

# **PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA SEKOLAH BERBASIS MUTU: STUDI SITUS SMP NEGERI 1 JAKEN PATI**

**Mukhamad Yusub**

SMP Jakenan, Kecamatan Jakenan, Kabupaten Rembang

***Abstract:** The main problem of this study is to manage either the human resource of teacher or administration staff in order to increase the quality of the school. The objective is to know the human resource characteristic and human resource management strategy in State Junior High School 1 Jaken. The method used in this study was ethnography with collecting data through interview, observation, and documentation. The data submitted were described qualitatively, then followed by testing data through triangulation. Interactive analysis was used by applying the following steps: collecting the data, reducing the data, presenting the data, and concluding. The result of the study shows that human resource characteristic includes: responsibility, motivation, order, and high dedication. The human resource management strategy includes: planning, official recruitment, founding official, developing professions, spirit of jobs evaluating and the follow-up of the evaluation. Specifically, employes building in State Junior High School 1 Jaken is done through forming of cadre system. Founding official through cadre system will be needed in increasing the quality of the school and offers a lot of aids to those officials who wants to step to the higher level of any job.*

***Kata kunci:** pengelolaan sumber daya manusia, sekolah berbasis mutu*

## **Pendahuluan**

Pendidikan nasional diharapkan dari tahun ke tahun mengalami kemajuan. Berbagai langkah telah ditempuh oleh pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan nasional. Hal ini dibuktikan dengan sering bergantinya kurikulum dari waktu ke waktu. Model pengelolaan sekolah pun berkembang sesuai dengan perkembangan zaman. Pengelolaan sekolah pada masa dulu masih didominasi oleh negara (puncaknya dengan pendirian Sekolah Dasar Inpres melalui Intruksi Presiden Nomor 10 tahun 1973). Pengelolaan sekolah dewasa ini lebih proporsional. Sekolah diberikan kewenangan oleh pemerintah untuk mengembangkan sekolah sendiri. Hal ini dibuktikan dengan adanya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Berdasarkan hasil penelitian tentang kualitas

pendidikan, Indonesia selalu menduduki peringkat bawah. Penelitian yang dilakukan oleh *Asean South Pacific of Adult Education (ASPAE)* dan *Global Campaign for Education* yang dilakukan pada 14 negara Asia Pasifik, Indonesia menduduki peringkat ke-10 di bawah Thailand, Malaysia, Srilangka, Filipina, Cina, Vietnam, Banglades, dan Kamboja.

Laporan lain yakni dari Indeks Pembangunan Pendidikan atau *EDI (Education Development Index)* yang terdapat pada laporan *EFA (Education For All)* yang dipublikasikan dalam *Global Monitoring Report 2008*. Laporan *GMR* dikeluarkan Organisasi Pendidikan, Ilmu Pengetahuan, dan Kebudayaan Perserikatan Bangsa-Bangsa (*UNESCO*) setiap tahun yang berisi hasil pemantauan reguler pendidikan dunia. Pada laporan terakhir yang dipublikasikan pada

November 2007, *EDI* mengompilasi data pendidikan dari 129 negara di seluruh dunia. Indeks ini dibuat dengan membagi tiga kategori penilaian, yaitu nilai *EDI* tinggi, sedang, dan rendah. Pada *GMR* kali ini, Indonesia tetap berada pada *EDI* kategori sedang bersama 53 negara lainnya. Total nilai *EDI* diperoleh dari rangkuman perolehan empat kategori penilaian, yaitu angka partisipasi pendidikan dasar, angka melek huruf pada usia 15 tahun ke atas, angka partisipasi menurut kesetaraan jender, dan angka bertahan siswa hingga kelas 5 sekolah dasar (SD).

