

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Perencanaan Tenaga Pendidik SMK Al-Munawwarah

Perencanaan tenaga pendidik merupakan pintu pertama dalam dimensi manajemen sumber daya manusia di SMK Al-Munawwarah. Menurut teori, keberhasilan dalam perencanaan tersebut akan memudahkan proses dimensi-dimensi selanjutnya dalam manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Terkait kegiatan perencanaan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah, prosesnya dijalankan setiap awal tahun pelajaran ketika ada kebutuhan guru sebagaimana dijelaskan oleh Informan I sebagai kepala sekolah SMK Al-Munawwarah sebagai berikut:

“Perencanaan itu pasti ada, walaupun perencanaan yang kami jalankan tidak sekompleks perencanaan seperti pada organisasi-organisasi besar lainnya. Yang saya maksud disini bagaimana kami bahas kebutuhan guru kami, lalu kami adakan penerimaan guru baru.” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022)

Tentang proses perencanaan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah perencanaannya cukup sederhana, La Bisimi menjelaskan:

“Perencanaannya sebelum tahun ajaran baru tiba, saya bersama teman-teman wakil kepala sekolah terlebih dahulu membahas mengenai analisis kebutuhan guru kita, dan akhirnya kita bahas dirapat persiapan tahun pelajaran baru bersama teman-teman guru lainnya. Tentu saja dalam rapat itu banyak hal yang dibahas, dan kebutuhan guru termasuk salah satu agenda pembahasan. Jadi, dalam analisis kebutuhan guru itu faktor-faktor yang diperhatikan 1) berkaitan dengan jumlah siswa baru yang masuk, hal ini berkaitan dengan penambahan jumlah rombel baru; 2) berkaitan dengan jurusan baru yang akan dibuka, berarti ada mata pelajaran baru; 3) Juga sangat penting diantisipasi adalah adanya guru yg berhenti di pertengahan semester, berhenti Apa alasan pindah tempat tinggal atau dapat kerja baru, maka ini harus dicarikan pengganti.” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

Demikian juga hal senada diungkapkan informan II sebagai wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, Ifanalis menjelaskan:

“Jadi perencanaannya setiap awal tahun pelajaran, kepala sekolah bersama kami wakil kepala sekolah secara tertutup membahas banyak hal, salah satunya agenda perencanaan guru kita. Didalamnya kita melihat kebutuhan guru kita, karena kalau ada guru-guru kita yang berhenti entah karena terangkat ASN, dapat pekerjaan baru, atau kalau perempuan ikut suami. Pernah ada teman guru kita yang tiba-tiba berhenti karena alasan pindah rumah ikut suami, kita mau larang itu tidak mungkin karena keinginan sendiri, dalam kondisi seperti ini, sekolah harus memberikan pilihan yang terbaik kepada guru-guru yang mana yang bagus menurut dia karena sekolah ini memang belum bisa mengikat mereka secara permanen terkait dengan pemenuhan hak-hak mereka. Nah keadaan seperti ini tangani oleh guru yang ada dulu walau bukan jurusannya. Diakhir tahun pelajaran kita akan bahas kebutuhan guru, termasuk guru mata pelajaran yang ditinggalkan ini.” (Ifanalis, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, Wawancara, 7 Juli 2022).

Berdasarkan wawancara di atas diketahui bahwa proses pelaksanaan perencanaan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah dilakukan menjelang tahun pelajaran baru jika ada kebutuhan tenaga pendidik, artinya pembahasan perencanaan tenaga pendidik hanya dilakukan jika ada kebutuhan tenaga pendidik. Hanya saja berdasarkan observasi pada saat penelitian ini dilakukan SMK Al-Munawwarah tidak melakukan pembahasan perencanaan tenaga pendidik karena tidak ada kebutuhan tenaga pendidik tersebut, sehingga data proses pelaksanaan perencanaan tenaga pendidik dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan wawancara.

Dalam proses pelaksanaan perencanaan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah kepala sekolah tidak melaksanakannya sendiri, tetapi dilakukan secara tertutup bersama para pendamping kepala sekolah, yaitu para wakil kepala sekolah, dan juga bendahara dana BOS. Bendahara BOS dilibatkan dalam perencanaan ini terkait dengan perencanaan kompensasi tenaga pendidik. Hal ini sebagaimana

disampaikan salah seorang guru SMK Al-Munawwarah sebagai informan III penelitian, menurutnya:

“Proses awalnya dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, dan juga bendahara BOS. Karena memang pengadaan guru baru harus dibahas pengajiannya ditingkat pimpinan dan bendahara. Kami hanya disampaikan di rapat bahwa akan diterima guru baru. Memang pembahasan dalam rapat itu salah satunya adalah kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan analisis kebutuhan guru yang sudah dibahas oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Rencana kebutuhan tenaga pendidik biasanya terjadi apabila ada tenaga pendidik yang berhenti dengan alasan mereka masing-masing dan menyesuaikan kebutuhan jika ada rencana penambahan rombel baru.” (Ahmad Arfin, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 13 Juli 2022).

Pernyataan guru di atas juga dipertegas oleh guru lainnya sebagai informan VI, dalam wawancara guru tersebut menjelaskan bahwa:

“Perencanaan itu biasanya dibahas oleh kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah urusan kesiswaan dan urusan kurikulum, tetapi perencanaan yang ada tetap disampaikan dirapat dewan guru, terutama saat rapat menyambut tahun pelajaran baru. Banyak hal yang dibahas dalam rapat itu, melihat banyak siswa baru yang masuk, jumlah kekurangan guru, jumlah rombel baru, ketersediaan ruang belajar, termasuk juga gaji guru apa perlu dinaikkan atau tidak, dengan melihat gaji sekolah tetangga dan perusahaan di sekitar sekolah, termasuk pengumuman-pengumuman yang sifatnya informasi umum dari kepala sekolah.” (Ira Sastra Muna Mbotu, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 29 Juli 2022).

Demikian juga informan IV menjelaskan bahwa:

“Perencanaannya dilakukan kepala sekolah ya, dan dibantu wakil kepala sekolah, mereka yang tau persis masalah kebutuhan guru di sekolah ini, nanti berapa guru yang mau diterima disampaikan ke kami, biasanya di rapat dewan guru.” (Salmah, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 14 Juli 2022).

Dari wawancara di atas, diketahui bahwa perencanaan tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah memang proses awalnya dilaksanakan secara terbatas oleh kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah, dan bendahara dana BOS karena merekalah yang mengetahui seluruh perkembangan dan kebutuhan sekolah selama ini. Dalam

rapat itu dilakukan analisis kebutuhan tenaga pendidik dengan memperhatikan beberapa faktor baik faktor internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal yang diperhatikan adalah: 1) berkaitan dengan jumlah siswa baru yang masuk, hal ini berkaitan dengan penambahan jumlah rombel baru nantinya; 2) berkaitan dengan jurusan baru yang akan dibuka, berarti ada mata pelajaran baru; 3) Juga sangat penting diantisipasi adalah adanya guru yg berhenti di pertengahan semester, berhenti apa alasan pindah tempat tinggal atau dapat kerja baru, maka ini harus dicari guru untuk mengganti kekosongan tersebut. Sedangkan faktor eksternal yang diperhatikan dalam perencanaan itu adalah yang ada kaitannya dengan saingan sekolah yaitu organisasi sejenis dalam hal ini sekolah tetangga dan organisasi profit yaitu beberapa perusahaan yang ada di sekitar SMK Al-Munawwarah yaitu PT. Virtue Dragon Nickel Indonesia.

Setelah analisis kebutuhan tenaga pendidik diputuskan, maka hasil itu dilanjutkan di rapat dewan guru, sebagai bentuk tanggungjawab kepala sekolah untuk menyerap aspirasi dari segenap tenaga pendidik terhadap kebutuhan tenaga pendidik, sekaligus menyampaikan tentang teknik mendatangkan tenaga pendidik baru nantinya. Selain itu, pembahasan dalam rapat ini bukan hanya menyampaikan kebutuhan tenaga pendidik dan teknik mendatangkan tenaga pendidik, tetapi juga mengenai sistem kompensasi tenaga pendidik, termasuk apakah gaji tenaga pendidik perlu dinaikkan atau tidak.

Dalam pelaksanaan perencanaan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah sebagai sekolah swasta, maka perencanaan ini seharusnya tidak lepas dari perhatian yayasan selaku penyelenggara pendidikan. Mengenai eksistensi dan keterlibatan yayasan dalam perencanaan ini, kepala sekolah sebagai informan I menjelaskan:

“Setelah hasil musyawarah ada berkaitan dengan analisis kebutuhan guru, kami sampaikan kepada yayasan sebagai informasi kepada yayasan. Setelah itu yayasan mengembalikan amanah itu lagi ke sekolah untuk kami tindak lanjuti ke tahap selanjutnya.” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

Demikian juga disampaikan oleh wakil kepala sekolah sebagai informan II, menurutnya:

“Secara umum hampir semua guru terlibat dalam perencanaan itu, walaupun memang di awal dibahas secara terbatas oleh kepala sekolah bersama kami wakil kepala sekolah, tetapi juga disampaikan kembali di rapat dewan guru. Adapun yayasan, mereka tidak terlibat dalam perencanaan ini. Biasanya kepala sekolah hanya menyampaikan bahwa akan ada penerimaan guru baru, ini penting karena ada kaitannya dengan penerbitan SK yayasan nanti.” (Ifanalis, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, Wawancara, 7 Juli 2022).

Dari wawancara di atas diketahui bahwa perencanaan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah menjadi tanggung jawab sekolah, yayasan tidak terlibat langsung dalam proses perencanaan tersebut. Keterlibatan yayasan dalam perencanaan ini hanya bersifat administrasi. Jadi, setiap hasil keputusan rapat yang berkaitan dengan penambahan tenaga pendidik, maka sekolah harus melaporkan ke yayasan perihal perencanaan yang sudah disepakati, karena ini berkaitan dengan kepentingan administrasi tenaga pendidik baru nantinya.

Selain itu, SMK Al-Munawwarah sebagai sekolah swasta dalam perencanaan tenaga pendidiknya yang juga menjadi perhatian khusus adalah masalah pendanaan. Oleh sebab itulah dalam proses perencanaan ini, bendahara dana BOS dilibatkan sejak awal. Hal ini seperti diungkapkan informan II sebagai wakil kepala sekolah bahwa:

“Kalau masalah dana itu hal yang selalu diperhatikan dalam setiap perencanaan pengembangan sekolah ini termasuk perencanaan kebutuhan guru kita, dan ini yang paling penting masalah gaji guru, karena ketika guru masuk ke sekolah ini otomatis harus digaji.” (Ifanalis, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, Wawancara, 7 Juli 2022).

Demikian juga informan VI menuturkan bahwa:

“Banyak hal yang dibahas dalam rapat itu, melihat banyak siswa baru yang masuk, jumlah kekurangan guru, jumlah rombel baru, ketersediaan ruang belajar, termasuk juga gaji guru apa perlu dinaikkan atau tidak, pengumuman-pengumuman yang sifatnya informasi umum dari kepala sekolah” (Ira Sastra Muna. B, guru SMK Al-Munawwarah, Wawancara, 29 Juli 2022).

Apa yang disampaikan kedua informan di atas, mempertegas apa yang diungkapkan oleh informan I yaitu kepala sekolah terkait pendanaan sekolah bahwa:

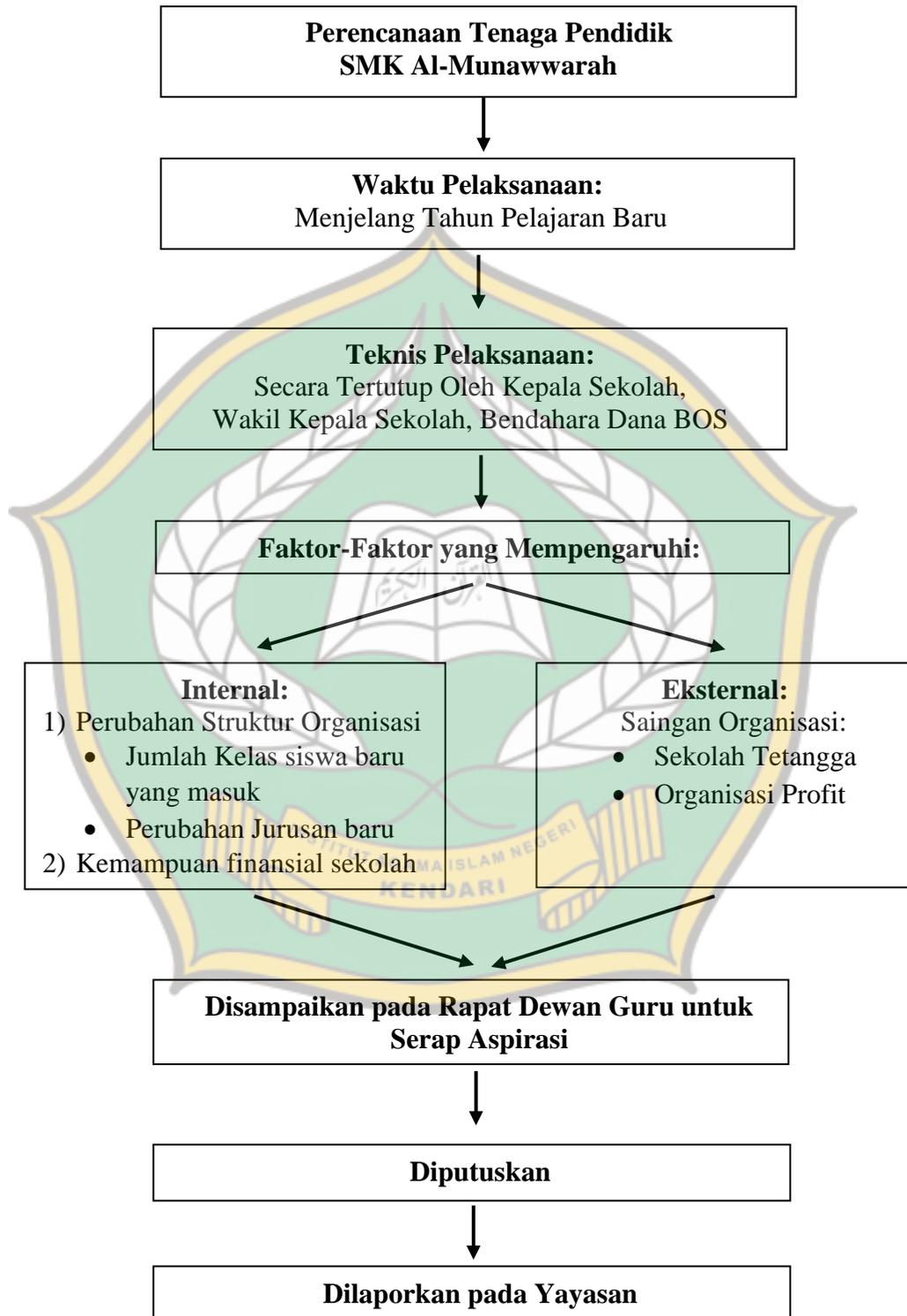
“Dalam perencanaan ini yang juga harus direncanakan dengan baik dalam kaitannya dengan analisis kebutuhan guru adalah pendanaan kita, karena memang merencanakan guru, berarti merencanakan gajinya. Pendanaan pendidikan di sekolah ini betul-betul berasal dari dana BOS saja, kami belum ada usaha mandiri, walaupun sebenarnya kami disini punya lahan luas untuk berkebun tetapi itu belum terlaksana. Apalagi sebagai sekolah swasta tentu berbeda dengan sekolah negeri. Sekolah negeri itu kebutuhan guru selalu ada dan disediakan oleh pemerintah, dan gurunya digaji oleh pemerintah, tetapi sekolah swasta dalam perencanaan kebutuhan guru selalu disesuaikan dengan banyak faktor, salah satunya terkait kemampuan pendanaan sekolah.” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

Dari wawancara diketahui bahwa proses perencanaan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah tidak lepas dari pembahasan pendanaan sekolah, khususnya mengenai kompensasi gaji tenaga pendidik nantinya. Kondisi ini menjadi penting dibahas sejak awal agar setiap calon tenaga pendidik yang mau bergabung dengan SMK Al-Munawwarah mengetahui nominal kompensasi yang akan mereka terima sejak awal, apa lagi SMK Al-Munawwarah adalah sekolah swasta yang tanggung jawab kompensasi tenaga pendidiknya menjadi tanggung jawab sekolah, berbeda dengan sekolah negeri yang gaji tenaga pendidiknya disiapkan dan telah diatur oleh pemerintah.

