

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan proposisi temuan akhir. Proposisi temuan akhir digunakan untuk menyusun konsep berdasarkan pada informasi empiris yang diperoleh selama penelitian di lapangan. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai pertanyaan penelitian, yakni perencanaan sumber daya manusia, pengadaan sumber daya manusia, pelatihan & pengembangan, promosi sumber daya manusia, pengawasan dan kompensasi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan. Adapun uraian dari masing-masing pertanyaan penelitian tersebut, sebagai berikut:

A. Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang pertama dalam organisasi yang harus dilaksanakan untuk menetapkan kebutuhan sumber daya manusia beserta kompetensi yang dibutuhkan agar bisa menjalankan dengan baik. Perencanaan sumber daya merupakan langkah tertentu yang harus diambil oleh manajemen bahwa dalam organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki pekerjaan atau jabatan tertentu. Dalam perencanaan sumber daya manusia dihasilkan konsep mengenai pedoman pelaksanaan bagaimana suatu tugas dapat terselesaikan dengan baik oleh tenaga kerja (*the right man on the right place*).

Hasil penelitian lapangan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo menghasilkan proposisi bahwa jika perencanaan sumber daya

manusia dilakukan dengan menganalisa kebutuhan sumber daya manusia dan pemetaan jabatan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah, meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan dan pengembangan, menjamin kesejahteraan dengan memberikan kompensasi, perencanaan program kerja dilakukan dengan pertimbangan dan evaluasi program kegiatan yang telah dilaksanakan di tahun ajaran sebelumnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.

Menurut Priyono dan Marnis, perencanaan sumber daya untuk menetapkan program, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, rencana sumber daya manusia harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar. Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia ini di antaranya; 1) menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi/lembaga; 2) menjamin ketersediaannya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya; 3) menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas; 4) mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat; 5) menghindari kekurangan dan atau kelebihan pegawai; 6) menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai; 7) menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi

(vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan; 8) menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.¹

Menurut Buford dan Bedien dalam Mutohar menetapkan proses perencanaan dalam lima tahap, yaitu (a) penetapan tujuan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh keberadaan organisasi yang terdiri dari *official goal* dan *operative goal*. *Official goal* merupakan tujuan umum atas aktivitas organisasi pada waktu tertentu. *Operative goal* merupakan tujuan aktual diupayakan untuk mencapai *official* yang selalu berkembang sesuai situasi dan kondisi yang ada; (b) penyusunan premis-premis berkaitan untuk menggambarkan masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi. *Manager* harus mampu meramalkan perubahan dan mengambil tindakan yang tepat; (c) pengambilan keputusan merupakan aktivitas kunci pada semua tingkat manajemen dengan pengorganisasian, penggerakan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan pengarahan, serta pengawasan. Seorang manajer harus mampu mengambil keputusan dari berbagai alternatif yang ada; (d) penetapan serangkaian tindakan implementasi perlu melibatkan semua orang dalam organisasi pada waktu membuat perencanaan, karena sebagai kunci diterimanya rencana yang dapat dibuat dan dilaksanakan dengan baik. Dalam pelaksanaan di lapangan perlu melibatkan komitmen manajer untuk mencapai tujuan yang ditetapkan; (e) evaluasi hasil harus dilakukan secara kontinuitas

¹ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama, 2008), 24-25.

untuk memberikan *feed back* terkait dengan kemajuan suatu rencana yang telah ditetapkan.²

Menurut Pidarta dalam Winarti, perencanaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan meliputi: (1) peramalan jumlah SDM yang dibutuhkan lembaga pendidikan, (2) jenis keahlian yang dibutuhkan dan berapa banyak SDM yang dibutuhkan untuk masing-masing keahlian, (3) upaya menempatkan SDM pada posisi jabatan yang tepat untuk jangka waktu tertentu secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan lembaga pendidikan.³

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi perencanaan sumber daya manusia dari teori yang sudah ada. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan menganalisa kebutuhan sumber daya manusia dan pemetaan jabatan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah, meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan dan pengembangan, menjamin kesejahteraan dengan memberikan memberikan kompensasi, perencanaan program kerja dilakukan dengan pertimbangan dan evaluasi program kegiatan yang telah dilaksanakan di tahun ajaran sebelumnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.