Totok Sumaryanto, dosen Universitas Negeri Semarang dalam penelitiannya tentang “Kajian penyelenggaraan Akreditasi pada Pendidikan Dasar pada Tahun 2008” menyimpulkan 1) Komponen Kurikulum: masih kurangnya buku referensi bagi guru, intensitas penggunaan media pembelajaran yang masih rendah, penggunaan pembelajaran CTL masih rendah. 2) Komponen Kompetensi Kelulusan: prestasi siswa di bidang akademik dan non akademik masih rendah (tidak lebih dari 25%). 3) Komponen Pendidik dan Tenaga Kependidikan: sebagian sekolah masih menggunakan pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya, sekolah sebagian besar tidak memiliki pustakawan dan laboran. 4) Komponen sarana dan prasarana: sebagian besar sekolah belum mempunyai ruangan-ruangan pendukung, seperti laboratorium, workshop, bimbingan konseling, dan sebagainya. 5) Komponen Pengelolaan: keterlibatan unsur masyarakat dan orangtua peserta didik dalam kegiatan sekolah masih sangat rendah, supervisi kurang berjalan, keterbukaan kepala sekolah dengan warga sekolah masih kurang. 6) Komponen Pembiayaan: pembiayaan sekolah masih mengandalkan dari pemerintah, keterbukaan dalam pertanggungjawaban dana masih rendah. 7) Komponen Penilaian: frekuensi pelaksanaan masih kurang.

Masih rendahnya kualitas pendidikan ini terjadi karena belum standarnya mutu pengelolaan pendidikan. Permasalahan pengelolaan pendidikan

di Indonesia terjadi pada semua jenjang pendidikan, baik jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, maupun pendidikan tinggi. Pertanyaan yang muncul dari realitas di atas adalah apa yang salah dan siapa yang mesti disalahkan dalam pengelolaan pendidikan kita? Berbagai analisis dan penelitian telah dilakukan untuk memastikan faktor yang menyebabkan mutu pendidikan kita tidak mengalami peningkatan, bahkan cenderung mengalami kemerosotan. Beberapa kelemahan yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan Indonesia, antara lain pemerintah terlalu berkeinginan untuk menguasai sektor pendidikan; selama ini Indonesia tidak memiliki standar mutu Nurkolis (2003:151).

Mengatasi penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia, seiring dengan semangat reformasi di segala sektor tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara, dunia pendidikan pun melakukan hal yang sama. Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan harus mampu menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dengan ditopang oleh sumber daya manusia dan pengelolaan yang bermutu. Menjamin mutu sekolah diharapkan memenuhi standarisasi yang telah ditentukan, yaitu: standar isi, standar kelulusan, standar proses, standar pengelolaan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar penilaian, dan standar pembiayaan.

Atas dasar pemikiran itulah yang menjadikan penelitian ini sangat urgen untuk dilakukan. Penelitian ini menitikberatkan pada pengelolaan Sumber daya manusia (SDM) pada sekolah yang melaksanakan prinsip-prinsip mutu atau kualitas. Pengelolaan Pendidikan adalah berkaitan dengan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu pendidik (guru) maupun tenaga kependidikan seperti tenaga administratif. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan ini menunjukkan bahwa masalah sumberdaya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pembelajaran.

Hal ini berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pembelajaran di sekolah.

Meningkatkan kinerja sumber daya manusia memerlukan pengelolaan yang sistematis dan terarah, agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu sekolah, dan perlu terus dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi sekolah maupun bagi pengembangan dirinya.

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia di lembaga pendidikan (TK, SD, SMP, SMU, maupun Perguruan Tinggi) meliputi unsur guru/dosen yang disebut dengan tenaga edukatif (pendidik) dan unsur karyawan yang disebut tenaga administratif (tenaga kependidikan) (Sobri, 2009:50). Sumber daya manusia pada suatu sekolah meliputi: guru, kepala sekolah, dan karyawan tata usaha.

Terry mengartikan pengelolaan sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain (Sobri, 2009:1). D. Millet (Sobri, 2009:1) mengartikan pengelolaan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan. Sedangkan Stoner sebagaimana dikutip oleh Sobri (2009:2) mengemukakan bahwa pengelolaan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara khusus dalam konteks pendidikan, Sudrajad (2006:2) memberikan pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Administrasi pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal. Atmodiwiryo (2000:5) menyampaikan bahwa manajemen pendidikan adalah memadukan sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Hasibuan (2007: 1-2) mendefinisikan manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam dimensi ini ia mendefinisikan manajemen pendidikan meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.