Secara keseluruhan temuan peneliti dalam proses perencanaan tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah digambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 4.1.1
Bagan Temuan Perencanaan Tenaga Pendidik SMK Al-Munawwarah



4.1.2. Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik SMK Al-Munawwarah

Setelah analisis kebutuhan tenaga pendidik disepakati dan dilaporkan di yayasan, maka selanjutnya SMK Al-Munawwarah membuka rekrutmen untuk mencari, menemukan, dan menarik calon tenaga pendidik yang diharapkan sesuai kriteria yang telah disepakati bersama baik itu jumlah, maupun kualifikasi pendidikan tenaga pendidik dengan bidang mata pelajaran yang dibutuhkan. Idealnya rekrutmen merupakan pintu masuk seseorang yang harus diselenggarakan secara serius dan hati-hati.

Proses rekrutmen tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah sebagaimana dijelaskan informan I yaitu kepala sekolah bahwa:

“Dalam upaya mendatang guru, maka kita membuka rekrutmen berdasarkan perencanaan kebutuhan guru yang sudah disepakati. Kami tidak pernah membuka pengumuman terbuka lewat online karena kalau media online itu pasti butuh dana, jadi pengumuman itu kami sampaikan lewat guru-guru yang ada serta alumni, karena memang kebutuhan guru dalam rekrutmen tersebut juga terbatas. Jadi dalam membuka rekrutmen kita manfaatkan guru-guru yang ada dan alumni. Alhamdulillah sekolah ini sudah punya alumni dan mereka yang datang sebagai alumni kami lihat sangat peduli sekolah ini. Teman-teman alumni yang sudah menjadi guru disini menunjukkan komitmen lebih tinggi, mungkin mereka punya ikatan batin dengan sekolah ini. Nah itulah tadi kita kembali syukuri. Dalam prosesnya setiap pelamar yang datang berkasnya harus masuk ke saya kepala sekolah untuk kami uji kelayakan maksudnya disini ijazah harus linear dengan mata pelajaran yang kami butuhkan, tahap selanjutnya adalah seleksi wawancara.” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

Dari informasi di atas dipahami bahwa rekrutmen tenaga pendidik merupakan salah satu proses manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan di SMK Al-Munawwarah. Selama ini rekrutmen tenaga pendidik yang ditempuh SMK Al-Munawwarah adalah rekrutmen terbatas karena kebutuhan guru juga terbatas dan sedikit. Proses rekrutmen tidak disebarluaskan secara terbuka untuk umum, tetapi

dilakukan di internal SMK Al-Munawwarah dengan memanfaatkan tenaga pendidik yang ada dan alumni untuk penyebaran informasi penerimaan tenaga pendidik baru.

Berdasarkan observasi peneliti, SMK Al-Munawwarah tidak memiliki website sendiri, tidak memiliki media sosial yang paling populer dimasyarakat yaitu halaman *facebook*, SMK Al-Munawwarah hanya memiliki grup media sosial *What App* guru. Oleh sebab itulah, informasi rekrutmen tenaga pendidik tidak disebarluaskan terbuka untuk umum melalui media online dan surat kabar, informasi rekrutmen tenaga pendidik hanya disebarkan diinternal tenaga pendidik yang ada dan alumni SMK Al-Munawwarah, hal ini dikarenakan selain karena kebutuhan guru terbatas, kepala sekolah juga khawatir jika disebar melalui media online atau surat kabar akan membebani pendanaan sekolah.

Jadi cara yang ditempuh SMK Al-Munawwarah dalam menyampaikan informasi rekrutmen tenaga pendidik ditempuh cara manual atau disampaikan secara langsung dari mulut ke mulut dan grup *whats App*. Hal ini sesuai dengan informasi yang disampaikan oleh informan II, wakil kepala sekolah dalam wawancara dengan peneliti, menurutnya:

“Dari sisi penyebaran informasi hampir semua guru terlibat. Jadi, ketika ada kebutuhan guru yang sudah disepakati di rapat, kepala sekolah meminta semua guru untuk menyebarkan informasi itu kepada keluarga, teman, dan termasuk juga ke alumni. Kita prinsipnya ketika menerima pelamar siapa yang melamar itu pasti kita terima untuk kita seleksi. Selama ini saya lihat selama kita membuka rekrutmen guru yang kebanyakan terjadi datang tidak pernah lebih dari 5 pelamar. Seperti tahun lalu kita butuh satu guru bahasa Indonesia, masuk berkas 3 orang. Karena 3 orang pelamar, maka di lanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu seleksi wawancara dan yang kita ingin cari tau dalam wawancara itu, yang paling diperhatikan mengenai komitmen dan apa ingin membantu kegiatan pondok. Yg lebih utama lagi adalah jenis kelamin laki-laki, maka kami butuh guru laki-laki, karena guru laki-laki kemampuan disiplinnya dan mendisiplinkan anak-anak lebih baik. Kalau yang datang itu Alumni, maka kita juga buka catatan jejak prestasinya ketika dulu masih sekolah disini, ini termasuk aspek yang diperhatikan saat proses rekrutmen.” (Ifanalisis, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, Wawancara, 7 Juli 2022).

Senada dengan informasi di atas, salah seorang guru sebagai informan III juga menjelaskan bagaimana prosesnya ia masuk menjadi tenaga pendidik di SMK

Al-Munawwarah, dijelaskan bahwa:

“Saya mengajar di SMK Al-Munawwarah ini sudah 6 tahun, saya masuk di SMK ini kebetulan saya dapat informasinya dengan cara diberitahu langsung guru-guru senior bahwa ada dibutuhkan guru. Kami masuk disini mekanisme yang kami lalui selain seleksi berkas, juga ada wawancara mengenai komitmen, dan lebih utama lagi kemampuan untuk disiplin, serta mau terlibat dalam kegiatan pondok, tentu kami ditanya mengenai pemahaman keagamaan, kebetulan di SMK ini sangat dibutuhkan guru laki-laki dalam pembinaan kegiatan pondok.” (Ahmad Arfin, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 13 Juli 2022).

Demikian juga dijelaskan salah satu informan lainnya bahwa:

“Saya Pertama kali masuk mengajar di SMK ini tahun 2013, kebetulan di awal tahun pelajaran 2013-2014, infonya saya dapat dari guru-guru yang ada melalui whats app, bahwa mereka membutuhkan guru, kebetulan guru yang mapelnya kosong lagi melanjutkan studinya di Yogyakarta. Saya masuk di sini saat itu yang memasukkan berkas 2 orang, yang saya tau saat itu pihak sekolah menutup penerimaan. Berkas yang disetorkan meliputi surat lamaran dan ijazah S1. Selain menyeter berkas, saya juga bertemu kepala sekolah. Dalam pertemuan itu seingat saya kepala sekolah menanyakan latar belakang studi saya, jurusan apa, dan juga menjelaskan kondisi sekolah, bahwa ini sekolah kejuruan dan ada pesantrennya, beliau sangat berharap saya tidak hanya mengajar tetapi juga bisa membantu dalam program pesantren, dan apa mau tinggal di pesantren. Beliau juga menjelaskan sistem gaji yang diterapkan di SMK. Jadi, menurut saya dalam rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik disini seperti itu prosesnya.” (Salma, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 23 Juli 2022).

Dari keterangan beberapa informan di atas semakin menegaskan bahwa rekrutmen tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah dilakukan terbatas dan tertutup di internal SMK Al-Munawwarah dan tidak menjadi konsumsi publik. Semua tenaga pendidik disampaikan agar menyebarkan informasi rekrutmen tenaga pendidik kepada seluruh keluarga atau teman secara langsung melalui lisan atau di grup-grup WA mereka, demikian juga Alumni SMK Al-Munawwarah disampaikan di grup WA alumni bahwa ada rekrutmen tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah. Mengenai

proses rekrutmen dilaksanakan secara terbatas di internal SMK Al-Munawwarah mayoritas tenaga pendidik yang diwawancarai menyatakan setuju dengan proses ini.

Setelah tahapan rekrutmen selesai, maka tahapan selanjutnya adalah proses seleksi. Berdasarkan wawancara ditemukan bahwa proses seleksi tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah ada dua proses yaitu berkas dan wawancara. Dalam seleksi berkas yang sangat diperhatikan adalah surat lamaran dan linearitas ijazah calon tenaga pendidik dan mata pelajaran yang dibutuhkan. Sedangkan dalam wawancara yang menjadi perhatian utama adalah mengenai komitmen tenaga pendidik dengan sekolah apalagi sekolah ini adalah sekolah swasta dan berbasis pesantren, maka dalam wawancara juga ditekankan pemahaman keagamaan terutama pemahaman dan implementasi keagamaan calon tenaga pendidik agar terhindar dari praktik intoleran dan diharapkan agar guru nantinya mau terlibat dalam kegiatan *boarding school*. Dalam seleksi ini sekolah menaruh perhatian lebih terhadap alumni yang melamar, menurut kepala sekolah komitmen alumni dipandang lebih baik dan menunjukkan komitmen tinggi terhadap kemajuan sekolah dari pada orang lain.

Karena SMK Al-Munawwarah adalah sekolah swasta, tentu proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik juga harus mendapat perhatian dari yayasan. Adapun keterlibatan yayasan dalam rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah dijelaskan kepala sekolah sebagai berikut:

“Semua proses ini dilaksanakan oleh sekolah, adapun yayasan hanya fungsi administrasi saja. Selama ini proses rekrutmen dan seleksi fungsi yayasan didelegasikan ke sekolah, hal ini dilatar belakangi karena kesibukan ketua yayasan, dan juga faktor jarak dari kendari ke Pondidaha. Hanya saja berkas tetap kami masukkan di Yayasan untuk diketahui dan kepentingan penerbitan SK yayasan. ” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

Hal ini senada dengan informasi dari salah satu guru sebagai informan III penelitian, dalam wawancara beliau menjelaskan bahwa:

“Sepanjang saya disini proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik betul-betul dilaksanakan oleh sekolah, yayasan tidak terlibat dalam hal ini, karena memang pengelolaan sekolah ini diserahkan ke sekolah seluruhnya, termasuk dalam rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik diperankan oleh kepala sekolah, nanti hasilnya baru dilaporkan ke yayasan untuk disahkan dan dibuatkan SK pengangkatan pegawai tetap yayasan” (Ahmad Arfin, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 13 Juli 2022).

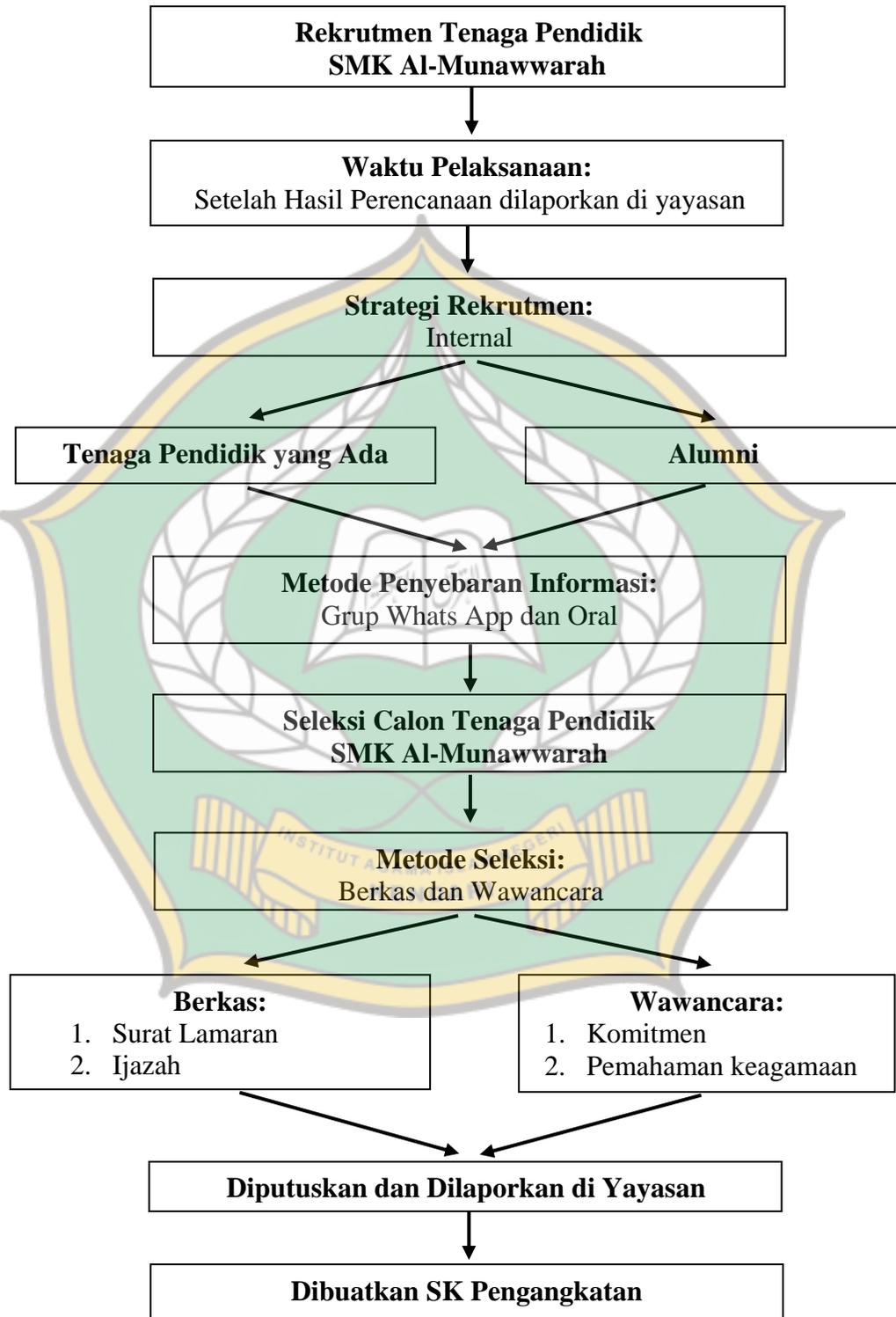
Berdasarkan wawancara diketahui bahwa proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah seharusnya menjadi wewenang yayasan, tetapi semua proses didelegasikan ke sekolah. Yayasan tidak terlibat penuh dalam kegiatan ini, keterlibatan yayasan hanya pada proses puncak yaitu penerbitan SK yayasan tenaga pendidik yang telah dinyatakan lulus seleksi oleh pihak sekolah.

