediaan tenaga kerja

Selanjutnya, berdasarkan situasi di atas, akan dilakukan berbagai program seperti penarikan pegawai baru bilamana terjadi kekurangan pegawai, pelatihan untuk pegawai yang ada agar siap mengisi kekurangan yang ada, dan lain-lain sehingga tidak perlu melakukan penarikan pegawai baru. Kemudian bila terjadi kelebihan pegawai mungkin tidak akan melakukan perekrutan, mungkin akan melakukan pengurangan jam kerja dan lain-lain. Dan bila kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan sekolah mungkin tidak akan melakukan tindakan apa-apa, meskipun hal ini mungkin jarang terjadi.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, perencanaan sumber daya manusia di SMALB At-Tanhid dan SMALB Bintara sesuai dengan pendapat

Manullang perencanaan sumber daya manusia disini meliputi penarikan tenaga kerja dan seleksi personalia. Secara umum tujuan strategis perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia. Selain itu juga untuk mengembangkan program-program dalam rangka meminimalisir penyimpangan-penyimpangan atas dasar kepentingan individu dan organisasi.⁵

Kegiatan rekrutmen yang dilakukan oleh sekolah tersebut sesuai dengan pendapat Mangkunegara bahwasanya rekrutmen adalah prosese penempatan calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan lembaga untuk mengisi sejumlah posisi pekerjaan yang dibutuhkan.⁶

Perencanaan menjadi hal penting dalam sebuah proses manajemen sumber daya manusia. Karena lingkungan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia adalah lingkungan yang menantang. Beberapa perubahan signifikan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia menjadi pengaruh untuk perkembangan kedepanya, manusia sebagai berikut:⁷

- a) Perubahan-perubahan ekonomi dan teknologi
- b) Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja

⁵ Baharudin & Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul...*, 64.

⁶ Anwar Parbu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 192.

⁷ Robert L. Mathis, dkk. *Human Resource Management*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 46.

Kemungkinan perubahan yang terjadi pada manajemen sumber daya manusia inilah yang menjadikan perencanaan sumber daya manusia menjadi hal penting dalam meningkatkan mutu sekolah. Banyak organisasi dalam bidang pendidikan, kekurangan pegawai karena kurangnya tenaga pendidik maupun kependidikan yang memiliki ketrampilan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas yang di tambahkan.

Untuk itulah proses perencanaan yang diterapkan oleh kedua SMALB ini cukup baik. Lembaga tersebut melakukan perencanaan sumber daya manusia dengan terlebih dahulu melakukan rekrutmen, kemudian diseleksi mana yang sesuai dengan kebutuhan dan memenuhi kualifikasi sampai akhirnya akan ditempatkan kerja di lembaga tersebut. Hasil temuan penelitian dilapangan mnegenai perencanaan sumber daya manusia sesuai dengan pendapat Robert L. Mathis tersebut, bahwa manajemen sumber daya manusia perlu memperhatikan sebuah perencanaan awal yang matang dalam menentukan sumber daya manusia untuk kedepannya.

B. Pengembang Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

Pengembangan merupakan proses lanjutan yang harus dilakukan oleh pihak sekolah. Dengan pengembangan sumber daya manusia maka akan meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Terutama pegawai baru yang masih harus banyak beradaptasi dan berlatih lebih banyak lagi. Pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha peningkatan prestasi kerja para personalia saat ini dan masa yang akan datang, dengan kegiatan peningkatan pengetahuan, pelatihan, dan memaksimalkan ketrampilan mereka dalam belajar dan mengajar.

Hal ini senada dengan hadits di bawah ini:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ..

Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu.⁸

Proses pengembangan sumber daya manusai merupakan proses pengoptimalan kemampuan individu dalam sebuah lembaga pendidikan. Melakukan proses pengembangan secara optimal dan komitmen terhadap hasil kerja selaras dengan ajaran *ihsan*. Dalam surat an-Nahl ayat 90 juga memberikan penguatan yakni:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

⁸ Muslim al-Hajaj, *Shahih Muslim*, juz 10, (Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), 122.

090. Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.⁹

Proses yang bermutu dapat dilakukan jika anggota lembaga pendidikan bekerja secara optimal, mempunyai komitmen dan istiqamah dalam pekerjaannya. Tanpa adanya komitmen dan istiqomah dari para pekerja, dalam konteks lembaga pendidikan, civitas akademika, maka lembaga pendidikan tersebut tidak mungkin dapat melakukan proses yang bermutu.