Meskipun terdapat pengertian pengelolaan atau manajemen pendidikan yang beragam seperti di atas, baik yang bersifat umum maupun khusus tentang kependidikan, tetapi secara esensial dapat ditarik benang merah tentang pengertian manajemen pendidikan, bahwa : (1) manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan; (2) manajemen pendidikan memanfaatkan berbagai sumber daya; dan (3) manajemen pendidikan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengelolaan pendidikan bertujuan untuk mengefektifkan aktivitas secara keseluruhan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Depdiknas memunculkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai suatu model manajemen sekolah sekarang ini sedang digunakan oleh pendidikan kita. Menurut Depdiknas (2001), MBS merupakan upaya inovasi di bidang pendidikan yang relatif

memadai sebagai suatu pilihan antisipatif dan sebagai konsekuensi logis dengan diberlakukannya sistem desentralisasi otonomi daerah, khususnya di dalam bidang pendidikan.

Gagasan otonomi pendidikan ini semakin mengemuka setelah dikeluarkannya desentralisasi pengelolaan pendidikan seperti diisyaratkan oleh UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan PP No. 25 tahun 2000 tentang kewenangan Pemerintah Pusat dan Propinsi sebagai Daerah Otonom. Produk hukum tersebut mengisyaratkan terjadinya pergeseran kewenangan dalam pengelolaan pendidikan dan melahirkan wacana gagasan otonomi pendidikan perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) penyelenggaraan pendidikan. Karena hal ini tidak sekadar memberi perubahan dalam kewenangan akademik sekolah dan tantangan pengelolaan sekolah, tetapi akan membawa perubahan pula dalam pola kebijakan dan orientasi partisipasi masyarakat dan pemerhati sekolah dalam pembangunan pendidikan. Dalam kaitan ini, Sidi (2000:8) mengemukakan, 1) upaya meningkatkan mutu pendidikan dilakukan dengan menetapkan tujuan dan standar kompetensi pendidikan, yaitu melalui konsensus nasional antara pemerintah dengan seluruh lapisan masyarakat. 2) Peningkatan efisiensi pengelolaan pendidikan berbasis sekolah, dengan memberi kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia demi tersedianya tujuan pendidikan yang diharapkan. 3) Peningkatan relevansi pendidikan mengarah pada pendidikan berbasis masyarakat. Peningkatan peran serta orang tua dan masyarakat pada level kebijakan (pengambilan keputusan) dan level operasional melalui komite (dewan) sekolah. 4) Pemerataan pelayanan pendidikan mengarah kepada pendidikan yang berkeadilan. Hal ini berkenaan dengan penerapan formula pembiayaan pendidikan yang adil dan transparan, upaya pemerataan mutu pendidikan dengan adanya standar kompetisi minimal, serta pemerataan pelayanan pendidikan bagi siswa pada semua

lapisan masyarakat

Pengelolaan atau manajemen secara umum diartikan sebagai serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, mengendalikan, dan mengembangkan segala upaya di dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi. Secara khusus pengelolaan pendidikan merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, mengendalikan, dan mengembangkan segala upaya didalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai pendidikan (Sobri,2009:3). Secara sederhana dapat diartikan bahwa pengelolaan pendidikan adalah proses untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian.

Lebih lanjut Nurhadi (Arikunto, 2008:4) menekankan tentang ciri-ciri pengelolaan atau manajemen: 1) Manajemen merupakan kegiatan atau serangkaian kegiatan yang dilakukan dari, oleh dan bagi manusia, 2) rangkaian kegiatan yang bersifat kompleks, 3) dilaksanakan bersama oleh sekelompok manusia, 4) dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan. 5) dilakukan agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Sedangkan dalam perspektik khusus yakni bidang pengelolaan sumber daya manusia di bidang pendidikan adalah segala proses penataan yang bersangkutan paut dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja secara efisien untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya (Arikunto,2008:215). Pendidik dan kependidikan yang dapat berfungsi dengan baik sesuai dengan tugas masing-masing akan menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Mengefektifkan semua tugas pemimpin lembaga (kepala sekolah) wajib mendayagunakan semua personil secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan dan lembaga tersebut tercapai dengan optimal. Terdapat empat dasar penge-

lolaan sumber daya manusia. 1) Sumber daya manusia adalah komponen paling berharga, 2) sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tujuan institusional, 3) kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah, dan 4) pengelolaan sumber daya manusia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah (Sobri, 2008: 51).