Karena yayasan tidak terlibat dalam rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik inilah yang menjadi sebab proses rekrutmen dan seleksi di SMK Al-Munawwarah terlihat seadanya dan hanya dilaksanakan di internal SMK Al-Munawwarah, pihak sekolah tidak membuat panitia khusus dalam rekrutmen dan seleksi ini semua proses diperankan oleh kepala sekolah karena pertimbangan pendanaan, kepala sekolah menjelaskan:

“Itulah sebabnya kita tidak membuat panitia khusus dalam masalah ini karena kalau ada kepanitiaan maka kita harus siapkan dananya. Kita ini sekolah yang masih kecil, beda dengan sekolah besar lainnya, sekolah yang punya dana besar tentu akan mudah dalam melaksanakan rekrutmen, bisa membuka pintu rekrutmen sebesar-besarnya supaya mendatangkan banyak guru, dan ini bisa dilaksanakan seleksi ketat untuk mencari guru yang berkompeten dan memiliki komitmen yang tinggi, tetapi di sekolah kita ini pendanaan semata-mata dana BOS saja, dan itupun sebagian besar dananya diarahkan untuk penggajian guru-guru kita.” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

Secara keseluruhan temuan peneliti dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah digambarkan dalam bagan berikut:

Gambar 4.1.2
Bagan Temuan Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik SMK Al-Munawwarah



4.1.3. Pengembangan Tenaga Pendidik SMK Al-Munawwarah

Tahapan selanjutnya dalam dimensi manajemen tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah adalah pengembangan tenaga pendidik. Kegiatan pengembangan merupakan kegiatan utama yang terus menerus dirancang untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik. Sebagai sekolah swasta, maka tahapan ini menjadi penting untuk dilaksanakan secara mandiri oleh segenap tim manajemen SMK Al-Munawwarah karena fungsinya sebagai upaya mengembangkan kualitas dan mutu tenaga pendidik. Sebagai seorang pendidik, diharapkan mereka memiliki kualitas dan mutu yang baik dalam upaya untuk memajukan sekolah tempat mereka berada, apalagi ditengah kemajuan teknologi semakin pesat termasuk dalam dunia pendidikan, maka semua tenaga pendidik dituntut untuk semakin meningkatkan kualitas dan kemampuannya dalam mengikuti laju perkembangan teknologi pendidikan terutama dalam proses pembelajaran.

Proses pengembangan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah sebagaimana dijelaskan informan I yakni kepala sekolah, sebagai berikut:

“Pada prinsipnya mengenai kegiatan-kegiatan yang ada kaitannya dengan upaya pengembangan guru disini ada beberapa model yang kami laksanakan yang pertama semacam pendidikan berupa diklat, workshop, dan MGMP, yang kedua berupa pemberian izin studi ke jenjang lebih tinggi, dan yang ketiga berkaitan dengan supervisi guru. Mengenai izin studi ke jenjang lebih tinggi, kami sangat dukung penuh. Dan selama saya disini pernah ada guru kami, yang melanjutkan studi S2-nya, kami berikan izin dan mendukung bahkan saya mencoba untuk melobi pihak yayasan supaya mendukung pembiayaan dana pendidikan guru kami tersebut dan itu terpenuhi. Sedangkan untuk supervisi guru, ini rutin kami laksanakan setiap awal semester. Supervisi ada dua yaitu supervisi perangkat dan kunjungan kelas.” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

Apa yang diungkapkan kepala sekolah di atas, juga diungkapkan oleh salah satu guru sebagai informan III penelitian, bahwa:

“Selama saya disini kegiatan pengembangan guru yang sering diingatkan kepala sekolah adalah diklat, workshop, dan MGMP, termasuk supervisi baik dari kepala sekolah maupun dari pengawas. Demikian juga ada beberapa teman kami disini ada yang lanjut S2 walaupun beberapa mereka tidak kembali lagi kesini.” (Ahmad Arfin, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 13 Juli 2022).

Hal senada juga diungkapkan salah satu informan lainnya dari guru SMK, bahwa:

“Alhamdulillah di SMK ini sudah 2 orang guru yang sertifikasi dan sekarang ini satu orang sementara PPG, insya allah akan menjadi 3 orang guru sertifikasi disini. Ini menunjukkan bahwa mereka cukup rajin ikut kegiatan pengembangan guru selama ini, karena salah satu persyaratan ikut PPG adalah mempunyai sertifikat diklat, workshop yang cukup. Jadi, secara umum pengembangan guru di SMK ini berjalan dengan baik, selain PPG yang sudah diikuti oleh guru yang memenuhi syarat, guru lainnya juga sama sering ikut seminar, workshop, diklat baik yang kami tau infonya sendiri maupun yang disampaikan oleh bapak kepala sekolah, dan kepala sekolah cukup mendukung hal ini.” (Salmah, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 14 Juli 2022).

Dari keterangan di atas dapat dipahami bahwa SMK Al-Munawwarah menaruh perhatian yang cukup baik dalam upaya pengembangan mutu tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah, hal ini dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: 1) Pengembangan tenaga pendidik melalui diklat, workshop, dan MGMP; 2) Pengembangan tenaga pendidik melalui peningkatan kualifikasi pendidikan; dan 3) Pengembangan tenaga pendidik melalui supervisi pembelajaran.

4.1.3.1. Pengembangan melalui Diklat, workshop, dan MGMP

Pengembangan mutu tenaga pendidik adalah usaha untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia dalam dunia pendidikan agar lebih professional dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pendidik. Salah satu upaya pengembangan mutu tenaga pendidik yang ditempuh di SMK Al-Munawwarah

adalah melalui diklat, workshop, dan MGMP, yang prosesnya dijelaskan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Mengenai kegiatan pengembangan berupa diklat, workshop, atau MGMP selama ini guru-guru kami cukup antusias mengikuti pengembangan semacam ini. Melalui rapat dan juga grup WA guru kami selalu mengingatkan ketika ada undangan pelatihan, diklat, ataupun workshop yang diadakan baik sifatnya dari provinsi ataupun kabupaten kalau ada, apakah kegiatan offline atau kegiatan online. Selama pandemi ini kami mendukung penuh dan memberikan informasi tentang kegiatan pengembangan guru seperti diklat atau workshop online itu. Adapun untuk diklat atau workshop yang kami selenggarakan secara mandiri itu sangat terbatas dan masih sangat minim karena memang kendala utama di sekolah kami adalah kendala pendanaan.” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

Senada dengan pernyataan kepala sekolah di atas, informan II sebagai wakil kepala sekolah juga mengungkapkan bahwa:

“Jika ada undangan masuk permohonan peserta apakah diklat, workshop, atau MGMP kepala sekolah selalu menyampaikan informasi itu kepada guru-guru agar guru mapel yang sesuai bidang pelatihan itu dapat mengikutinya. Selain itu, guru-guru disini aktif mencari informasi sendiri terkait kegiatan-kegiatan diklat dan workshop, terutama selama pandemi ini. Kemudian terkait dengan guru lanjut studi, Alhamdulillah selama saya disini beberapa guru mendapat dukungan dari sekolah untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi, sekolah hanya berharap agar jurusan yang diambil linear dengan jurusan studi sebelumnya. Dan terakhir untuk menjaga kualitas pembelajaran, kepala sekolah juga melakukan supervisi kepada bapak/ibu guru, baik supervisi perangkat maupun kunjungan kelas” (Ifanalis, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, Wawancara, 7 Juli 2022).

Informan lain dari guru juga mengungkapkan bagaimana proses diklat, dan workshop di SMK, sebagai berikut:

“Untuk diklat dan workshop lebih banyak dilakukan mandiri oleh guru-guru di luar sekolah baik kegiatan nasional secara online ataupun provinsi dan kabupaten terutama selama pandemi ini cukup banyak kegiatan diklat online, alhamdulillah ini cukup membantu. Tentu saja undangan-undangan pelatihan yang masuk melalui kepala sekolah selalu disampaikan ke guru-guru untuk mengikutkan guru pada kegiatan diklat baik diklat online maupun offline. Adapun kegiatan di sekolah ini sangat jarang, tapi pernah ada workshop dilaksanakan kalau tidak salah kerja sama SMK dan Universitas

Muhammadiyah Kendari.” (Ahmad Arfin, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 13 Juli 2022).

Senada dengan pernyataan di atas salah satu lainnya sebagai informan VI mengungkapkan bahwa:

“Disini sering dilaksanakan kegiatan pengembangan guru diantaranya diklat, workshop, baik yang dilaksanakan diknas kabupaten dulu kita masih bergabung di kabupaten maupun sekarang setelah SMA/SMK bergabung ke provinsi. Kepala sekolah selalu memotivasi guru-guru disini untuk terus mengembangkan diri melalui kegiatan-kegiatan diklat dan workshop baik yang undangannya masuk ke sekolah maupun yang diperoleh guru-guru sendiri.” (Ira Sastra Muna Mbotu, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 29 Juli 2022).

Dari wawancara di atas diketahui bahwa kegiatan pengembangan tenaga pendidik khususnya kegiatan diklat, workshop, dan MGMP telah dilaksanakan dengan baik di SMK Al-Munawwarah baik kegiatan offline maupun kegiatan online.

Beberapa observasi dokumentasi dari kegiatan pengembangan baik diklat maupun workshop tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah yang diikuti di luar SMK Al-Munawwarah baik dokumentasi kegiatan Offline, maupun dokumentasi kegiatan online berupa sertifikat.



Gambar 4.1.3.1

Workshop Penguatan Program dan Bintek Kurikulum SMK Sulawesi Tenggara tahun 2018



Gambar 4.1.3.2
Diklat Guru Hebat Nusantara diikuti Oleh Jumade, S. PdI



Gambar 4.1.3.3
Pelatihan Membuat Video Pembelajaran dengan Canva diikuti Oleh Salmah, S. PdI



Gambar 4.1.3.4

Diklat Nasional Semangat Guru Kreatif dan Memaksimalkan Penggunaan Media Pembelajaran diikuti Oleh Salmah, S. PdI

Dari wawancara di atas dan observasi diketahui bahwa kegiatan pengembangan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah berupa diklat, workshop, dan MGMP dilaksanakan dengan cara mengikutkan tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah pada kegiatan diklat, workshop, dan MGMP di luar SMK Al-Munawwarah atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak luar, baik yang dilaksanakan oleh pemerintah maupun pihak di luar pemerintah. Apalagi selama pandemi *Covid-19* banyak sekali kegiatan diklat dan workshop online. Secara teknis ketika ada undangan diklat yang masuk melalui kepala sekolah, maka kepala sekolah akan menyampaikan undangan itu kepada semua tenaga pendidik dan memberikan kemudahan izin dalam mengikuti kegiatan diklat tersebut. Demikian juga jika ada tenaga pendidik yang mendapat informasi tentang kegiatan diklat, maka diharapkan menyampaikan info itu kepada teman yang lain di antara mereka.

Adapun kegiatan diklat, workshop, dan MGMP internal SMK Al-Munawwarah sangat terbatas bahkan bisa dikatakan cukup jarang dilaksanakan. Pernah dilaksanakan di sekolah itupun kegiatan kerja sama SMK Al-Munawwarah

dengan pengabdian masyarakat dari universitas Muhammadiyah Kendari. Akan tetapi, kondisi ini dapat diminimalisir dengan adanya dukungan dari kepala sekolah, termasuk mempermudah izin kegiatan untuk guru-guru yang akan mengikuti kegiatan diklat atau workshop di luar SMK Al-Munawwarah, tentu ini cukup memudahkan semua tenaga pendidik yang akan mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut.

Kegiatan pengembangan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah melalui diklat, workshop, dan MGMP dikatakan cukup baik, karena mayoritas tenaga pendidik yang diwawancarai memiliki keinginan untuk selalu terlibat dalam kegiatan pengembangan khususnya pada kegiatan diklat, workshop, dan MGMP, terlepas dari kegiatan itu internal atau eksternal. Hal ini dipicu karena adanya motivasi guru untuk mengikuti sertifikasi guru, bahwa setiap guru yang akan mengikuti kegiatan sertifikasi guru harus memiliki riwayat kegiatan diklat atau workshop dengan jumlah yang sudah ditentukan.

4.1.3.2. Pengembangan Melalui Peningkatan Kualifikasi Pendidikan

Usaha selanjutnya dalam upaya pengembangan mutu dan kualitas tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah adalah peningkatan kualifikasi pendidikan tenaga pendidik. Upaya peningkatan kualifikasi pendidikan yang dimaksud adalah kegiatan mengikuti sekolah formal bagi guru SMK Al-Munawwarah untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi yang prosesnya sebagaimana dijelaskan oleh Informan I dalam penelitian ini sebagai berikut:

“Ketika ada tenaga pendidik kami yang meminta izin melanjutkan studi, kami sangat dukung penuh dan berusaha memberikan kemudahan, karena ini bagian dari upaya pengembangan mutu guru. Dan selama saya di sini pernah ada guru kami, beliau juga alumni kami yang melanjutkan studi S2-nya, kami berikan izin dan mendukung bahkan saya mencoba untuk melobi pihak

yayasan supaya mendukung pembiayaan dana pendidikan guru kami tersebut dan itu terpenuhi, walaupun dana bantuan itu, bukan bantuan pendidikan sepenuhnya hanya memberikan bantuan untuk uang biaya semester saja yaitu SPP, tetapi ini cukup membantu. Tentu bantuan ini tidak diberikan kepada semua guru, hanya mereka yang kami rekomendasikan berdasarkan pengabdian dan komitmen mereka. Alhamdulillah pemilik yayasan ini orang yang peduli dengan pendidikan, walaupun beliau terkenal dengan kelebihan ekonomi sebagai pengusaha sukses di Sulawesi Tenggara, beliau juga membuka yayasan pendidikan sebagai wahana pengabdian beliau. Untuk itulah saya selalu menyemangati teman-teman guru agar terus belajar dan sekolah, cuma karena kita ini sekolah swasta ketika mereka selesai sekolah dan kembali mengabdikan, karena alasan mungkin kompensasi yang kami berikan masih sangat kurang, pada akhirnya mereka mencari tempat baru, kami tidak permasalahan itu. Bahkan Ada alumni kami sekaligus pernah menjadi guru kami sini yang sudah menjadi dosen di IAIN Kendari, dia terangkat disana ketika selesai studi S2-nya. Jadi, saya selaku kepala sekolah, ketika ada tenaga pendidik kami yang ingin melanjutkan studi, kami dukung penuh, kami tidak perlu memikirkan apakah mereka kembali ke sini atau tidak.” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

Demikian juga diungkapkan informan II penelitian ini sebagai wakil kepala sekolah, menurutnya:

“Tentu guru kami disini beberapa orang-orang sudah S2, hanya beberapa diantara mereka sudah tidak mengajar lagi disini, karena mendapat tugas ditempat baru, bahkan ada yang terangkat dosen di IAIN Kendari. Tentu salah satu faktornya adalah masalah gaji yang mungkin masih kurang menurut mereka, dan ini menjadi kendala tersendiri bagi kami sekolah swasta. Sejauh penglihatan saya, kepala sekolah sering mengingatkan pentingnya punya sekolah yang tinggi, beliau mendukung setiap guru untuk lanjut pendidikan S2, walau akhirnya mereka kebanyakan tidak kembali disini. Tetapi alhamdulillah teman-teman yang sudah S2 masih ada yang bertahan disini.” (Ifanalis, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, Wawancara, 7 Juli 2022).

Informan VI juga mengungkapkan bahwa:

“Ya tentu kepala sekolah sangat mendukung ini dan saya rasakan sendiri, karena saya sempat melanjutkan studi Magister ketika sudah aktif mengajar disini, tepatnya jurusan kimia di UHO tahun 2016. Alhamdulillah kepala sekolah cukup mendukung studi saya. Salah satu bentuk dukungannya dengan mengatur ulang jadwal mengajar saya jika bertepatan dengan jadwal kuliah saya. Selama ada guru yang hendak lanjut studi, beliau cukup mendukung itu, walaupun kenyataannya beberapa di antara kami setelah kembali dari studi, tidak lagi mengajar disini.” (Ira Sastra Muna Mbotu, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 29 Juli 2022).