Pengembangan sumber daya manusia menurut Soekidjo Notoatmodjo dibagi menjadi dua yakni: Secara makro dan secara mikro. Secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan secara mikro diartikan sebagai proses perencanaan, pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimum. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang.¹⁰

Di SMALB AT-Tanhid pengembangan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan program-program yang telah disusun oleh pihak

⁹ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya...*, 415.

¹⁰ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 4-5.

manajemen sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Pengembangan ini merupakan kebutuhan sekolah itu sendiri, untuk kemajuan kelak dimasa yang akan datang. Program pengembangan sumber daya manusia, meliputi:

1. Pelatihan
2. Kegiatan kelompok kerja guru, yang menjadi wadah para guru sekolah luar biasa seluruh Tulungagung
3. Tugas kerja, baik dari sekolah maupun langsung dari dinas pendidikan. Tugas ini menjadi proses pengembangan sumber daya manusia, karena para individu harus menyampaikan hasil dari tugas kerja kepada seluruh personalia yang ada disekolah.

Pada proses pengembangan sumber daya manusia, kedua SMALB ini memiliki kesamaan yakni melakukan pelatihan, kegiatan kelompok kerja guru dan memberikan tugas kerja. Pelatihan ini dilakukan untuk memberikan pengalaman kepada sumber daya manusia dalam mengembangkan tingkah laku, pengetahuan, *skill*, sikap kerja dan lain-lain agar mencapai tujuan dari sekolah yang sesuai dengan visi misi sekolah guna meningkatkan mutu sekolah kedepannya.

Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu relatif singkat. Pelatihan berupaya menyiapkan pegawai untuk melakukan pekerjaan yang dihadapi sehingga dapat mengembangkan kinerjanya menjadi lebih baik secara kontinyu.

Kegiatan kelompok kerja guru merupakan kegiatan rutin yang dilakukan oleh kedua sekolah. Kegiatan ini menjadi sebuah wadah bagi para guru dalam mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Tentunya hal ini akan menjadi pengalaman berharga bagi guru untuk saling berbagi persoalan yang dihadapi di sekolah masing-masing.

Tugas kerja, baik dari sekolah maupun langsung dari dinas pendidikan. Ini menjadi proses pengembangan sumber daya manusia, karena para individu harus menyampaikan hasil dari tugas kerja kepada seluruh personalia yang ada di sekolah.

Berdasarkan hasil temuan peneliti di lapangan, hal ini sesuai dengan pendapat Manullang dalam buku Baharudin. Dalam buku tersebut dijelaskan bahwa menurut Manullang Fungsi ini merupakan suatu usaha peningkatan prestasi kerja para personalia saat ini dan masa yang akan datang, dengan kegiatan peningkatan pengetahuan, pelatihan, dan memaksimalkan ketrampilan mereka dalam belajar dan mengajar. Kegiatan pelatihan dalam mengembangkan sumber daya manusia perlu dilandasi prinsip-prinsip dasar pelaksanaan program pelatihan, yang meliputi: motivasi individu, pengakuan perbedaan individual, kesempatan untuk melakukan kegiatan praktis, penguatan tujuan dan situasi belajar, serta semangat untuk pentrasferan

pengetahuan. Ada dua model pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilaksanakan:¹¹

1. *One of the job programs*, yakni pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu.
2. *Off the job programs*, yakni pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal melalui kursus-kursus pendidikan dan pelatihan ketrampilan.

Proses pengembangan sumber daya manusia ini, menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia. Seperti halnya pendapat Sofyan Herman dalam tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.¹²

Selain sesuai dengan tujuan fungsional proses pengembangan sumber daya manusia ini juga sesuai dengan tujuan personal yaitu ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individu terhadap organisasi.¹³ Berdasarkan tujuan fungsional tersebut proses pengembangan sumber daya

¹¹ Baharudin & Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*,...64.

¹² Sofyan Herman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008),7.

¹³ *Ibid.*,

manusia dalam meningkatkan mutu sekolah menjadi suatu hal penting. Dengan adanya proses pengembangan tersebut maka sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kemajuan sekolah.