Hal di atas didukung dengan temuan akhir penelitian, yaitu perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo dilakukan dengan menganalisa kebutuhan

² Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2017), 59.

³ Endah Winarti, Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan, *Jurnal Tarbiyatuna*, Vol. 3, No. 1, Januari-Juni 2018, 16.

sumber daya manusia dan pemetaan jabatan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah, meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan dan pengembangan serta menjamin kesejahteraan dengan memberikan kompensasi untuk meningkatkan mutu pendidikan, perencanaan program kerja dilakukan dengan pertimbangan dan evaluasi program kegiatan yang telah dilaksanakan di tahun ajaran sebelumnya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Temuan penelitian membuktikan bahwa perencanaan sumber daya manusia dengan menganalisa atau meramalkan jumlah SDM yang dibutuhkan di lembaga pendidikan untuk masing-masing keahlian yang harus berdasarkan pada *job analysis* agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Selain itu, disesuaikan dengan anggaran dana sekolah agar mampu menjamin kesejahteraan bagi sumber daya manusia, meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan dan pengembangan serta membuat program kerja dengan mengevaluasi program kegiatan yang telah dilaksanakan di tahun ajaran sebelumnya secara kontinuitas untuk memberikan *feed back* terkait dengan kemajuan suatu rencana yang telah ditetapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

B. Pengadaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Lembaga pendidikan sebagai sebagai suatu sistem organisasi yang bergerak dalam bidang jasa dalam pelaksanaannya tidak bisa lepas dari tuntutan untuk pengadaan sumber daya manusia yang berfungsi sebagai pelaksana administrasi sekolah dan membantu terselenggaranya proses

pendidikan yang bermutu dan berdaya saing. Pengadaan sumber daya manusia ini untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia pada lembaga, baik kuantitas maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai kebutuhan dilakukan dengan kegiatan rekrutmen, kemudian seleksi, dan penempatan.

Hasil penelitian lapangan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo menghasilkan proposisi bahwa jika pengadaan sumber daya manusia dengan membuat *job description and job specification* terlebih dahulu sebelum mengadakan rekrutmen, informasi rekrutmen melalui media sosial, seleksi dilakukan dengan kelengkapan administrasi, diadakan tes dan wawancara, pelamar yang diterima akan memperoleh SK serta orientasi lingkungan kerja untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.

Rekrutmen SDM harus memiliki kualifikasi pekerja yang baik sesuai dengan konsep Islam dalam al-Quran surah al-Qashas ayat 26

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ



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.” (QS. Al Qashas:28/26).⁴

⁴ Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2015), 363.

Orang yang paling baik dijadikan SDM di lembaga pendidikan adalah SDM yang kuat dan dapat dipercaya. Kuat di sini dianalogikan dengan keterampilan dan kualifikasi tertentu yang diisyaratkan oleh jabatan sehingga menjadi pekerja yang profesional dan pada akhirnya menjadi *expert* pada bidangnya. Langkah-langkah yang bisa dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen di antaranya, 1) mengidentifikasi Jabatan yang kosong dan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan; 2) mencari Informasi Jabatan melalui analisis jabatan; 3) menentukan dimana kandidat yang tepat harus dicari; 4) memilih metode rekrutmen yang tepat; 5) pemanggilan kandidat yang memenuhi persyaratan.⁵

Setelah organisasi mendapatkan calon tenaga kerja dari berbagai sumber, maka langkah berikutnya melakukan seleksi. Menurut M. Manularang dalam Ardana, beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi di antaranya; 1) keahlian dasar merupakan salah satu indikator untuk menjadi acuan dalam seleksi; 2) pengalaman; 3) umur mendapat perhatian khusus dalam proses seleksi, karena umur mempengaruhi kondisi fisik dan mental tenaga kerja, kemampuan dan tanggung jawab; 4) jenis kelamin, menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja, dan peraturan pemerintah; 5) pendidikan pelatihan, yang dialami oleh pelamar akan menentukan hasil seleksi. Pendidikan meliputi pendidikan formal dan informal; 6) keadaan fisik, seorang pelamar akan