Senada dengan itu, juga diungkapkan informan III, menurutnya:

“Kepala sekolah sangat senang jika ada guru mau lanjut studi dan beliau mendukung penuh ini, bahkan pernah ada teman yang lanjut studi S2 di Jawa dan dibantu pembiayaan dari yayasan. Hanya saja setelah selesai yang bersangkutan ikut tes Dosen IAIN Kendari dan Alhamdulillah lulus. Kalau tidak salah 2 orang guru kami disini sekarang sudah menjadi dosen di IAIN Kendari” (Ahmad Arfin, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 13 Juli 2022).

Dari hasil wawancara di atas, menunjukkan bahwa pihak sekolah dalam hal ini kepala sekolah cukup senang dan memberikan dukungan penuh jika ada tenaga pendidik yang mau melanjutkan studi ke jenjang pendidikan lebih tinggi. Bentuk dukungan studi itu berupa dukungan teknis yaitu bantuan biaya pendidikan. Biaya pendidikan yang dimaksud bukan biaya dari kas sekolah, tetapi pihak sekolah menyampaikan ke pihak yayasan agar memberikan bantuan dana kepada guru yang akan atau sementara lanjut studi, terutama mereka yang layak untuk dibantu. Bantuan pendidikan tidak diberikan kepada semua guru yang lanjut studi hanya diberikan bagi mereka yang mendapatkan rekomendasi dari sekolah berdasarkan pengabdian dan komitmen mereka, kepala sekolah sendiri yang menyampaikan hal ini kepada yayasan. Selain dukungan teknis juga ada dukungan non teknis berupa kemudahan jadwal mengajar bagi tenaga pendidik yang lanjut studi sambil mengajar di SMK Al-Munawwarah.

Dari wawancara diketahui pula bahwa model peningkatan kualifikasi pendidikan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah ada dua model yaitu tugas belajar dan izin belajar. Tugas belajar yaitu tenaga pendidik yang lanjut studi dengan meninggalkan tugas mengajar, sedangkan izin belajar yaitu tenaga pendidik yang lanjut studi dengan tidak meninggalkan tugas belajar atau di universitas yang ada di

Sulawesi Tenggara. Kepala sekolah senantiasa menyampaikan ke guru-guru yang akan melanjutkan studi agar memilih jurusan yang linear dengan mapel yang diampuh di sekolah.

Upaya kepala SMK Al-Munawwarah untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan tenaga pendidik memiliki peluang cukup baik. Program ini nampaknya mendapat sambutan baik dari tenaga pendidik yang ada. Tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah memiliki perhatian dan kesadaran untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan mereka, terutama dengan adanya bantuan pendidikan dari yayasan. Dari semua tenaga pendidik yang kami wawancara menyatakan cukup senang dengan kebijakan bantuan pendidikan ini.

4.1.3.3. Pengembangan Melalui Supervisi Pembelajaran

Supervisi adalah salah satu kegiatan yang diharapkan mampu mengembangkan kualitas dan mutu tenaga pendidik. Kegiatan ini dilakukan secara sistematis dan terprogram oleh atasan dalam hal ini kepala sekolah kepada guru-guru. Kegiatan supervisi di SMK Al-Munawwarah sebagaimana dijelaskan informan I sebagai kepala sekolah sebagai berikut:

“Terkait supervisi guru, kita selalu adakan baik supervisi perangkat pembelajaran untuk melihat kelengkapan perangkat mereka seperti kalender pendidikan, prota, prosem, KKM, RPP, maupun supervisi langsung di kelas-kelas tertentu untuk melihat guru yang sedang melaksanakan proses pembelajaran. Prosesnya pada saat rapat info itu kita sampaikan, termasuk juga di grup WA guru, agar mereka segera persiapkan seluruh bahan-bahan perangkat pembelajaran sebelum kita masuk ke kelas. Secara umum supervisi guru ini kami laksanakan setiap awal semester tahun pelajaran berjalan. Dalam supervisi ini jika kami dapatkan guru terkendala baik dalam menyusun perangkat pembelajaran ataupun kesulitan dalam mengelola kelas, maka kami berikan tindak lanjut berupa pengarahan khusus dan diskusi ringan terkait solusi dari permasalahan tersebut. Selain supervisi mandiri yang kami lakukan, ada juga supervisi dari pengawas sekolah yang datang terutama untuk supervisi rekan-rekan guru yang sudah sertifikasi, ini berkaitan dengan beban kerja mereka yang harus mengajar 24 jam dalam sepekan, termasuk

pengawas dari seksi pontren kantor kementerian agama kabupaten konawe untuk melihat kegiatan pondok pesantren kami.” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

Senada dengan itu, informan III dari guru menuturkan bahwa:

“Ya supervisi itu ada pak. Setiap awal semester bapak kepala sekolah selalu mengingatkan guru untuk mempersiapkan diri dalam supervisi baik supervisi perangkat maupun pengelolaan kelas. Disini juga kadang datang yah pengawas sekolah melihat kesiapan guru baik perangkat maupun proses pembelajaran” (Ahmad Arfin, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 13 Juli 2022).

Demikian juga informan V menuturkan bahwa:

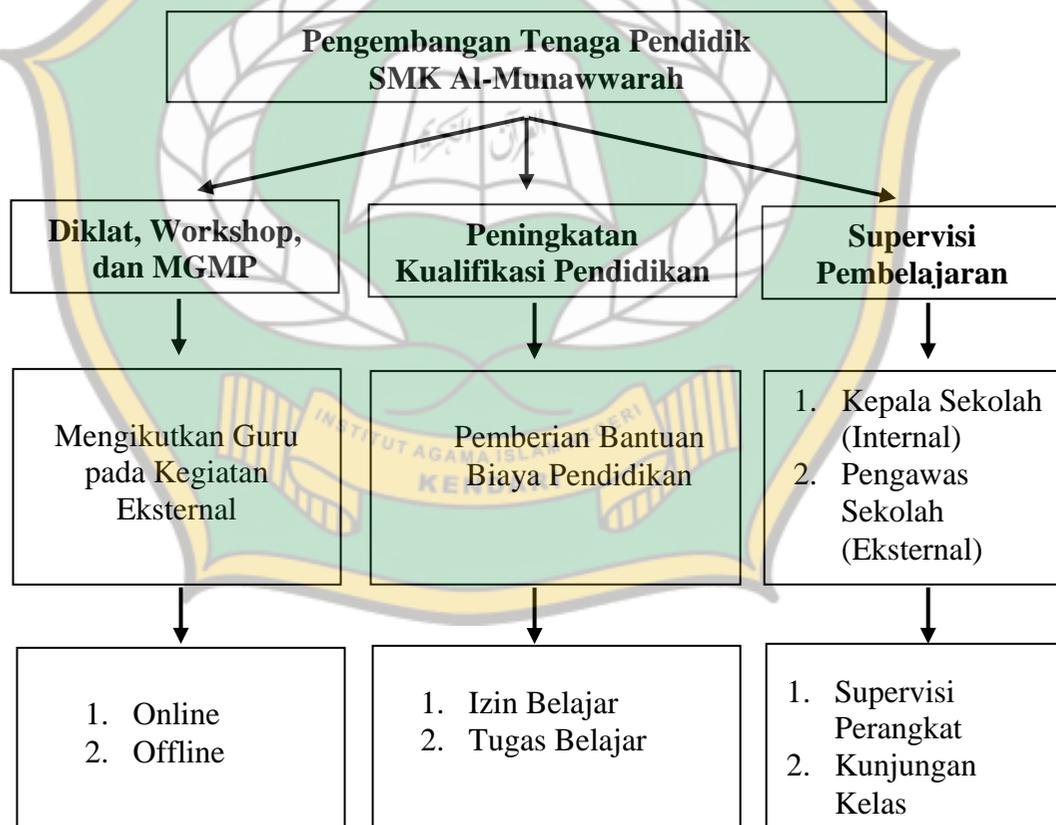
“Supervisi disini diperankan oleh kepala sekolah dan pengawas dari diknas serta kemenag untuk teman-teman guru PAI. Setiap awal semester dan ketika akan ada pengawas dari Diknas, kepala sekolah selalu menyampaikan untuk mempersiapkan perangkat pembelajaran, karena yang akan selalau diperiksa. Dan biasa juga ada kunjungan kelas melihat proses pembelajaran, verifikasi kecocokan perangkat yang telah dibuat dan proses PBM yang dijalankan oleh guru.” (Salma Fitriani, guru SMK Al-Munawwarah, 17 Juli 2022).

Dari wawancara di atas dan observasi di lapangan dipahami bahwa proses supervisi guru di SMK Al-Munawwarah dilaksanakan oleh 2 unsur, yaitu dari kepala sekolah dan dari pengawas sekolah. Model supervisi yang dijalankan juga ada 2 yaitu supervisi perangkat pembelajaran untuk melihat kesiapan kelengkapan perangkat pembelajaran guru-guru sebelum masuk ke proses pembelajaran. Kelengkapan perangkat yang maksud adalah kalender pendidikan, prota, prosem, KKM, dan RPP. Selain itu supervisi perangkat pembelajaran juga ada kunjungan kelas untuk melihat bagaimana pengelolaan kelas yang dijalankan bapak/ibu guru di dalam kelas. Dalam supervisi kunjungan kelas, jika didapatkan masalah dan kekurangan proses pembelajaran yang dilaksanakan tenaga pendidik di dalam kelas, maka akan diberikan proses tindak lanjut berupa penguatan dari kepala sekolah atau pengawas sekolah agar kekurangan proses di dalam kelas dapat diperbaiki kedepannya. Terkait

waktu pelaksanaan supervise, kegiatan supervisi dari kepala sekolah dilaksanakan di awal semester, sedangkan dari pengawas sekolah menyesuaikan jadwal pengawas itu sendiri.

Secara keseluruhan temuan peneliti dalam proses pengembangan tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah, baik pengembangan melalui diklat, workshop, dan MGMP, pengembangan kualifikasi pendidikan, dan pengembangan melalui supervisi digambarkan dalam bagan berikut:

Gambar 4.1.3.5
Bagan Temuan Pengembangan Tenaga Pendidik SMK Al-Munawwarah



4.1.4. Kompensasi Tenaga Pendidik SMK Al-Munawwarah

Kompensasi adalah bagian penting dari dimensi manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi khususnya menyangkut pemeliharaan sumber daya manusia. Pemberian kompensasi yang pantas terhadap anggota organisasi dapat menentukan prestasi kerja, dan komitmen unsur sumber daya manusia terhadap organisasi itu sendiri. Pelaksanaan sistem kompensasi di SMK Al-Munawwarah sebagaimana dijelaskan informan berikut:

“Pada prinsipnya kami sangat memperhatikan gaji guru-guru kami, ini merupakan tanggung jawab kami. Adapun pelaksanaan kompensasi yang kami jalankan di sekolah ini pertama mengenai perencanaan besaran gaji, ini dibahas di rapat perencanaan awal tahun pelajaran. Jadi, setiap tahun kami bahas besaran gaji ini berdasarkan kemampuan keuangan dan jumlah jam keseluruhan yang harus dibayarkan. Jumlah besaran gaji ini dikondisikan juga dengan jumlah kelas yang ada. Kadang disini juga ada harapan-harapan dari dewan guru untuk menaikkan gaji mereka, tentu ini kita perhatikan, tetapi naik atau tidaknya berdasarkan analisis kemampuan finansial kita. Kami sadar bahwa cara mengikat tenaga pendidik kami hanya dengan gaji yang cukup yang kami berikan. Adapun sistem gaji yang diterapkan adalah sistem hitungan jam atau berdasarkan volume jam kerja. Kami menggaji bapak/ibu guru kami berdasarkan jam mengajar mereka. Jadi gaji mereka sekarang itu diputuskan Rp. 10.000/jam dan gaji-gaji yang lain diluar jam mengajar yang juga kami berikan sesuai volume kerjanya seperti dikegiatan jabatan tambahan di pondok. Kalau guru datang tidak tepat waktu atau terlambat itu berpengaruh ke gaji mereka, apalagi jika tidak datang mengajar tentu tidak dihitung sebagai jam mengajar yang harus dibayarkan” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

Mempertegas informasi di atas, informan II menuturkan bahwa:

“Alhamdulillah semua tenaga pendidik kami disini mendapatkan hak-hak yang sesuai pekerjaan mereka, dan sebisa mungkin kami berusaha memenuhi itu. Jadi, sistem kompensasi disini khususnya gaji guru itu dibayar Rp.10.000/jam, sebagaimana sekolah lain juga mayoritas menetapkan Rp. 10.000/jam. Yang di maksud 1 jam mengajar di SMK itu 45 menit yah. Adapun jabatan lain seperti wakil kepala sekolah, operator, dan pembina pondok itu ada gaji bulanan mereka tersendiri. Selain gaji ada juga honor kepanitiaan bagi yang terlibat dalam kepanitiaan. Tentu ada tambahan-tambahan lain yang diperoleh selain gaji dan honor, kadang mendapatkan pembagian paket lebaran, pembagian baju seragam, rekreasi bersama” (Ifanalisis, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, Wawancara, 7 Juli 2022).

Berdasarkan wawancara di atas dan observasi di lapangan diketahui bahwa

SMK Al-Munawwarah memiliki dua sistem kompensasi yaitu kompensasi langsung

dan kompensasi tak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, sedangkan kompensasi tak langsung berupa insentif kepanitiaan, dan hadiah lain seperti paket lebaran, pembagian kain seragam, dan rekreasi bersama. Kompensasi merupakan bagian yang dibahas dalam perencanaan SDM terutama penggajian tenaga pendidik, ini menjadi perhatian utama yang diputuskan dan disahkan dalam rapat dewan guru. Dalam rapat ini besaran gaji diputuskan besarnya setelah diadakan analisis kemampuan finansial sekolah dengan jumlah jam keseluruhan yang harus dibayarkan setiap bulan.

Model gaji yang diterapkan di SMK Al-Munawwarah saat ini adalah sistem volume kerja atau berdasarkan hitungan jam mengajar yaitu Rp.10.000/jam pelajaran, dan dibayarkan tiap bulan. Nilai ini ditetapkan berdasarkan analisis dengan mempertimbangkan kondisi keuangan sekolah dan secara umum banyak sekolah juga menetapkan Rp.10.000/jam pelajaran. Naik atau tidaknya besaran gaji dibahas dan diputuskan setiap tahun tepatnya di rapat awal tahun pelajaran. Hal ini sebagaimana diungkapkan informan III sebagai dewan guru bahwa:

“Semua orang pasti mau namanya gaji dinaikkan lagi, tetapi itukan ranah kepala sekolah termasuk mungkin yayasan. Tetapi dalam rapat persiapan tahun ajaran baru rekan-rekan guru tetap biasa menyuarakan kepada kepala sekolah untuk bisa menaikkan gaji guru. Tentu kesejahteraan guru yang ada ini Alhamdulillah kami syukuri apa adanya, kalau dibandingkan dengan dulu gajinya hanya Rp. 5000/jam lebih rendah dari pada sekarang Rp. 10.000/Jam.” (Ahmad Arfin, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 13 Juli 2022).