Proses pengembangan sumber daya manusia ini menjadi bagian penting dalam meningkatkan mutu sekolah. Karena manajemen peningkatan mutu sekolah berkaitan erat dengan pembentukan sekolah yang efektif.¹⁴ Sekolah yang efektif mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (a) Pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif, (b) Memiliki budaya mutu, (c) Memiliki *team work* yang kompak, cerdas, dan dinamis, (d) Memiliki kewenangan (kemandirian). Berdasarkan karakteristik tersebut, proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh kedua SMALB ini menjadi hal yang bagus. Artinya sekolah memperhatikan dengan baik pengelolaan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan mutu sekolah.

Ada tiga jenis ketrampilan yang bisa dilakukan oleh para manajer dalam program pengembangn, yakni (a) teknis dan profesioanal, (b) interpersonal, seperti pemahaman memotivasi kerja personalia, efektifitas hubungan dan sensitivitas (kepekaan hubungan), (c) manajerial dan administrative, seperti pemahaman akan kompleksitas lembaga pendidikan,

¹⁴ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah...*, 129.

merumuskan tujuan dan sasaran organisasi, memecahkan masalah dan melaksanakan pengawasan.¹⁵

Proses pengembanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh sekolah tentunya memiliki tujuan akhir. Sedangkan Tujuan akhir dari pengembangan sumber daya manusia adalah: (a) Peningkatan efisiensi; (b) Peningkatan efektivitas; (c) Peningkatan produktivitas; (d) Rendahnya tingkat perpindahan pegawai; (e) Rendahnya tingkat absensi; (f) Tingginya kepuasan kerja karyawan; (g) Tingginya kualitas pelayanan; (h) Rendahnya komplain dari pelanggan; dan (i) meningkatnya bisnis perusahaan.¹⁶

Semua sekolah yang berusaha meningkatkan mutu sekolah, tentunya memperhatikan dengan baik proses pengembangan sumber daya manusia yang ada dilembaganya. Karena seperti kita ketahui sumber daya manusia adalah komponen penggerak utama dalam sebuah lembaga pendidikan. Berjalan tidaknya sebuah lembaga pendidikan tergantung pada sumber daya manusia yang ada didalamnya.

C. Pembinaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

¹⁵ *Ibid.*, 66.

¹⁶ Baharudin & Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*,...14.

Suatu lembaga pendidikan yang telah memiliki sejumlah sumber daya manusia perlu pemeliharaan dan pembinaan dengan memberikan penghargaan dan menyediakan kondisi kerja yang menarik, sehingga membuat mereka betah di tempat kerja. Proses pembinaan yang diterapkan di kedua SMALB yakni pihak sekolah membangun hubungan baik antar sesama individu yang ada disekolah.

Dalam lembaga ini kepala sekolah berusaha menghilangkan batasan antara atasan dan bawahan. Meski menghilangkan batasan tersebut, beliau tetap memperhatikan hak-hak tenaga kerja yang ada disekolah. Menciptakan kenyamanan dalam suatu hubungan kerja adalah hal yang penting, karena dengan adanya kenyamanan bekerja semakin tenang, damai dan tidak merasa tertekan. Meski banyak tuntutan, tetapi akan terasa ringan dengan adanya hubungan yang efektif antar sesama tenaga kerja. Hasil penelitian menunjukkan kegiatan yang dilakukan oleh sekolah yang sudah berjalan saat ini, sebagai berikut:

1. Menjalin hubungan baik dengan sesama tenaga kerja lembaga SMALB
2. Membina hubungan baik dengan warga sekitar sekolah.
3. Membina hubungan baik dengan wali murid

Hasil penelitian yang ada di lapangan yang membedakan antara SMALB At-Tanhid dan SMALB Bintara yakni ketiga kegiatan diatas ada di SMALB At-Tanhid, tetapi untuk poin ketiga yakni menjalin hubungan dengan wali murid SMALB Bintara belum sepenuhnya dapat terorganisir dengan

baik, hanya sebatas ketika di sekolah. Belum sampai ada kegiatan-kegiatan khusus.