⁵ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2005), 92.

menentukan hasil seleksi. Perusahaan senantiasa mengutamakan tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang cukup baik.⁶

Menurut Mangkuprawira dalam Pusparani proses seleksi biasanya dimulai dengan wawancara pendahuluan. Langkah berikutnya pelamar melengkapi formulir lamaran atau memberikan resume. Proses tersebut berlanjut dengan serangkaian tes seleksi, satu wawancara atau lebih, serta saringan prakerja yang meliputi pemeriksaan latar belakang dan referensi.⁷

Setelah para pelamar dinyatakan lolos proses seleksi maka fungsi berikutnya dijalankan oleh bagian sumber daya manusia adalah melakukan penempatan (*placement*). Pada ini hal yang dilakukan adalah mengadakan pengorientasian dan sosialisasi. Orientasi karyawan merupakan sebuah prosedur untuk memberikan karyawan baru informasi latar belakang dasar tentang seluk beluk organisasi. Orientasi awal ini akan membantu karyawan baru untuk berkinerja lebih baik dengan menyajikan informasi yang dibutuhkan tentang aturan dan praktek organisasi. Dengan orientasi dapat di atasi keraguan-raguan, kecanggungan, dan timbul rasa percaya diri pegawai baru dalam melakukan pekerjaannya.⁸

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi pengadaan sumber daya manusia dari teori yang

⁶ Komang Ardana, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 73.

⁷ Devira Pusparani, Analisis Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Karyawan (Studi pada Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 58, No. 2, Mei 2018, 104.

⁸ Leny Marlina, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan, *Jurnal Istinbath*, No.15/Th.XVI, Juni 2015, 132.

sudah ada. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa pengadaan sumber daya manusia dengan membuat *job description and job specification* terlebih dahulu sebelum mengadakan rekrutmen, informasi rekrutmen melalui media sosial, selain itu ada metode *walk-ins & write-ins* yang berarti pelamar datang langsung ke lembaga dengan membawa surat lamaran kerja dan CV kemudian lamaran kerja disimpan dalam file sampai ada lowongan pekerjaan. Bagi pelamar yang administrasi sesuai dengan kebutuhan lembaga akan dipanggil untuk mengikuti tes dan wawancara. Pelamar yang diterima akan memperoleh SK serta orientasi lingkungan kerja untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Hal di atas didukung dengan temuan akhir penelitian, yaitu pengadaan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo dengan membuat *job description and job specification* terlebih dahulu sebelum mengadakan rekrutmen, informasi rekrutmen melalui media sosial, selain itu ada metode *walk-ins & write-ins* yang berarti pelamar datang langsung ke lembaga dengan membawa surat lamaran kerja dan CV kemudian lamaran kerja disimpan dalam file sampai ada lowongan pekerjaan. Bagi pelamar yang administrasi sesuai dengan kebutuhan lembaga akan dipanggil untuk mengikuti tes dan wawancara. Tes bagi pendidik, yaitu *tes microteaching* untuk kedua lembaga di atas ditambah dengan tes membaca al-Quran di SMA Al-Islam Krian, karena sekolah yang mengusung nuansa Islami dan setiap hari peserta didik dan guru harus membaca al-Quran, maka guru harus bisa membaca al-Quran untuk

mendampingi peserta didik di kelas sebelum memulai pembelajaran. Pelamar yang diterima akan memperoleh SK serta orientasi lingkungan kerja.

Temuan penelitian membuktikan bahwa pengadaan sumber daya manusia didasarkan pada prinsip *apa* baru *siapa*. *Apa* berarti terlebih dahulu menetapkan pekerjaan berdasarkan uraian pekerjaan (membuat *job description and job specification*). *Siapa* berarti mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan berdasarkan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan lembaga dengan mengadakan rekrutmen, setelah itu dilanjutkan dengan seleksi. Bagi pelamar yang dinyatakan diterima untuk bekerja di lembaga akan diberikan SK dan orientasi lingkungan kerja baru.

C. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu bagi sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sementara itu, pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian.

Hasil penelitian lapangan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo menghasilkan proposisi bahwa jika pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara maksimal dengan mengadakan pelatihan bagi guru dalam pembuatan RPP, media pembelajaran, pembelajaran berbasis *online*, MGMP, penugasan sementara sedangkan tenaga kependidikan

pelatihannya terkait peningkatan pelayanan administrasi dan Dapodik, *workshop*, maka sekolah akan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

Menurut Wursanto dalam Rusdin, sehubungan dengan peningkatan kompetensi pendidik dapat dilakukan melalui berbagai bentuk pelatihan antara lain seperti berikut ini.

- a) *In house training* (IHT). Pelatihan dalam bentuk IHT merupakan pelatihan yang dilaksanakan secara internal di KKG/MGMP, sekolah atau tempat lain yang ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Strategi pembinaan melalui IHT dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karir guru tidak harus dilakukan secara eksternal, tetapi dapat dilakukan oleh guru yang memiliki kompetensi kepada guru lain yang belum memiliki kompetensi. Dengan strategi ini diharapkan dapat lebih menghemat waktu dan biaya.
- b) Program magang. Program magang adalah pelatihan yang dilaksanakan di institusi/industri yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional guru. Program magang ini terutama diperuntukkan bagi guru kejuruan. misalnya. khususnya bagi guru-guru sekolah kejuruan memerlukan pengalaman nyata.
- c) Belajar jarak jauh. Pelatihan melalui belajar jarak jauh dapat dilaksanakan tanpa menghadirkan instruktur dan peserta pelatihan dalam satu tempat tertentu, melainkan dengan sistem pelatihan melalui internet dan sejenisnya. Pembinaan melalui belajar jarak jauh dilakukan dengan pertimbangan bahwa tidak semua guru terutama di daerah terpencil dapat mengikuti

pelatihan di tempat-tempat pembinaan yang ditunjuk seperti di ibu kota, kabupaten atau di provinsi.

- d) Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus. Pelatihan jenis ini dilaksanakan di P4TK dan atau LPMP dan lembaga lain yang diberi wewenang, di mana program pelatihan disusun secara berjenjang mulai dari jenjang dasar, menengah, lanjut dan tinggi. Jenjang pelatihan disusun berdasarkan tingkat kesulitan dan jenis kompetensi. Pelatihan khusus (spesialisasi) disediakan berdasarkan kebutuhan khusus atau disebabkan adanya perkembangan baru dalam keilmuan tertentu.
- e) Diklat Teknis Berbasis Kompetensi. Pelatihan teknis berbasis sekolah merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan guru agar lebih mengerti dan memahami terhadap penggunaan sarana dan prasarana yang digunakan untuk kegiatan ilmiah seperti teknik penulisan karya ilmiah, teknik transformasi informasi dengan menggunakan teknologi, dan teknik konseling, serta kegiatan lainnya yang terintegrasi berbasis kompetensi.
- f) Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya. Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya dimaksudkan untuk melatih meningkatkan kompetensi guru dalam beberapa kemampuan seperti melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya ilmiah, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran, dan lain-lain sebagainya.

- g) Pembinaan internal oleh sekolah. Pembinaan internal ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru-guru yang memiliki kewenangan membina, melalui rapat dinas, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas- tugas internal tambahan, diskusi dengan rekan sejawat dan sejenisnya.⁹

Pengembangan tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui jalur atau cara diklat dan jalur non diklat. Jalur diklat seperti melanjutkan pendidikan, penataran, kegiatan seminar, lokakarya, dan lain-lain, jalur non diklat misalnya dapat berbentuk promosi jabatan, pemberian bonus dan insentif, teguran dan hukuman. Di samping itu, pengembangan tenaga kependidikan atau pegawai dapat menghasilkan sesuatu yang nyata dalam waktu yang cepat. Contohnya seorang pegawai sebelum dilatih sering melakukan kesalahan dalam bekerja, tetapi setelah dilatih tingkat kesalahan menjadi berkurang.¹⁰