Senada dengan hal ini, informan IV juga menyatakan:

“Sistem penggajian kami itu dari dana BOS, Alhamdulillah kami cukup puas dengan kompensasi tiap bulan yang kami terima disini. Jadi, kami gajian setiap bulan walaupun dana bos itu cair sekali dalam 3 bulan. Tetapi kepala sekolah cukup bijaksana mengaturnya sehingga kami dapat gajian setiap bulan. Jujur beberapa sekolah swasta lain itu menggaji gurunya sekali dalam 3 bulan berdasarkan cairnya dana BOS. Disini kami cukup syukuri karena

setiap bulan.” (Salmah, guru SMK Al-Munawwarah, wawancara, 14 Juli 2022).

Dari wawancara dan observasi diketahui bahwa tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah menerima gaji tiap bulan walaupun dana BOS itu cair tiap tiga bulan. Hal ini menjadi kesyukuran tersendiri bagi tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah, karena kepala sekolah bisa mengatur keuangan sekolah dengan baik sehingga tenaga pendidik bisa mendapatkan gaji tiap bulan dimana banyak sekolah swasta lain memberikan gaji sekali dalam 3 bulan mengikuti jadwal pencairan dana BOS sekolah.

Tantangan dan kendala utama dalam sistem kompensasi di SMK Al-Munawwarah adalah rendahnya gaji dan pengelolaan gaji tidak menjadi tanggung jawab yayasan, dimana tanggung jawab ini diserahkan ke sekolah sepenuhnya, sehingga kepala sekolah cukup kesulitan menangani masalah ini, harus difikirkan bagaimana ada sumber penghasilan lain untuk membiayai gaji guru selain dari dana BOS sekolah. Gaji yang rendah ini dirasa belum cukup oleh segenap dewan guru sehingga kebanyakan guru masih mencari jalan lain di luar sekolah untuk menambah penghasilan mereka. Hal ini sebagaimana dinyatakan informan II bahwa:

“Tantangannya menurut saya datang dari sistem penggajian yang hanya menghitung sistem jam dan itu sangat minim. Kondisi ini yang menyebabkan guru-guru masih mengajar di luar karena memang kebutuhan mereka tidak terpenuhi di sekolah ini secara maksimal. Harapan saya yayasan turun tangan menangani masalah hak-hak guru ini, jika menginginkan sekolah ini berkembang.” (Ifanalis, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, Wawancara, 7 Juli 2022).

Pernyataan di atas mempertegas pernyataan kepala sekolah sebagai informan utama penelitian ini bahwa:

“Guru-guru kami di sini memang tidak ada yang fokus mengajar di sekolah kami, mereka ada yang mengajar di tsanawiyah dan Aliyah Al-Munawwarah, bahkan ada yang mengajar di sekolah luar yayasan Al-

Munawwarah seperti di Unaaha dan di kendari. Penyebabnya adalah pertama faktor ekonomi, tentu jumlah jam mengajar lebih dari satu sekolah tersebut akan lebih banyak jika dibandingkan jumlah jam mengajar di satu sekolah saja. Yang kedua juga adalah masalah nasib atau harapan diangkat menjadi ASN jalur honorer atau P3K, apakah diangkat di sekolah di bawah diknas atau di bawah kemenag yang mana saja duluan rezeki mereka. Pada prinsipnya sekolah memberi kebebasan tenaga pendidik untuk mengajar di tempat lain apalagi mereka yang sertifikasi tentu pemenuhan jamnya itu harus dipenuhi 24 jam. Cuma satu yang ditekankan kepada guru-guru adalah ketika jadwal mengajar tiba mereka harus ada di kelas.” (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

Demikian juga informan V penelitian ini mengungkapkan:

“Realistis saja pak, saya sebagai tenaga pendidik di SMK dengan status guru honorer. Di SMK ini kami digaji 10.000/jam, jika jumlah jam mengajar sedikit, otomatis upah bulanan sangat kecil tentu ini tidak mencukupi kebutuhan kami, sehingga dengan alasan ini saya harus mencari jam tambahan di luar untuk menambah penghasilan bulanan saya. Alhamdulillah kepala sekolah tidak pernah mempermasalahkan ini selama kami tetap perhatian dengan jadwal kami di SMK.” (Salma Fitriani, guru SMK Al-Munawwarah, 17 Juli 2022).

Dari beberapa petikan wawancara di atas diketahui bahwa pola gaji tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah yang hanya menerapkan sistem gaji dengan hitungan Rp.10.000/jam pelajaran dirasakan terlalu rendah dan belum mampu mencukupi kebutuhan hidup tenaga pendidiknya. Tenaga pendidik mengajar di luar SMK Al-Munawwarah bahkan ada yang keluar dari SMK Al-Munawwarah dan kerja di perusahaan besar seperti di PT. Virtue Dragon Nickel Indonesia di Morosi merupakan kenyataan dan sekaligus tantangan yang harus dihadapi SMK Al-Munawwarah. Keadaan ini semata-mata karena pertimbangan ekonomi, dimana para guru merasa apa yang mereka dapatkan di SMK Al-Munawwarah belum mampu mencukupi kebutuhan mereka. Tantangan ini harus dicarikan solusi terbaik, dimana yayasan harus turun tangan dalam masalah ini.

Tingkat *turn over* tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah terbilang cukup tinggi. SMK Al-Munawwarah tidak melakukan upaya mempertahankan tenaga pendidiknya. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan I bahwa:

“Satu-satunya cara mempertahankan tenaga pendidik hanya dengan memberikan upah yang memuaskan mereka atau dengan nominal yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Selama saya disini selalu saja ada guru-guru kita yang berhenti mengajar disini entah karena terangkat ASN, ada yang dapat pekerjaan baru pada perusahaan swasta, atau kalau perempuan ikut suami. Sampai saat ini saya belum pernah memberhentikan guru karena kemauan pihak sekolah tetapi merekalah yang berhenti sendiri. Kondisi seperti ini belum bisa kita larang, itu tidak mungkin karena keinginan mereka sendiri. Sampai saat ini satu-satunya alasan yang membuat guru bertahan disini adalah status honorer karena keinginan untuk terangkat ASN melalui jalur honorer, dan guru-guru yang sudah terangkat sertifikasi guru di SMK Al-Munawwarah (La Bisimi, Kepala SMK Al-Munawwarah, wawancara, 6 Juli 2022).

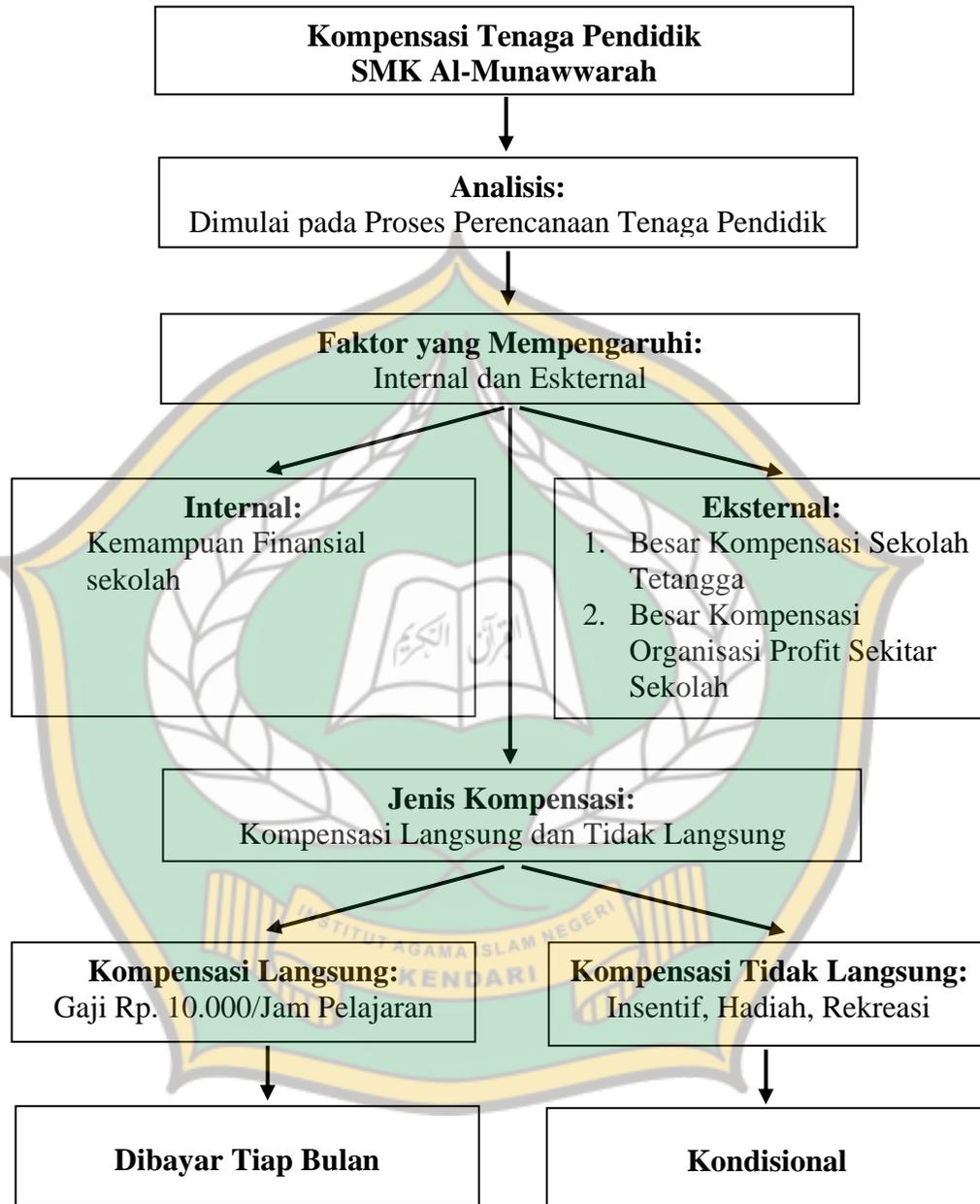
Demikian juga informan II menuturkan:

“Sampai saat ini belum ada langkah-langkah strategis dari sekolah untuk mempertahankan tenaga pendidik agar tetap di SMK Al-Munawwarah karena memang sekolah belum bisa memenuhi hak tenaga pendidik, kebanyakan tenaga pendidik berhenti sendiri dari SMK Al-Munawwarah dengan cara masing-masing” (Ifanalis, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, Wawancara, 7 Juli 2022).

Berdasarkan wawancara di atas diketahui bahwa SMK Al-Munawwarah tidak melakukan upaya-upaya untuk mempertahankan tenaga pendidiknya agar tidak mudah meninggalkan SMK Al-Munawwarah karena alasan kompensasi yang diberikan terlalu rendah yang tidak memuaskan tenaga pendidik. Ada dua alasan tenaga pendidik mau bertahan di SMK Al-Munawwarah karena alasan status honorer semoga bisa terangkat ASN dan mereka yang telah tersertifikasi guru. Di SMK Al-Munawwarah juga tidak ada pemberhentian tenaga pendidik secara resmi, kebanyakan tenaga pendidik berhenti sendiri dengan alasan masing-masing.

Secara keseluruhan temuan peneliti dalam proses pengembangan tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah digambarkan dalam bagan berikut:

Gambar 4.1.4
Bagan Temuan Kompensasi Tenaga Pendidik SMK Al-Munawwarah



4.2. Pembahasan

Manajemen sumber daya manusia dalam suatu lembaga pendidikan khususnya tenaga pendidik merupakan salah satu substansi organ pendidikan yang harus dikelola dengan baik. Sumber daya manusia pendidikan adalah komponen utama yang menggerakkan fungsi-fungsi dari komponen sumber daya lainnya dalam lembaga pendidikan. Oleh karena itu, hanya dengan keberadaan sumber daya manusia yang bermutu dan berkualitas menjadi faktor penentu keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam mengelola dirinya agar tetap eksis, meningkatkan mutu dan kualitasnya untuk menghadapi persaingan lembaga pendidikan yang semakin ketat.

Menyadari akan peran penting sumber daya manusia itu, maka SMK Al-Munawwarah sebagai sekolah swasta menyadari bahwa hanya dengan ketersediaan sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi, yang mampu menjadikan SMK Al-Munawwarah terus bertahan dan eksis ditengah-tengah persaingan dengan sekolah negeri yang semakin ketat. SMK Al-Munawwarah terus berupaya memberikan perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusianya mulai dari tahapan perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sampai pada pengelolaan kompensasi yang baik.

Temuan peneliti terhadap manajemen sumber daya manusia di SMK Al-Munawwarah dianalisis sebagai berikut:

4.2.1. Perencanaan Tenaga Pendidik SMK Al-Munawwarah

Setiap menjelang awal tahun pelajaran, kepala SMK Al-Munawwarah selaku penanggung jawab manajemen di sekolah melakukan rapat tertutup dengan para wakil kepala sekolah serta bendahara dana BOS untuk menentukan kebutuhan tenaga

pendidik pada tahun pelajaran yang akan datang. Dalam prosesnya berdasarkan wawancara terhadap empat tenaga pendidik setuju jika proses ini dilakukan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan bendahara dana BOS karena mereka inilah yang lebih paham tentang kondisi dan kebutuhan SMK Al-Munawwarah. Hal ini sependapat dengan apa yang disebutkan Hasibuan bahwa perencana itu harus memiliki syarat-syarat yang perlu dipenuhi diantaranya harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya, harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM, dan harus mempunyai pengetahuan luas tentang *Job Analysis*, organisasi dan situasi persediaan SDM (Hasibuan, 2016).

Sebagai sekolah swasta dinamika pergantian tenaga pendidik selalu saja terjadi hampir setiap tahun, maka perencanaan kebutuhan tenaga pendidik baru menjadi keniscayaan ketika ada kebutuhan guru. Proses penentuan kebutuhan tenaga pendidik ini diawali dengan proses analisis kebutuhan tenaga pendidik dengan memperhatikan beberapa hal, diantaranya: 1) Jumlah siswa baru yang masuk, hal ini berkaitan dengan penambahan jumlah rombel baru; 2) Jurusan baru yang akan dibuka, berarti ada mata pelajaran baru; 3) Adanya guru yg berhenti di pertengahan semester karena alasan tertentu seperti dapat pekerjaan baru di tempat lain.

Analisis kebutuhan tenaga pendidik yang dilakukan di atas menunjukkan bahwa SMK Al-Munawwarah telah melakukan langkah-langkah strategis yang tepat sebagai upaya menjadi organisasi modern. Hal ini searah dengan pendapat Jackson dan Schuler bahwa perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut diantaranya pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan

sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan (Sutrisno, 2019).

Dalam proses analisis kebutuhan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah, tim manajemen melakukan analisis terhadap jumlah tenaga pendidik yang akan diterima, ini berdasarkan jumlah ruang kelas baru pada tahun pelajaran baru, termasuk juga kualifikasi pendidikan guru baru jika ada jurusan baru yang akan dibuka. Pada intinya, analisis kebutuhan tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah walaupun terlihat sederhana, tetapi apa yang dilakukan sesuai dengan pendapat Michael bahwa dalam perencanaan sumber daya manusia berarti menentukan kebutuhan sumber daya manusia dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai pekerjaan dalam organisasi sekarang dan yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia diarahkan pada upaya untuk mendapatkan orang yang tepat untuk ditempatkan pada tempat yang tepat, oleh karena itu berbagai kemampuan kognitif, sikap dan keterampilan sangat perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia itu sendiri (Michael, 2017).