Berdasarkan hasil penelitian diatas sesuai dengan teori dari Manullang yakni Suatu lembaga pendidikan yang telah memiliki sejumlah personalia perlu pemeliharaan dan pembinaan dengan memberikan penghargaan dan menyediakan kondisi kerja yang menarik, sehingga membuat mereka betah di tempat kerja. Sebagai bagian dari usaha tersebut, lembaga pendidikan harus menciptakan dan mempertahankan hubungan kerja yang efektif dengan para personalia, sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif.¹⁷

Sehubungan dengan hal tersebut, ada tugas dan fungsi dalam penciptaan dan pembinaan hubungan kerja, yaitu:¹⁸

1. Mengakui dan menghargai hak-hak para tenaga kerja
2. Memahami alasan-alasan dan metode yang digunakan para tenaga kerja dalam lembaga pendidikan tersebut
3. Melakukan negosiasi dan penyelesaian complain dengan para tenaga kerja maupun organisasi yang mewakili mereka

Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi pendidikan harus dikelola secara efektif, sehingga mampu menjadikan organisasi pendidikan tersebut bisa bertahan dan sukses. Potensi yang dimiliki manusia merupakan faktor penting bagi keberhasilan suatu organisasi

¹⁷ Baharudin & Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*,...66.

¹⁸ *Ibid.*,

pendidikan. Sumber daya manusia merupakan komponen vital dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan.¹⁹

Dalam proses manajemen sumber daya manusia melalui peningkatan mutu sekolah, ada beberapa hal yang mempengaruhi hal tersebut. Salah satunya yakni partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat.²⁰ Berdasarkan pendapat dalam buku Prim Masrokan partisipasi warga sekolah dan masyarakat menjadi bagian penting dalam peningkatan mutu sekolah. Partisipasi tersebut akan diterima baik oleh pihak sekolah jika sekolah beserta seluruh warga sekolah baik internal maupun eksternal dapat berinteraksi dengan baik dan mampu membina hubungan kerja yang kondusif.

Pembinaan hubungan kerja harus diperhatikan dengan baik, karena efektifitas dari proses manajemen sumber daya manusia yang ada disekolah dipengaruhi oleh hal tersebut. Membina hubungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan, kedamaian, dan kondisi kerja yang kondusif dalam lingkungan sekolah. Selain itu ketika seluruh warga sekolah baik internal maupun eksternal dapat bekerja sama dengan baik, maka akan membantu proses manajemen yang ada disekolah demi mewujudkan sekolah yang berkualitas.

D. Evaluasi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

¹⁹ *Ibid.*,

²⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah...*, 130.

Evaluasi yang meliputi penilaian kinerja dan proses tindak lanjut yakni perbaikan serta adanya kompensasi. Penilaian prestasi kerja adalah cara menentukan seberapa produktif staf tersebut dan apakah ia dapat bekerja secara efektif di masa yang akan datang, sehingga baik staf, organisasi dan masyarakat akan mendapat keuntungan. Proses evaluasi yang dilakukan di SMALB At-Tanhid dan SMALB Bintara sebagai berikut:

1. Evaluasi yang dilakukan berupa rapat rutin bulanan
2. Rapat akhir semester
3. Pengecekan daftar hadir guru dan pegawai
4. Pengecekan terhadap tugas pokok seperti rencana pembelajaran
5. Pengecekan ke dalam kelas-kelas saat berlangsungnya kegiatan belajar mengajar.
6. Supervisi oleh kepala sekolah

Hasil dari proses evaluasi diharapkan dapat memperoleh data perkembangan dari semua guru dan pegawai untuk perbaikan kedepannya. Tindak lanjut dari adanya evaluasi kinerja yakni perbaikan untuk kedepannya, Selain itu juga untuk memberikan kompensasi kepada para guru dan pegawai yang memiliki kinerja yang bagus. Pemberian kompensasi juga dapat meningkatkan semangat kinerja para pegawai untuk lebih baik kedepannya.

Berdasarkan hasil penelitian tentang evaluasi kinerja dari kedua sekolah diatas, peneliti mencocokkan dengan teori yang ada pada bab dua. Fungsi terakhir dalam manajemen sumber daya manusia melakukan evaluasi yang meliputi penilain kinerja dan adanya kompensasi. Penilaian prestasi kerja adalah cara menentukan seberapa produktif staf tersebut dan apakah ia dapat bekerja secara efektif di masa yang akan datang, sehingga baik staf, organisasi dan masyarakat akan mendapat keuntungan. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan, sangat dimungkinkan terbangunnya etos kerja dan penciptaan produk yang baik sekaligus.²¹