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dengan mengadakan pelatihan bagi guru dalam pembuatan RPP, media pembelajaran, pembelajaran berbasis *online*, MGMP, penugasan sementara sedangkan tenaga kependidikan pelatihannya terkait peningkatan pelayanan administrasi dan Dapodik, *workshop*, maka sekolah akan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

Hal di atas didukung dengan temuan akhir penelitian, yaitu pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu

⁹ Rusdin, Pendidikan & Pelatihan Sebagai Sarana Peningkatan Kompetensi Guru di SMP Negeri 02 Linggang Bingung, *Jurnal Administrative Reform*, Vol. 5 No. 4, 204-205.

¹⁰ Anas Harun, Pengembangan Tenaga Kependidikan, *Jurnal Islamika*, Vol. 13, No. 2, 2013, 169.

pendidikan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo dilakukan secara maksimal dengan mengadakan pelatihan bagi guru dalam pembuatan RPP, media pembelajaran, pembelajaran berbasis *online*, MGMP, penugasan sementara sedangkan tenaga kependidikan pelatihannya terkait peningkatan pelayanan administrasi dan Dapodik, *workshop* untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk kepentingan di masa sekarang dan akan datang dalam meningkatkan *skill* sumber daya manusianya agar lebih efektif dan efisien dalam menjalankan tugas dan kewajiban serta meningkatkan mutu dari sekolah, baik yang dilakukan internal oleh lembaga maupun yang dilakukan secara eksternal oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur.

D. Promosi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Promosi sumber daya manusia ini berkaitan dengan perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari wewenang dan tanggung jawab sebelumnya yang dipengaruhi oleh kompetensi, keahlian, prestasi kerja, dan memiliki loyalitas yang tinggi pada lembaga.

Hasil penelitian lapangan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo menghasilkan proposisi bahwa jika promosi sumber daya manusia disesuaikan dengan prestasi kerja yang baik, masa kerja, dan mempunyai loyalitas bagi sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.

Pemimpin itu harus memberikan promosi jabatan yang adil dan amanah kepada karyawannya sebagaimana firman Allah Swt dalam QS. An-Nisa' ayat 58

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
الْأَنْاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا
بَصِيرًا ﴾

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pelajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (QS. An-Nisa (4): 58)¹¹

Ayat tersebut mengisyaratkan agar menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dalam kaitannya dengan promosi jabatan memberikan amanah kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai kompetensi dan keahlian untuk menduduki jabatan tersebut.

¹¹ Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2015), 69.

Menurut Animun, dkk, organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu:

1) Prestasi kerja

Promosi didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

2) Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan, yaitu:

- a) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas pada organisasi.
- b) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- c) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.¹²

Menurut Siagian, syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut:

a) Pengalaman

Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak, dan sebagainya.

¹² Jekson Simion D. Animun, dkk, Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado, *Jurnal EMBA*, Vol. 5, No. 3, September 2017, 3100-3101.

b) Tingkat Pendidikan

Ada juga organisasi/lembaga yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran lebih baik.

c) Loyalitas

Dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

d) Kejujuran

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat penting.

e) Tanggung Jawab

Kadang-kadang sering kali suatu organisasi diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

f) Kepandaian bergaul

Misalnya jabatan salesman merupakan sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.

g) Prestasi kerja

Pada umumnya setiap organisasi selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.

h) Inisiatif dan kreatif

Untuk syarat promosi jabatan-jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini

disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.¹³

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi promosi sumber daya manusia dari teori yang sudah ada. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa promosi sumber daya manusia disesuaikan dengan prestasi kerja yang baik, masa kerja, dan mempunyai loyalitas bagi sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.