Hal yang tidak dapat dipungkiri bahwa perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah faktor strategis yang menjadi pintu awal dalam manajemen sumber daya manusia itu sendiri yang dalam prosesnya kepala SMK Al-Munawwarah menginginkan agar proses ini betul-betul matang dan hasil aspirasi semua stake holder organisasi. Pada tahap awal ini, sebelum kebutuhan tenaga pendidik baru diputuskan dan dilaporkan di yayasan, maka kepala SMK Al-Munawwarah menyampaikan hasil itu dirapat dewan guru untuk menyerap aspirasi dari segenap dewan guru yang ada. Setelah mendengar aspirasi dengan segenap dewan guru, maka selanjutnya keputusan disahkan dan dilaporkan ke yayasan. Secara teknis dalam

proses perencanaan tenaga pendidik ini, seluruh proses menjadi domain sekolah adapun pihak Yayasan Perguruan Islam Al-Munawwarah selaku penyelenggara pendidikan tidak terlibat. Hal ini merupakan sesuatu yang logis jika hanya dilaksanakan di sekolah karena sekolah yang paling mengerti SDM yang akan dibutuhkan. Puteri dalam tesisnya menyebutkan bahwa perencanaan sumber daya manusia bagi sekolah swasta yang hanya dilaksanakan oleh pihak sekolah tanpa melibatkan pihak yayasan merupakan sesuatu yang logis mengingat sekolah sebagai unit kerja, tentu lebih mengerti dengan kebutuhan teknis pelaksana kerja di dalam organisasi (Puteri, 2018).

Proses perencanaan sumber daya manusia di SMK Al-Munawwarah tidak lepas dari pengaruh beberapa faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal organisasi. Faktor internal yaitu perubahan struktur organisasi dan kemampuan finansial sekolah. Perubahan struktur organisasi ditandai dengan adanya perubahan jurusan baru yang dibuka di SMK Al-Munawwarah dalam beberapa tahun terakhir dan banyaknya jumlah kelas dari siswa baru yang diterima artinya banyaknya siswa baru menentukan banyaknya kelas belajar yang akan terbentuk. Selain itu juga dipengaruhi oleh pendanaan sekolah, apalagi SMK Al-Munawwarah adalah sekolah swasta tentu ini menjadi logis untuk diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia SMK Al-Munawwarah. Dalam analisis Kebutuhan tenaga pendidik baru selalu dikaitkan dengan konsekuensi pendanaan sekolah. Jika menerima tenaga pendidik baru, maka sekolah harus menyiapkan kompensasi bagi mereka. Michael menyebutkan berbagai faktor dapat mempengaruhi mutu perencanaan sumber daya manusia pada suatu organisasi yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berkaitan dengan mutu sumber daya manusia saat ini, kebijakan pimpinan,

desain dan struktur organisasi, budaya kerja, tingkat kekuatan komitmen terhadap tujuan organisasi. Sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan falsafah manajemen yang tumbuh di masyarakat, peramalan dunia usaha, rencana ekspansi dan pengembangan secara global, kebijakan pemerintah, serikat buruh, kehadiran produk yang sejenis ataupun produk pengganti di pasar, serta persaingan internasional (Michael, 2017).

Khusus mengenai pendanaan ini merupakan masalah klasik yang dihadapi sekolah swasta yang kurang mapan dalam hal finansial, apalagi sekolah swasta diperkampungan seperti SMK Al-Munawwarah. Padahal secara aplikatif, penyelenggaraan pendidikan membutuhkan biaya. Jika biaya pendidikan tidak tersedia, hal ini tentu berimbas pada semua komponen dan proses pendidikan termasuk pada tataran perencanaan sumber daya manusia. Berdasarkan temuan di lapangan, pendanaan di SMK Al-Munawwarah hanya mengandalkan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) tanpa melibatkan unsur masyarakat dalam wadah komite sekolah. Padahal berbagai ahli pendidikan menyatakan pelibatan masyarakat dalam pengembangan lembaga pendidikan merupakan hal penting untuk diperhatikan. Dengan melibatkan masyarakat secara langsung dapat membuka peluang keikutsertaan masyarakat dalam pendanaan lembaga pendidikan. Selain ketidakterlibatan masyarakat dalam pendanaan sekolah, yayasan Perguruan Islam selaku penyelenggara sekolah juga tidak terlibat langsung dalam pendanaan sekolah ini. Tentu ini kondisi kurang baik, dimana sebagai sekolah swasta yang semua pembiayaan pendidikan menjadi tanggung jawab internal sekolah, tetapi sekolah tidak mempunyai sumber pendanaan lain selain dana BOS.

Permasalahan minimnya pendanaan pendidikan di SMK Al-Munawwarah merupakan permasalahan yang sudah lama, tetapi pihak sekolah seolah tidak punya upaya-upaya strategis menangani masalah ini dengan berbagai alasan. Tidak adanya pungutan dana komite sekolah dikarenakan kepala sekolah takut input jumlah siswa berkurang. Padahal dalam teori mutu pendidikan jika kualitas sekolah tinggi maka semahal apapun biaya pendidikan suatu lembaga pendidikan, masyarakat akan tetap memilih lembaga pendidikan yang berkualitas tersebut. Menurut peneliti satu hal yang perlu dilakukan kepala sekolah SMK Al-Munawwarah adalah meningkatkan mutu dan kualitas sekolahnya sehingga SMK Al-Munawwarah menjadi sekolah yang dapat memikat hati masyarakat.

Dibalik keterbatasan pendanaan pendidikan SMK Al-Munawwarah, upaya-upaya nyata untuk mengantisipasi keterbatasan itu terus dilakukan. Salah satu langkah strategis itu adalah menganalisis pendanaan dalam perencanaan sumber daya manusia SMK Al-Munawwarah dengan baik dan tepat sasaran. Hal ini tentu saja dapat meminimalisir kesalahan terjadinya masalah praktik pendanaan dalam penyelenggaraan pendidikan ke depannya.

Selain faktor internal juga ada faktor eksternal yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia di SMK Al-Munawwarah yaitu masalah persaingan dengan pihak luar organisasi khususnya ketika calon pelamar yang ada lebih tertarik untuk memilih tempat kerja lain, khususnya lembaga yang dapat memberikan upah lebih besar dibanding SMK Al-Munawwarah. Nampaknya pihak manajemen SMK Al-Munawwarah harus melihat apa yang disebutkan Michael bahwa jika memungkinkan kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran

tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja, karena secara geografis SMK Al-Munawwarah berada di daerah dimana ketersediaan calon tenaga pendidik sangat terbatas dengan adanya perusahaan besar dengan skala nasional yaitu PT. VDNI dan PT. OSS yang cukup banyak menarik tenaga kerja dengan kompensasi jauh lebih besar dan melebihi kompensasi SMK Al-Munawwarah. Bahkan peneliti dapatkan beberapa tahun ini ada tenaga pendidik yang berhenti dari SMK Al-Munawwarah dan memilih masuk kerja di perusahaan-perusahaan tersebut.

Menurut peneliti dalam perencanaan tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah seharusnya melakukan upaya-upaya nyata untuk mempertahankan tenaga pendidiknya agar tidak meninggalkan organisasinya di masa depan, seperti pembuatan surat pernyataan atau fakta integritas komitmen tenaga pendidik agar tidak punya lagi keinginan untuk meninggalkan SMK Al-Munawwarah dan bekerja di tempat lain. Tentu hal ini menjadi tantangan dan sekaligus kendala SMK Al-Munawwarah untuk terus berupaya mempertahankan tenaga pendidiknya agar tidak mudah keluar dari SMK Al-Munawwarah.

4.2.2. Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik SMK Al-Munawwarah

Setelah analisis kebutuhan tenaga pendidik baik jumlah maupun kualifikasi pendidikan disepakati dan dilaporkan di yayasan, maka selanjutnya sekolah membuka rekrutmen. Proses Rekrutmen bagi SMK Al-Munawwarah merupakan proses yang sangat penting dalam kegiatan manajemen sumber daya manusianya. Sebagai lembaga pendidikan formal yang telah diakui pemerintah, keberadaan tenaga pendidik yang berkualifikasi merupakan keniscayaan, karena pada hakikatnya tidak ada proses pendidikan pada lembaga pendidikan jika tidak dilakukan rekrutmen

tenaga pendidik. Hal ini merupakan amanah konstitusi sebagaimana tertuang dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 24 ayat 4 bahwa penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah yang diselenggarakan oleh masyarakat wajib memenuhi kebutuhan guru-tetap, baik dalam jumlah, kualifikasi akademik, maupun kompetensinya untuk menjamin keberlangsungan pendidikan (UU No. 14 Tahun 2005).

Dari amanah undang-undang di atas jelas bahwa kegiatan rekrutmen tenaga pendidik merupakan kewajiban setiap penyelenggara pendidikan, dan harus dilaksanakan sebaik mungkin sebagai pintu penjarangan tenaga pendidik yang berkualitas untuk kemajuan lembaga pendidikannya. Ardana, dkk. menyebutkan bahwa proses rekrutmen sangat penting sekali dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi, bahkan kualitas sumber daya manusia tergantung dari kualitas dan keberhasilan rekrutmennya (Ardana, dkk., 2011).

Proses rekrutmen tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah diawali dengan menetapkan strategi dalam perekrutan. Strategi perekrutan merupakan suatu cara dimana akan melakukan perekrutan apakah internal atau eksternal, bagaimana melakukan perekrutan apakah perlu panitia khusus atau tidak, dan berhubungan dengan model perekrutan terbatas atau terbuka luas. Langkah selanjutnya adalah menginformasikan kepada publik tentang penerimaan tenaga pendidik sehingga masyarakat dapat mengetahui informasi yang tepat tentang rekrutmen untuk selanjutnya diseleksi dalam rangka memperoleh sejumlah pelamar yang sesuai dengan persyaratan yang diinginkan.

Adapun proses rekrutmen tenaga pendidik yang ditempuh SMK Al-Munawwarah adalah rekrutmen terbatas karena kebutuhan guru juga terbatas, sehingga proses rekrutmen tidak disebarluaskan secara terbuka untuk umum, tetapi dilakukan di lingkungan internal dengan memanfaatkan guru yang ada serta alumni. Semua guru yang ada diminta untuk menyampaikan informasi rekrutmen tenaga pendidik kepada kolega dan keluarga, termasuk juga kepada alumni melalui WA grup alumni. Langkah ini merupakan aktivitas strategis sebagai upaya mendatangkan tenaga pendidik yang berkualifikasi untuk menjadi calon pengajar di SMK Al-Munawwarah sesuai kebutuhan yang telah ditetapkan pada analisis kebutuhan tenaga pendidik. Hal ini sesuai dengan pendapat Simamora bahwa proses rekrutmen sesungguhnya merupakan serangkaian aktivitas yang harus dilakukan dengan baik untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam analisis kebutuhan pegawai. Dengan demikian rekrutmen bertujuan untuk menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi sesuai kebutuhan organisasi (Simamora, 2004).

Menurut peneliti apa yang dilakukan pihak manajemen SMK Al-Munawwarah ini dengan rekrutmen terbatas dan tidak membuka rekrutmen secara eksternal dan terbuka secara luas dipandang kurang baik dalam upaya mendatangkan tenaga pendidik yang memiliki motivasi, kemampuan, dan keahlian yang lebih baik bagi SMK Al-Munawwarah sendiri. Sebab rekrutmen eksternal dan terbuka luas dipandang lebih baik dalam upaya penjangkaran atau mendatangkan banyak calon pelamar yang berkualitas untuk selanjutnya diseleksi. Hal ini searah dengan pendapat Jahari bahwa rekrutmen eksternal dapat mendatangkan pelamar yang lebih banyak dan

lebih kompeten, serta lebih membawa ide, teknik kerja yang lebih mutakhir terhadap suatu organisasi (Jahari, 2018).

Kebijakan membuka rekrutmen internal ini semata-mata tidak lepas dari beberapa pengaruh dan kendala. Pengaruh dan kendala ini muncul dari SMK Al-Munawwarah itu sendiri. Temuan peneliti dilapangan, kendala-kendala itu diantaranya citra SMK Al-Munawwarah di masyarakat dan kebijakan kompensasi yang ada di SMK Al-Munawwarah, serta ketidakterlibatan pihak penyelenggara pendidikan yakni pihak yayasan. SMK Al-Munawwarah bukanlah sekolah yang dikenal luas masyarakat baik masyarakat di Sulawesi Tenggara sebagai daerah dimana sekolah ini berdomisili, apalagi dalam skala Nasional. Membangun citra sekolah di masyarakat salah satu indikatornya adalah prestasi sekolah. Sejauh ini SMK Al-Munawwarah dari segi prestasi belum masuk kategori sebagai sekolah yang memiliki banyak prestasi. Sedangkan kendala berikutnya mengenai kebijakan kompensasi di SMK Al-Munawwarah yang ditetapkan perjam yaitu Rp.10.000/jam pelajaran dan tidak ada gaji pokok sebagai pegawai tetap yayasan. Kondisi ini dipandang lazim dan biasa bagi sebagian pelamar, sehingga tidak tertarik untuk menjadi bagian dari SMK Al-Munawwarah. Hasibuan menyebutkan bahwa salah satu cara menarik banyak pekerja yang berkompeten ke dalam organisasi adalah kebijakan pemberian kompensasi yang adil dan memuaskan karyawan (Hasibuan, 2003).

Langkah selanjutnya setelah rekrutmen adalah mengadakan seleksi. Menurut para ahli kegiatan seleksi merupakan pekerjaan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, tetapi ia merupakan proses yang sangat penting bagi kemajuan organisasi sebagaimana disebutkan Michael bahwa memilih tenaga kerja bukanlah pekerjaan

yang mudah. Sekadar mengetahui keadaan fisik pelamar masih merupakan pekerjaan yang mudah, tetapi untuk mengetahui kemampuan psikologisnya sangat sukar mengukurnya, oleh sebab itu keberhasilan dalam proses seleksi sumber daya manusia akan sangat membantu kemajuan suatu organisasi (Michael, 2017).

Seleksi yang dilaksanakan di SMK Al-Munawwarah terbagi dalam 2 kegiatan yaitu seleksi berkas dan seleksi wawancara. Setiap pelamar harus memasukkan berkas lamaran ke sekolah melalui kepala sekolah, berkas-berkas itu terdiri dari surat lamaran dan ijazah. Ijazah digunakan sebagai dasar untuk melihat kesesuaian kualifikasi pendidikan calon pelamar dengan jenis mata pelajaran yang dibutuhkan. Demikian juga wawancara diperankan oleh kepala sekolah sendiri. Hal-hal yang ingin diketahui dalam wawancara tersebut adalah komitmen, kedisiplinan, bahkan sampai pada keyakinan atau hal-hal yang diyakini dalam agama untuk menghindari pemahaman radikal karena ini ada kaitannya jika pelamar mau terlibat dalam kegiatan pondok. Dalam beberapa moment seleksi di SMK Al-Munawwarah lebih mengutamakan jenis kelamin laki-laki dari pada perempuan sebagai upaya pengimplementasian kedisiplinan dalam kegiatan pesantren. Jika yang melamar itu alumni, maka kepala sekolah akan melakukan penelusuran rekam jejak prestasi pelamar ketika menjalani studi di SMK Al-Munawwarah.

Apa yang dilakukan manajemen SMK Al-Munawwarah dalam menyeleksi calon tenaga pendidiknya merupakan suatu langkah maju, khususnya seleksi berkas yang ditujukan untuk melihat linearitas kualifikasi ijazah dan mata pelajaran yang kekurangan guru atau guru mata pelajaran yang dibutuhkan. Ini menjadi penting dilakukan sejak awal agar tenaga pendidik yang masuk di SMK Al-Munawwarah tidak melakukan pekerjaan yang bukan keahliannya atau mengajar mata pelajaran

yang bukan jurusannya. Sebab para ahli MSDM menyebutkan karyawan yang tidak mempunyai kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja dengan efektif, seperti Mursawah dan Mukaram menyatakan bahwa seleksi seyogyanya merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dan sekelompok pelamar yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu sesuai keahlian yang dibutuhkan (Mursawah & Mukaram, 2000).

Proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah semua diperankan oleh kepala sekolah karena tidak ada panitia khusus untuk kegiatan ini, selain karena yayasan tidak terlibat, kepala sekolah tidak membentuk panitia khusus karena kekhawatiran membebani pendanaan sekolah. Hal ini tidak sesuai dengan teori keilmuan yang lazim berlaku bahwa proses rekrutmen dan seleksi mesti dilakukan oleh panitia khusus, dengan adanya panitia khusus ini semua item-item pekerjaan dalam rekrutmen dan seleksi dapat dikerjakan oleh masing-masing penanggungjawab. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Isnaini bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi guru meliputi: 1). Pembentukan panitia rekrutmen guru baru; 2). Pengkajian berbagai undang-undang atau aturan pemerintah yang berkenaan dengan peraturan penerimaan guru; 3). Penetapan persyaratan-persyaratan lamaran; 4). Penetapan jadwal rekrutmen dan seleksi; 5). Menyiapkan perangkat dan fasilitas yang diperlukan untuk proses rekrutmen dan seleksi seperti media pengumuman, ruang dan tempat rekrutmen dan seleksi (Isnaini, 2015).

Ketidakterlibatan unsur penyelenggara pendidikan yaitu pihak Yayasan Perguruan Islam Al-Munawwarah pada rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah merupakan kendala dan tantangan yang dihadapi SMK Al-Munawwarah. Temuan peneliti, disebutkan bahwa pihak yayasan mendelegasikan

amanah ini kepada sekolah untuk melakukan rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik. Hal ini disebabkan keterbatasan organ yang ada dalam yayasan, kesibukan, dan jauhnya jarak pihak yayasan dengan letak SMK Al-Munawwarah. Sebenarnya kondisi ini tidak menyalahi amanah konstitusi, sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen, pasal 25 ayat 3 bahwa pengangkatan dan penempatan guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan masyarakat dilakukan oleh penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan yang bersangkutan berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama (UU No. 14 Tahun 2005).

Walaupun kondisi ini tidak menyalahi aturan karena sebagai sekolah yang diselenggarakan masyarakat, rekrutmen dan seleksi dapat dilaksanakan oleh pihak satuan pendidikan atau pihak yayasan, tetapi kondisi ini mempengaruhi kualitas proses rekrutmen tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah sebagai sekolah yang minim pendanaan karena pada akhirnya pihak sekolah tidak membuat panitia khusus dalam kegiatan ini karena pertimbangan pendanaan kegiatan. Oleh sebab itulah kegiatan rekrutmen dan seleksi SMK Al-Munawwarah terkesan seadanya.

4.2.3. Pengembangan Tenaga Pendidik SMK Al-Munawwarah

Pengembangan mutu sumber daya manusia hakikatnya adalah usaha untuk meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya manusia agar lebih profesional dalam melaksanakan tugasnya. Untuk SMK Al-Munawwarah pengembangan ini merupakan investasi penting dalam sumber daya manusia selain untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru, juga untuk menutupi lemahnya input mutu dan kualitas SDM yang ada. Diharapkan dengan proses pengembangan ini, mutu dan kualitas SDM SMK Al-Munawwarah dapat tercapai. Kegiatan pengembangan ini

merupakan hak setiap tenaga pendidik yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, pada pasal 46 disebutkan bahwa guru memiliki kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan Kualifikasi Akademik dan kompetensinya, serta untuk memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya.

SMK Al-Munawwarah merupakan lembaga pendidikan formal dengan status sebagai lembaga pendidikan swasta. Sebagai lembaga pendidikan swasta, maka pihak sekolah dalam hal kepala sekolah bertanggung jawab penuh dalam upaya pengembangan mutu dan kualitas unsur sumber daya manusia yang ada di dalamnya secara mandiri. Temuan peneliti, upaya peningkatan mutu dan kualitas sumber daya manusia SMK Al-Munawwarah khususnya tenaga pendidik dilakukan dalam 3 cara, yaitu: 1) Pengembangan tenaga pendidik melalui diklat, workshop, dan MGMP; 2) Pengembangan tenaga pendidik melalui peningkatan kualifikasi pendidikan; dan 3) Pengembangan tenaga pendidik melalui supervisi pembelajaran.

4.2.3.1. Pengembangan Tenaga Pendidik Melalui Diklat, Workshop, dan MGMP

Di antara upaya pengembangan mutu dan kualitas guru di SMK Al-Munawwarah adalah dengan mengikutkan tenaga pendidik pada kegiatan diklat, workshop, atau MGMP yang diselenggarakan pemerintah, ataupun pada kegiatan workshop yang diselenggarakan pihak di luar pemerintah. Kepala sekolah menyadari bahwa pelatihan atau workshop merupakan satu-satunya jalan yang tepat untuk mengupgrade kemampuan dan keterampilan guru yang semakin tertinggal karena perubahan peta pendidikan dan teknologi pendidikan yang begitu cepat. Hal ini searah dengan apa yang dikatakan Michael bahwa pada dasarnya pelatihan kepada

karyawan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan sebab pasti akan diperoleh berbagai pengetahuan ataupun keterampilan baru seiring dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat (Michael, 2017).

Sebagai upaya untuk mempermudah kegiatan ini, kepala sekolah selalu berupaya untuk mencari dan memberi informasi pelatihan kepada segenap tenaga pendidik jika ada undangan pelatihan atau workshop yang didapatkan ataupun masuk di SMK Al-Munawwarah baik dari diknas kabupaten atau Diknas provinsi, apakah kegiatan offline ataupun online terutama selama pandemi *Covid-19* kemarin. Selain upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah, tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah juga cukup antusias secara mandiri mencari info-info pelatihan dan diklat online selama pandemi.

Beberapa riwayat kegiatan pelatihan atau workshop yang peneliti temukan di antaranya: 1). Workshop penguatan Program dan Bintek Kurikulum SMK Sulawesi Tenggara tahun 2018 diikuti oleh bapak Muhammad Irwanto, S. Pd.; 2). Diklat Online Guru Hebat Nusantara Tahun 2022 diikuti oleh bapak Jumade, S. PdI; 3). Pelatihan Online Membuat Video Pembelajaran dengan Canva tahun 2022, diikuti oleh ibu Salmah, S. PdI; 4). Diklat Nasional Semangat Guru Kreatif dalam Memaksimalkan Penggunaan Media Pembelajaran tahun 2022, diikuti oleh ibu Salmah, S. PdI.

Tentu masih banyak kegiatan-kegiatan pelatihan, diklat, atau workshop yang *offline* atau *online* yang telah diikuti oleh segenap tenaga pendidik SMK Al-munawwarah selama ini yang tidak sempat penulis cantumkan dalam tesis ini, tetapi ini telah cukup mewakili bahwa kegiatan ini benar-benar diperankan di SMK Al-Munawwarah. Tentu indikator utama dari kegiatan diklat, atau workshop itu ada,

dibuktikan dengan adanya 2 guru SMK Al-Munawwarah yang telah tersertifikasi sebagai guru profesional dengan memiliki sertifikat tenaga pendidik profesional, dan ketika penelitian ini dilakukan ditemukan juga bahwa satu orang tenaga pendidik sementara mengikuti kegiatan Pendidikan Profesi Guru (PPG) online via zoom.

Disisi lain, dengan rajinnya tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah mengikuti kegiatan pengembangan tenaga mendidik melalui diklat dan workshop ini berimbang dengan adanya dua tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah yang telah tersertifikasi sebagai guru profesional walaupun status mereka masih non ASN, dan insya Allah sebentar lagi akan bertambah satu guru menjadi tiga tenaga pendidik tersertifikasi karena ketika penelitian ini dilaksanakan tercatat satu guru sedang mengikuti pendidikan profesi guru secara online. Jadi, kegiatan diklat dan workshop yang sering diikuti oleh bapak/ibu tenaga pendidik selain untuk tujuan pengembangan kompetensi tenaga pendidik, juga karena tujuan untuk mengikuti kegiatan sertifikasi guru, karena memang salah satu persyaratan untuk mengikuti sertifikasi guru harus ada kegiatan pengembangan yang diikuti tenaga pendidik.

Kepala sekolah menyadari bahwa dengan keterbatasan anggaran, melakukan diklat atau workshop internal menjadi sulit untuk dilaksanakan secara mandiri. Akan tetapi, kondisi ini dapat diminimalisir dengan kesadaran dan kerajinan tenaga pendidik mencari informasi diklat atau workshop secara mandiri dan antusias kepala sekolah untuk selalu memberikan dukungan dan motivasi, termasuk mempermudah izin kegiatan untuk guru-guru yang akan mengikuti kegiatan pengembangan di luar SMK Al-Munawwarah apalagi mayoritas guru senang untuk selalu terlibat dalam kegiatan pengembangan guru.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa pengembangan tenaga pendidik yang diperankan oleh kepala SMK Al-Munawwarah melalui pelaksanaan diklat, workshop, dan MGMP telah berjalan dengan baik, dan mendapat sambutan baik dari tenaga pendidik yang ada, apalagi mereka memiliki motivasi tinggi untuk selalu terlibat dalam kegiatan diklat, workshop, dan MGMP tersebut. Tentu ini merupakan kondisi yang baik yang perlu dipertahankan dalam upaya pengembangan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah.

4.2.3.2. Pengembangan Tenaga Pendidik Melalui Peningkatan Kualifikasi Pendidikan

Upaya meningkatkan mutu dan kualitas tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah berikutnya adalah melalui program peningkatan kualitas pendidikan tenaga pendidik. Program peningkatan kualifikasi pendidikan yang dimaksud adalah kegiatan mengikuti sekolah formal bagi tenaga pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, baik ditanggung oleh negara, penyelenggara pendidikan, atau dengan biaya sendiri. Upaya peningkatan kualifikasi pendidikan tenaga pendidik sesuai dengan amanah pemerintah sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang guru Pasal 47 Ayat 2, bahwa guru yang sudah memenuhi kualifikasi S-1 atau D-IV dapat melakukan pengembangan dan peningkatan Kualifikasi Akademik lebih tinggi.

Program peningkatan kualifikasi pendidikan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah diawali dari upaya-upaya kepala sekolah selalu menyemangati dan memfasilitasi tenaga pendidiknya agar terus belajar sebagai upaya meningkatkan mutu dan kualitas mulai pelatihan bahkan termasuk menempuh pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Kepala sekolah menyampaikan bahwa kesyukuran tenaga

pendidik yang ada di Yayasan Perguruan Islam Al-Munawwarah bahwa pemilik yayasan adalah orang yang peduli dengan pendidikan dan terkenal akan kelebihan ekonomi yang bersangkutan. Pemilik yayasan adalah pengusaha terkenal di Sulawesi Tenggara tetapi karena kecintaan dengan pendidikan, beliau mau membuka yayasan pendidikan sebagai wahana pengabdian beliau.

Apa yang dilakukan kepala sekolah SMK Al-Munawwarah di atas merupakan langkah tepat, karena fungsi kepala sekolah selain sebagai fungsi manajerial juga berfungsi sebagai fasilitator, dan motivator yang bertanggungjawab dalam kegiatan pengembangan tenaga pendidik pada satuan pendidikan yang dipimpinnya. Hal ini searah apa yang disampaikan La Tiga bahwa pengembangan tenaga pendidik merupakan aspek penting dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Oleh sebab itu, pimpinan dalam suatu lembaga pendidikan hendaknya dapat menjadi motivator, fasilitator, dan pengarah bagi terlaksananya program pengembangan tenaga pendidik. Mengingat perkembangan pada berbagai aspek kehidupan yang terus terjadi secara dinamis, maka setiap tenaga pendidik harus melakukan pengembangan diri secara berkesinambungan (La Tiga, 2019).

Implementasi strategi peningkatan kualifikasi pendidikan tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah dengan memberikan dukungan penuh bagi mereka yang akan/sedang melanjutkan studi. Dukungan itu terbagi dalam dua bagian, yaitu dukungan moril dan dukungan materil. Dukungan moril diantaranya memberikan motivasi bahkan sampai pada kemudahan jadwal mengajar selama studi berlangsung bagi mereka yang studi dengan status izin belajar, sedangkan dukungan materil diantaranya dengan koordinasi dengan pihak yayasan agar tenaga pendidik yang sedang menempuh program peningkatan kualifikasi pendidikan baik status izin

belajar ataupun tugas belajar mendapat bantuan biaya dari pihak yayasan. Pada prosesnya bantuan biaya pendidikan ini tidak diberikan kepada semua tenaga pendidik yang mengajukan izin studi, tetapi hanya mereka yang memenuhi kriteria tertentu, berdasarkan komitmen dan pengabdian tenaga pendidik berdasarkan penilaian dari kepala sekolah.

Program peningkatan kualifikasi pendidikan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah ditempuh dengan dua model yaitu tugas belajar dan izin belajar. Tugas belajar yaitu upaya pendidikan formal tenaga pendidik yang mengharuskan yang bersangkutan meninggalkan tugas dan berhenti mengajar di SMK Al-Munawwarah selama proses pendidikan berlangsung, sedangkan izin belajar yaitu kegiatan pendidikan formal dimana yang bersangkutan tidak meninggalkan tugas mengajar di SMK Al-Munawwarah.

Upaya kepala SMK Al-Munawwarah mendorong keikutsertaan tenaga pendidik untuk menempuh pendidikan lebih tinggi tentu saja dapat meningkatkan mutu dan kualitas tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas khususnya tugas-tugas keguruan. Untuk itu, kepala SMK Al-Munawwarah berharap agar setiap tenaga pendidik yang hendak melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi agar memilih jurusan yang linear dengan jurusan studi sebelumnya dan mapel yang diajarkan di sekolah.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa pengembangan tenaga pendidik yang diperankan oleh kepala SMK Al-Munawwarah melalui peningkatan kualifikasi pendidikan berjalan dengan baik, dan mendapat sambutan baik dari tenaga pendidik yang ada. Tentu ini merupakan kondisi yang baik dalam upaya pengembangan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah melalui peningkatan kualifikasi pendidikan. Diperlukan koordinasi maksimal dari kepala sekolah terhadap pengurus

yayasan agar pengabdian sosial pihak yayasan terhadap bantuan biaya peningkatan kualifikasi pendidikan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah dapat terus dijalankan secara konsisten.

4.2.3.3. Pengembangan Tenaga Pendidik Melalui Supervisi

Kegiatan pengembangan tenaga pendidik selanjutnya yang dilaksanakan di SMK Al-Munawwarah adalah supervisi. Kegiatan supervisi merupakan salah satu kegiatan yang diharapkan mampu mengembangkan kualitas dan mutu tenaga pendidik, yang pelaksanaannya diperankan pimpinan lembaga pendidikan dan pengawas lembaga pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat puteri bahwa secara umum supervisi pada dasarnya merupakan suatu pembinaan pimpinan lembaga pendidikan terhadap tenaga pendidik untuk perbaikan kompetensi dengan tujuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas pelaksanaan pendidikan di sekolah (Puteri, 2018).