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang kepala sekolah membagi tugas dan mengelola sumber daya manusia dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia membutuhkan proses penataan yang baik. Proses penataan sumber daya manusia memerlukan hal-hal berikut: 1) merencanakan kebutuhan pegawai, 2) menyeleksi dan rekrutmen, 3) penempatan (*placement*), 3) menggunakan tenaga kerja dengan suasana kerja yang baik, 4) memelihara pekerjaan pegawai melalui perhatian kesejahteraan pegawai, 5) mengatur kenaikan pangkat dan gaji, 6) meningkatkan mutu pegawai, 6) mengadakan penilaian terhadap prestasi kerja pegawai, 7) menata pematuan hubungan kerja dengan pegawai (Arikunto, 2008: 215).

Berdasarkan pada uraian di atas, pengelolaan sumber daya manusia dapat disederhanakan menjadi: rekrutmen pegawai, penempatan pegawai, pemotivasian pegawai, peningkatan mutu pegawai, dan evaluasi kinerja pegawai. Meskipun demikian, dapat dipahami bahwa suatu pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berhubungan dengan implementasi indikator fungsi-fungsi pengelolaan atau manajemen yang berperan penting dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengelolaan sumber daya manusia diharapkan akan melahirkan kinerja pegawai menjadi optimal sehingga tujuan sekolah yang telah ditentukan akan dapat terwujud dengan maksimal. Menurut Lunenburg dan Ornstein proses manajemen sumber daya manusia terdapat

enam program yaitu : (1) *Human resource planning*, (2) *Recruitment and Selection*, (3) *Professional development*, (4) *Performance appraisal*, (5). *Compensation*

Sebagaimana uraian di atas bahwa pengelolaan atau manajemen sekolah maupun pengelolaan sumber daya manusia dimaksudkan untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi kerja sehingga terwujud sekolah yang bermutu. Sekolah yang bermutu akan dapat terwujud jika semua unsur yang terlibat dalam sekolah terutama sumber daya manusia, dapat dikelola dengan baik. Ukuran mutu sekolah adalah seberapa jauhkah standar-standar nasional pendidikan telah dilaksanakan. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menetapkan delapan standar nasional pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi kelulusan, standar pendidik dan tenaga pendidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan ini dijadikan sebagai acuan dasar dalam pengelolaan sekolah.

Sekolah yang bermutu tersebut pemerintah mengambil berbagai kebijakan. Salah satu kebijakan tersebut adalah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) atau manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). MBS adalah model pengelolaan sekolah yang mendasarkan pada kekhasan, karakteristik, kebolehan, kemampuan, kebutuhan sekolah dan bukannya perintah dari atasan (Slamet, 2005: 13). Dalam rangka mengimplementasikan MBS tersebut sekolah diberi kewenangan di dalam mengelola sekolahnya sendiri. MBS, menurut David adalah suatu reformasi penyelenggaraan pendidikan yang dirancang untuk mengubah keseimbangan kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah, dan pemerintah pusat (Abu-Duhou, 2002: 22).

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Berikut ini merupakan indikator-indikator

sekolah yang menggunakan konsep manajemen MPMB: 1) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, 2) memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, 3) kepemimpinan yang kuat, 4) adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah untuk berprestasi, 5) pengembangan staf sekolah yang terus-menerus sesuai tuntutan IPTEK, 6) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus-menerus, dan 7) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat” (Umaedi, 2004: 3).