Penilaian terhadap pegawai merupakan hal yang sangat penting, baik bagi lembaga pendidikan maupun pegawai itu sendiri. Penilaian itu tentunya harus dilakukan secara transparan, objektif, dan akurat. Sebab seharusnya penilaian didasarkan pada prestasi indivdu secara riil tanpa ditambahi maupun dikurangi. Penilaian mencakup ruang lingkup kecakapan, kemampuan, keterampilan, kedisiplinan dan sebagainya. Sedangkan bagi pegawai negeri, penilaian dilakukan dengan sangat teratur melalui DP3 (Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan) yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung

²¹ Baharudin & Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*,...64.

jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.²² Fungsi dari kegiatan pelaksanaan penilaian kinerja, yaitu :²³

1. Pengembangan manajemen
2. Pengukuran dan peningkatan prestasi
3. Membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi
4. Membantu fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia ke depannya
5. Media komunikasi antara bawahan dan atasan

Atas dasar hasil penilaian kinerja tersebut, maka langkah selanjutnya yakni menjalankan fungsi kompensasi harus dilakukan secara tepat dan sesuai, seperti:²⁴

1. Mengadministrasikan gaji dan insentif atas dasar hasil penilaian pekerjaan
 2. Menyediakan sistem pembayaran gaji berdasarkan prestasi
- Mengadministrasikan tunjangan pendapatan tambahan dari organisasi kepada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut.

Karakteristik penting dalam peningkatan mutu sekolah salah satunya yakni sekolah perlu melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Tidak hanya mengevaluasi saja, tetapi perlu ada tindak lanjut yang sesuai berdasarkan hasil evaluasi tersebut. Menurut Hadari Nawawi, evaluasi secara

²² Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam*, ...141.

²³ Baharudin & Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, ...64.

²⁴ *Ibid.*, 64.

sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.²⁵

Tujuan evaluasi yang dilakukan oleh SMALB At-Tanhid dan SMALB Bintara sesuai dengan pendapat Marihot Tua Efendi yakni dilakukannya penilaian secara umum bagi sekolah adalah untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas sekolah, dan secara khusus dilakukan dalam kaitanya dengan berbagai kebijaksanaan sekolah terhadap pegawai seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain. Penilaian kinerja tidak hanya sekedar menilai, tetapi juga memperbaiki kinerja.²⁶

Proses evaluasi merupakan proses akhir dari manajemen sumber daya manusia. Hasil dari evaluasi ini bisa menjadi data penting untuk perbaikan segala bentuk manajemen yang ada dalam sekolah. Hal-hal yang masih belum sesuai dengan tujuan sekolah akan menjadi bahan acuan perbaikan kedepannya. Itulah salah satu pentingnya melakukan proses evaluasi dalam sistem manajemen sumber daya manusia. Terlebih lagi jika berkaitan dengan meningkatkan mutu sekolah.

Dengan evaluasi diharapkan lembaga mengetahui kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia yang ada di lembaganya untuk menentukan

²⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: UGM Press, 2000), 395.

²⁶ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, 199.

kebijakan selanjutnya mengenai berbagai bidang. Diantaranya untuk menentukan kompensasi dengan melihat tingkat prestasi dalam organisasi. Untuk memberikan posisi yang baru yang mungkin naik atau turun dari sebelumnya. Hal tersebut dapat diketahui dengan evaluasi, karena dalam evaluasi akan diketahui keadaan kinerja pegawai seperti apa.

Evaluasi juga menjadi umpan balik kepada pegawai mengenai aspek-aspek kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, baik oleh organisasi maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang. Semua kemungkinan terbaik dan terburuk dapat diketahui setelah lembaga melakukan proses evaluasi secara rutin dan berkala.

Untuk itu, ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh organisasi sekolah di dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu : ²⁷

1) Penentuan sasaran

Penentuan sasaran penilaian kinerja haruslah spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Di samping itu perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut, yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan. Setiap sasaran merupakan sasaran yang diturunkan atau diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi. Jadi, sasaran unit adalah bagian dari sasaran organisasi.

²⁷ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 1199-201.

2) Penentuan standar kinerja

Pentingnya penilaian kinerja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya yang disebut dengan *job related*. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu, sistem penilaian kinerja harus mempunyai standar, memiliki ukuran yang dapat dipercaya, mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

3) Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian

Metode yang dimaksudkan di sini adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya. Metode-metode ini secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu penilaian yang berorientasi pada masa depan dan masa lalu.