Kegiatan supervisi tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah dilaksanakan oleh 2 unsur, yaitu supervisi internal dari kepala sekolah dan supervisi eksternal dari pengawas sekolah. Kegiatan supervisi dari kepala sekolah merupakan program sekolah dilaksanakan secara rutin dan terjadwal di awal semester, sedangkan dari pengawas sekolah menyesuaikan jadwal pengawas itu sendiri atau berifat tidak terjadwal. Kegiatan supervisi yang diperankan oleh kepala sekolah maupun pengawas sekolah merupakan sesuatu yang logis dan realistis bahwa orang yang menjadi kepala sekolah dan pengawas sekolah adalah orang yang berkualitas untuk ini. Hal ini sesuai dengan pendapat Michael bahwa penilaian karyawan oleh atasan secara langsung didasarkan atas asumsi bahwa atasan adalah orang yang berkualitas untuk mengevaluasi kinerja bawahan secara realistis, objektif dan adil, karena orang

yang menjadi atasan adalah orang pernah melewati jenis-jenis pekerjaan tersebut (Michael, 2017).

Proses supervisi rutin tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah yang diperankan oleh kepala sekolah ada dua model supervisi yaitu supervisi perangkat pembelajaran dan kunjungan kelas. Supervisi perangkat pembelajaran dilaksanakan setiap awal semester untuk melihat kesiapan kelengkapan perangkat pembelajaran guru-guru sebelum masuk ke proses pembelajaran. Kelengkapan perangkat yang maksud adalah kalender pendidikan, program tahun, program semester, analisis kriteria ketuntasan minimal, analisis kompetensi inti dan kompetensi dasar, dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), pedoman evaluasi pembelajaran, pedoman remedial. Selain supervisi perangkat pembelajaran juga ada kunjungan kelas untuk melihat bagaimana pengelolaan kelas yang dijalankan bapak/ibu guru di dalam kelas.

Kegiatan supervisi perangkat tenaga pendidik di awal semester merupakan program rutin kepala SMK Al-Munawwarah untuk memastikan bahwa tidak ada tenaga pendidik yang tidak siap memasuki proses belajar mengajar. Dalam supervisi ini kepala SMK Al-Munawwarah juga memberikan perhatian, bimbingan dan perbaikan terhadap hal-hal yang dirasa masih kurang maksimal dari perangkat pembelajaran yang dibuat tenaga pendidik. Kegiatan supervisi perangkat pembelajaran perlu dilaksanakan secara sungguh-sungguh oleh kepala sekolah dalam mengawal pelaksanaan tugas tenaga pendidik agar berjalan secara maksimal sejak awal.

Selain supervisi perangkat, kepala sekolah SMK Al-Munawwarah juga memerankan supervisi proses pembelajaran dengan melakukan kunjungan kelas. Kunjungan kelas ini dimaksudkan untuk melihat kecocokan desain pembelajaran

yang tertuang dalam rencana pembelajaran dengan pelaksanaan proses belajar mengajar di dalam kelas. Lebih dari itu, kegiatan ini sesungguhnya diarahkan untuk membantu tenaga pendidik mengembangkan kemampuannya dalam pengelolaan kelas, jika ditemukan kesulitan-kesulitan guru di dalam kelas. Hal ini sesuai dengan pendapat Atmodiwirio supervisi merupakan kegiatan lanjutan dari perencanaan. Pengawasan merupakan kegiatan untuk mengetahui seberapa jauh perencanaan dapat dicapai atau dilaksanakan. Melalui supervisi dapat dilakukan penyempurnaan, perbaikan kegiatan-kegiatan yang telah maupun belum sempat dilakukan seperti yang tercantum dalam perencanaan awal (Atmodiwirio, 2000).

Apa yang dilaksanakan kepala SMK Al-Munawwarah dalam program supervisi ini menandakan bahwa kepala SMK Al-Munawwarah telah memerankan tugasnya pada fungsi manajerial pendidikan sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah. Pada standar kompetensi supervisi tersebut tugas kepala sekolah yaitu: 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa pengembangan tenaga pendidik yang diperankan oleh kepala SMK Al-Munawwarah melalui supervisi pembelajaran telah berjalan dengan baik, dan mendapat sambutan baik dari tenaga pendidik yang ada. Tentu ini merupakan kondisi yang baik dalam upaya pengembangan tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah khususnya dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Menurut peneliti walaupun pendanaan merupakan masalah utama

SMK Al-Munawwarah tetapi hal ini nampaknya tidak mempengaruhi masalah supervisi pendidikan di SMK Al-Munawwarah karena secara umum kegiatan ini tidak memerlukan dana yang terlalu besar dan juga karena diperankan sendiri oleh kepala sekolah.

4.2.4. Kompensasi Tenaga Pendidik SMK Al-Munawwarah

Dimensi manajemen sumber daya manusia yang tidak kalah penting untuk diperhatikan dengan baik adalah pemberian kompensasi yang tepat dan adil terhadap anggota organisasi. Kompensasi pada hakikatnya adalah pemberian penghargaan kepada anggota organisasi yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat bertahan dalam organisasi dan memberi kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Jadi secara umum, kompensasi yang kompetitif dan mampu memenuhi kebutuhan hidup anggota organisasi dapat menentukan komitmen dan usia kerja karyawan terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko, beliau menyatakan bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak pegawai yang akan keluar. Untuk mencegah perputaran pegawai, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain (Handoko, 2001).

Pelaksanaan sistem kompensasi di SMK Al-Munawwarah diawali dengan analisis besaran kompensasi yang akan diberikan terhadap tenaga pendidik. Kegiatan ini dilaksanakan setiap tahun pada tahap perencanaan sumber daya manusia tepatnya rapat persiapan tahun pelajaran baru. Dalam analisis sistem kompensasi SMK Al-Munawwarah tidak lepas dari pengaruh beberapa faktor yang mempengaruhi

besarnya kompensasi, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal berkaitan dengan SMK Al-Munawwarah sendiri terutama kemampuan finansial SMK Al-Munawwarah, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan kondisi di luar SMK yang ada kaitannya dengan ketersediaan calon pelamar tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah, diantaranya besarnya kompensasi sekolah tetangga terhadap tenaga pendidiknya, dan juga beberapa perusahaan besar di sekitar SMK Al-Munawwarah.

Analisis besaran kompensasi SMK Al-Munawwarah ini merupakan langkah tepat karena dilaksanakan lebih awal sebelum karyawan masuk ke dalam organisasi dan juga mengevaluasi besaran kompensasi yang didapatkan tenaga pendidik selama ini. Sebab tanpa analisis kompensasi yang tepat dan efektif, kompensasi yang ditetapkan dapat terlalu rendah atau tinggi. Jika kompensasi terlalu rendah ini dapat merugikan organisasi dimana dapat menyebabkan calon pelamar tidak tertarik dengan SMK Al-Munawwarah atau sebaliknya tenaga pendidik yang ada sewaktu-waktu dapat meninggalkan SMK Al-Munawwarah. Sebaliknya jika kompensasi terlalu tinggi dan tidak proporsional dengan volume pekerjaan dapat merugikan organisasi dari sisi finansial organisasi, tetapi kompensasi yang tinggi dan proporsional dengan volume kerja, memiliki manfaat yang sangat besar bagi organisasi. Hasibuan menyebutkan analisis kompensasi yang tepat dan adil memiliki beberapa manfaat, diantaranya: 1) Pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah; 2) Manajer akan mudah memotivasi bawahannya; 3) stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil; dan 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan (Hasibuan, 2003).

SMK Al-Munawwarah sebagai suatu organisasi formal menerapkan dua model kompensasi yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tak langsung.

Kompensasi langsung berupa gaji bulanan yang ditetapkan berdasarkan jam mengajar yaitu Rp. 10.000/jam pelajaran, sedangkan kompensasi tak langsung berupa insentif-insentif kepanitiaan yang diterima tenaga pendidik dalam kegiatan-kegiatan kepanitiaan, dan hadiah lain seperti paket lebaran, pembagian kain seragam tenaga pendidik, dan rekreasi bersama. Kompensasi tidak langsung ini bersifat kondisional. Kedua kompensasi yang dijalankan SMK Al-Munawwarah baik kompensasi langsung maupun kompensasi tak langsung searah dengan pendapat Nawawi, bahwa dalam manajemen sumber daya manusia dikenal dua jenis kompensasi yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan, sedangkan kompensasi tak langsung adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi (Nawawi, 2005).

Sistem kompensasi langsung yang diterapkan SMK Al-Munawwarah yaitu kompensasi sistem waktu dengan nominal Rp. 10.000/jam pelajaran, dimana tenaga pendidik akan menerima gaji setiap bulan berdasarkan jumlah keseluruhan jam pelajaran yang dilaksanakan selama satu bulan. Kompensasi sistem waktu ini memiliki kelemahan dan kelebihan. Menurut Jahari kelemahannya adalah 1) Mengakibatkan mengendornya semangat pegawai yang produktifitasnya tinggi (di atas rata-rata); 2) Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan pegawai; 3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja; 4) Kurang mengakui adanya prestasi kerja pegawai. Sedangkan kelebihan sistem waktu

adalah: 1) Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat; 2) Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik; 3) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia (Jahari, 2018).

Terlepas dari kelemahan dan kelebihan kompensasi sistem waktu yang diterapkan di SMK Al-Munawwarah, peneliti melihat nominal kompensasi Rp. 10.000/jam pelajaran dinilai terlalu kecil. Jika beban wajib kerja tenaga pendidik maksimal 24 jam pelajaran setiap pekannya, maka seorang tenaga pendidik akan menerima gaji Rp.240.000 setiap pekan, atau dalam satu bulan akan menerima Rp.240.000 x 4 pekan yaitu Rp.960.000. Tentu jumlah ini secara ekonomis belum mampu memenuhi kebutuhan hidup tenaga pendidik, sehingga pada kondisi tertentu beberapa tenaga pendidik pada akhirnya mencari pekerjaan tambahan di luar SMK Al-Munawwarah, seperti mengajar di sekolah lain bahkan ada yang keluar untuk bekerja di beberapa perusahaan besar sekitar SMK Al-Munawwarah. Dengan demikian tenaga pendidik tidak fokus dengan tugas di SMK Al-Munawwarah.

Menurut peneliti salah satu acuan penentuan nominal kompensasi yang perlu diperhatikan oleh SMK Al-Munawwarah yaitu memperhatikan asas pemenuhan kebutuhan ekonomi tenaga pendidik, karena jika kebutuhan ekonomi tenaga pendidik terpenuhi, maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja anggota organisasi. Ketika kompensasi yang diterima tenaga pendidik dirasakan dapat memenuhi kebutuhan ekonomi, maka tenaga pendidik akan fokus dengan tugas tanggungjawab mereka sebagai tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah. Hasibuan menyebutkan bahwa pemberian kompensasi sebaiknya memperhatikan nominal kompensasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan hidup karyawan pada tingkat normatif yang

ideal, penetapan besarnya didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku (Hasibuan, 2007).

Sebagai pimpinan organisasi, kepala SMK Al-Munawwarah berupaya melakukan kegiatan pemeliharaan sumber daya manusianya dengan baik khususnya pada dimensi pemberian kompensasi. Kepala sekolah menyadari pemberian kompensasi yang cukup merupakan bagian dari upaya memelihara tenaga pendidik agar mereka tidak meninggalkan SMK Al-Munawwarah. Hal ini dilakukan sebagai upaya mengikat tenaga pendidik, karena kasus berhentinya tenaga pendidik dari SMK Al-Munawwarah terbilang cukup tinggi, hanya saja proses ini terkendala dengan kemampuan finansial sekolah.

Mayoritas tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah berhenti karena kemauan sendiri dengan berbagai alasannya masing-masing, diantaranya ada tenaga pendidik SMK Al-Munawwarah yang kembali dari program peningkatan kualifikasi pendidikan pada akhirnya meninggalkan SMK Al-Munawwarah, adapula tenaga pendidik yang berhenti karena pekerjaan lain pada perusahaan-perusahaan swasta. Untuk itulah kegiatan pemberhentian tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah selama ini tidak mendapat perhatian, tidak ada pemberhentian tenaga pendidik secara resmi dari pihak sekolah, proses berhentinya tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah dibiarkan berjalan dengan sendirinya, tentu ini tidak baik sebagai suatu organisasi formal dalam lembaga pendidikan yang berusaha memperbaiki mutu dan kualitasnya.

Kepala sekolah SMK Al-Munawwarah perlu bersyukur dengan program pesantren yang dijalankan karena tenaga pendidik yang bertahan di SMK Al-Munawwarah adalah orang-orang yang sabar dan ikhlas mengabdikan diri mereka

pada kegiatan pesantren dibalik keterbatasan hak-hak yang mereka dapatkan dari sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga perlu berterima kasih dengan adanya program sertifikasi tenaga pendidik dari pemerintah terhadap guru sekolah swasta, karena beberapa di antara mereka yang bertahan di SMK Al-Munawwarah adalah guru yang sudah tersertifikasi. Demikian pula kepala sekolah perlu bersyukur dengan motivasi tenaga pendidiknya untuk menjadi ASN, karena ini merupakan alasan sebagian tenaga pendidik bertahan karena keinginan mereka terangkat menjadi ASN melalui jalur Honorer.

Namun demikian, pemeliharaan karyawan perlu menjadi perhatian maksimal dari manajemen SMK Al-Munawwarah agar tenaga pendidik tidak mudah meninggalkan SMK Al-Munawwarah. Michel menyebutkan dengan kegiatan pemeliharaan karyawan mesti dilakukan dengan baik, agar karyawan mau bertahan dalam organisasi dan akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya demi untuk kemajuan organisasi (Michael, 2017). Demikian juga Martoyo menyebutkan pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong pegawai bekerja dengan makin produktif. Sebaliknya jika tidak terpenuhi, maka konsentrasi karyawan akan terpecah dengan mencari tambahan penghasilan lain di luar organisasi (Martoyo, 1990).

Dalam upaya mengikat tenaga pendidik, seharusnya SMK Al-Munawwarah selain menerapkan kompensasi sistem waktu juga menerapkan kompensasi sistem prestasi berbasis gaji pokok. Dengan demikian tenaga pendidik merasa lebih dihargai, semakin lama mereka bergabung dengan SMK Al-Munawwarah, maka semakin tinggi pula penghargaan itu. Pengupahan dengan cara ini dapat mendorong

karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif, dan dapat mengikat tenaga pendidik bertahan di SMK Al-Munawwarah.

Peneliti melihat motivasi kepala sekolah untuk menjadikan kompensasi di SMK Al-Munawwarah lebih tinggi itu ada, tetapi terkendala oleh kemampuan finansial sekolah yang tidak memadai. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa sumber pendanaan SMK Al-Munawwarah hanya bergantung pada Dana Operasional Sekolah (BOS). Peneliti berharap agar SMK Al-Munawwarah memanfaatkan potensi-potensi pendanaan sekolah yang ada dan tidak bergantung pada Dana Operasional Sekolah semata, seperti memanfaatkan lahan yayasan Al-Munawwarah yang begitu luas untuk perkebunan, mengaktifkan orang tua siswa dan masyarakat melalui komite sekolah, termasuk juga memanfaatkan kelebihan ekonomi pihak yayasan dengan meningkatkan komunikasi dan berusaha melibatkan yayasan dalam penanganan kompensasi tenaga pendidik sehingga kendala-kendala pendanaan yang ada dapat teratasi.

Menurut peneliti, secara umum ada dua masalah utama dalam manajemen tenaga pendidik di SMK Al-Munawwarah yaitu masalah pendanaan sekolah yang sangat minim dan ketidakterlibatan yayasan secara maksimal dalam manajemen tenaga pendidik mulai dari perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, dan kompensasi. Perlu ada langkah strategis dari kepala sekolah agar masalah pendanaan dan ketidakterlibatan yayasan dapat dicarikan solusi terbaik sehingga SMK Al-Munawwarah sebagai SMK Berbasis pesantren dapat meningkatkan mutu dan kualitas sehingga benar-benar menjadi sekolah pilihan utama masyarakat Konawe dan sekitar.