Seorang pemimpin lembaga atau kepala sekolah harus memiliki strategi khusus untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang baik akan membawa sekolah tersebut menjadi sekolah yang bermutu. Moedjiarto (2002:12) mengemukakan tentang ciri-ciri sekolah bermutu (unggul): 1) iklim sekolah yang positif, 2) proses perencanaan di sekolah yang melibatkan seluruh warga sekolah, 3) harapan yang tinggi terhadap prestasi akademik, 4) pemantauan yang efektif terhadap kemajuan siswa, 5) keefektifan guru, 6) kepemimpinan instruksional yang berorientasi pada prestasi akademik, 7) pelibatan orangtua yang aktif dalam kegiatan sekolah, 8) kesempatan tanggung jawab, dan partisipasi siswa yang tinggi di sekolah, 9) ganjaran dan insentif di sekolah yang didasarkan pada keberhasilan, 10) tata tertib dan disiplin yang baik di sekolah, dan 11) pelaksanaan kurikulum yang jelas.

Keberadaan mutu lembaga pendidikan adalah paduan sifat layanan yang diberikan yang menyamai atau melebihi harapan serta kepuasan pelanggan, baik yang tersurat maupun tersirat. Jika tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, maka yang diperjelas adalah kebutuhan dan keinginan pelanggan (Sallis, 2008:67). Untuk mengupayakan agar layanan yang diberikan itu memberi kepuasan kepada pelanggannya maka berbagai jenis pelayanan dan pelanggannya masing-masing perlu dipilah-pilah. Sebagaimana dijelaskan di atas pelanggan lembaga pendidikan dikategorikan ke dalam dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Ini

berarti lembaga itu harus memberi pelayanan kepada pihak-pihak yang ada di dalam atau menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan di lembaga itu (pelanggan internal), yaitu pengajar dan karyawan; dan pihak-pihak yang bukan menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan itu (pelanggan eksternal), yaitu siswa, orang tua pemerintah dan masyarakat penyandang dana, dan pemakai lulusan. Jadi, lembaga pendidikan bermutu adalah lembaga yang mampu memberi layanan yang sesuai atau melebihi harapan guru, karyawan, siswa, penyandang dana (orang tua, masyarakat dan pemerintah), dan pemakai lulusan.

Keseluruhan layanan ini dapat dikategorikan ke dalam kelompok layanan pembelajaran, manajemen, dan pengembangan pribadi. Guru dan karyawan tata usaha sekolah lebih banyak berkepentingan dengan kelompok layanan manajemen, siswa lebih banyak berkepentingan dengan kelompok layanan pembelajaran; dan orang tua, masyarakat serta pemakai lulusan lebih banyak berkepentingan dengan kelompok layanan pengembangan pribadi siswa. Meskipun demikian, fokus utama dari pemberian layanan itu adalah kepada siswa, sehingga apabila layanan-layanan yang diberikan itu memenuhi atau melebihi harapan siswa, maka akan memberi dampak terhadap harapan dan kepuasan orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan.

Analisis terhadap hasil studi sebagaimana dikemukakan di atas menuntun kepada kesimpulan tentang dimensi-dimensi mutu, yang keseluruhannya itu pada hakikatnya merupakan penjaminan agar sekolah bisa mengantarkan siswa mencapai kompetensi-komptensi yang terkait dengan moralitas, akademik, vokasional, dan sosial pribadi. Hal ini tentu saja dipengaruhi oleh kondisi masyarakat dan penerima lulusan sekolah, baik sekolah pada jenjang di atasnya maupun tempat kerja. Atas dasar ini dimensi-dimensi mutu sekolah meliputi :kurikulum, proses belajar mengajar, manajemen sekolah, organisasi/kelembagaan sekolah, sarana dan prasarana, ketenagaan, pem-

biayaan, peserta didik, peranserta masyarakat, lingkungan sekolah .