Hal di atas didukung dengan temuan akhir penelitian, yaitu promosi sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo disesuaikan dengan prestasi kerja, masa kerja, dan mempunyai loyalitas bagi sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Temuan penelitian membuktikan bahwa promosi sumber daya manusia disesuaikan dengan sumber daya manusia yang mampu mengemban amanah, bertanggung jawab, jujur, mempunyai prestasi kerja yang baik, berpengalaman, dan loyalitas bagi lembaga.

¹³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 176.

E. Pengawasan dan Kompensasi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kegiatan pengawasan di dalam proses pembelajaran dilakukan melalui kegiatan pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut secara berkala dan berkelanjutan. Pengawasan proses pembelajaran dilakukan oleh kepala satuan pendidikan dan pengawas. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan organisasi kepada sumber daya manusia, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan yang diberikan secara tetap.

Hasil penelitian lapangan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo menghasilkan proposisi bahwa jika pengawasan dan kompensasi guru dan tenaga kependidikan dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas dari Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur dilakukan secara rutin dan ada *feedback* serta kompensasi sesuai dengan kinerja, maka akan memperoleh hasil yang optimal dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Menurut Sudrajat dalam Rahmah menyebutkan, program kegiatan yang dilakukan pengawas adalah, sebagai berikut:¹⁴

1. Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahun di sekolah yang dibinanya.
2. Melakukan penilaian, pengolahan, dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru.

¹⁴ Syarifah Rahmah, Pengawas Sekolah Penentu Kualiatas Pendidikan, *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 25, No. 2, Juli-Desember 2018, 181-182.

3. Mengumpulkan, mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa.
4. Melaksanakan analisis komprehensif berbagai hasil analisis faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah.
5. Memberikan arahan, bantuan, dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang berkualitas guna meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar/bimbingan siswa.
6. Melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan ujian, sampai pada tahap akhir pemberian ijazah.
7. Menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan meaporkan kepada Dinas Pendidikan, Komite Sekolah dan *stakeholder* lainnya.
8. Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program pengawasan semester berikutnya.
9. Memberikan bahan penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah.
10. Memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Menurut Ismail kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:¹⁵

1. Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
2. Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni benefit dan *services* (tunjangan pelayanan). Benefit dan *services* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, olah raga dan darma wisata.

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi Jika pengawasan dan kompensasi guru dan tenaga kependidikan dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas dari Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur secara rutin dan ada *feedback* serta kompensasi sesuai dengan kinerja, maka akan memperoleh hasil yang optimal dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Hal di atas didukung dengan temuan akhir penelitian, yaitu pengawasan guru dan tenaga kependidikan di SMA Al-Islam Krian dan SMAN 1 Taman Sidoarjo dilakukan oleh kepala sekolah dan Pengawas dari Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur, *check lock* sebagai presensi kehadiran, bendahara

¹⁵ Taufik Ismail, Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru SD Negeri, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXIV, No.1, April 2017, 61

melaporkan penyerapan anggaran ke kepala sekolah, kompensasi bagi guru tergantung banyaknya jumlah jam mengajar ditambah dengan uang transport, tunjangan profesi guru untuk guru yang sudah bersertifikasi dan bagi guru yang membimbing olimpiade ada uang tambahan. Dan adanya jaminan kesehatan yang bekerja sama dengan RS. Al-Islam untuk sekolah di SMA Al-Islam Krian.

Temuan penelitian membuktikan bahwa pengawasan guru dan tenaga kependidikan dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas dari Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur berkaitan dengan penyusunan bahan ajar, memberikan arahan kepada guru berkaitan dengan proses pembelajaran yang berkualitas, laporan penyerapan anggaran, guru dan tenaga kependidikan harus melakukan *check lock* sebagai keaktifan kehadiran, kompensasi bagi guru tergantung banyaknya jumlah jam mengajar yang didapat tiap minggu ditambah dengan uang transport, adanya tunjangan profesi guru untuk guru yang sudah bersertifikasi, dan bagi guru yang membimbing olimpiade biasanya ada uang tambahan. Pengawasan dan kompensasi sumber daya manusia dilakukan agar kegiatan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dapat berjalan efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai serta pemuas kebutuhan material bagi sumber daya manusia.