Dalam konteks penilaian mutu, sifat-sifat dari semua dimensi ini dapat dipandang sebagai komponen penilaian mutu sekolah. Berdasarkan uraian di atas Sallis (2005: 25) menggambarkan tentang sekolah mutu: 1) fokus pada pelanggan, 2) fokus pada pencegahan masalah, 3) investasi sumber daya, 4) memiliki strategi mutu, 5) menyikapi komplain sebagai peluang untuk belajar, 6) mendefinisikan karakteristik mutu pada seluruh area organisasi, 7) memiliki kebijakan dan rencana mutu, 8) manajemen senior memimpin mutu, 9) proses perbaikan mutu melibatkan setiap orang, 10) memiliki fasilitator mutu yang mendorong kemajuan proses, 11) karyawan/semua warga sekolah dianggap memiliki peluang untuk menciptakan mutu, 12) memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas, 13) Memiliki strategi evaluasi yang jelas, 14) melihat mutu sebagai sebuah cara untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, 15) rencana jangka panjang, 16) mutu dipandang sebagai bagian dari budaya, 17) meningkatkan mutu berada dalam strategi imperatif-nya sendiri, 18) memiliki misi khusus, 19) memperlakukan kolega sebagai pelanggan.

Sekolah yang bermutu dibutuhkan pengelolaan yang baik. Pengelolaan sekolah yang baik ditentukan oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia, yang menggerakkan segala sumber daya yang lain demi mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Pewujudan sekolah bermutu harus memiliki fokus pada pelanggan, pencegahan masalah, pengelolaan semua sumber daya dengan baik, memiliki strategi mutu, menyikapi komplain sebagai peluang untuk belajar. Di samping itu semua warga sekolah harus memahami tentang karakteristik mutu sekolah karena semua warga terlibat di dalamnya. Dalam pelaksanaan memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas. Setiap kegiatan dilakukan evaluasi dengan kriteria yang jelas. Hal yang tak kalah pentingnya adalah bahwa mutu dipandang sebagai bagian dari budaya dan

sebuah cara untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Sekolah bermutu perlu diikuti langkah-langkah yang tepat dan strategis. Pendapat tentang langkah meningkatkan mutu sekolah. Nasution, (2005:33) menyampaikan 14 langkah untuk meningkatkan kualitas: 1) Ciptakan kejelasan tujuan dalam menuju perbaikan kualitas, 2) memahami adanya tantangan, belajar bertanggung jawab, dan mengambil alih kepemimpinan, 3) hentikan ketergantungan, 4) hentikan praktik menghargai kontrak berdasarkan tawaran yang rendah, 5) perbaiki secara terus-menerus sistem produksi dan jasa, untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas, 6) lembagakan *on the job training*, 7) lembagakan kepemimpinan, 8) hapuskan rasa takut sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif, 9) orang bekerja sebagai suatu tim, 10) hilangkan slogan, desakan, dan target bagi tenaga kerja, 11) hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran, 12) hilangkan penghalang yang dapat merampok kebebasan orang atas keahliannya, 13) giatkan program pendidikan dan *self-improvement*, 14) buatlah transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan setiap orang untuk mengerjakannya.

Slamet (2005:15) mengemukakan pendapat bahwa ada beberapa upaya harus dilakukan untuk mewujudkan sekolah bermutu: 1) Libatkan seluruh komponen terkait dalam penyelenggaraannya, 2) rumuskan kembali aturan main sekolah, 3) tingkatkan keterbukaan sekolah, 4) perkuat jaringan dalam dan lintas sistem sekolah, 5) klasifikasikan tugas, rencana, program, aturan main/ketentuan, 6) rumuskan batas kewenangan, akuntabilitas, dan tanggung jawab, 7) bangun kapasitas sekolah, 8) sediakan informasi untuk setiap kebijakan, 9) redistribusikan kewenangan, tanggung jawab, dan sumber daya pendidikan, 10) buatlah rencana pengembangan sekolah yang dijiwai oleh MBS, 11) laksanakan MPMBS dan lakukan monitoring pelaksanaannya, 12) evaluasilah dan buatlah rencana tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut.

Wujud sekolah yang bermutu dibutuhkan

keleluasaan sekolah dalam menentukan kebijakan strategis. Kebijakan strategis tersebut dimulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi serta tindak lanjutnya dengan melibatkan semua komponen yang ada. Kebijakan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya yang dimiliki oleh sekolah.

## Metode

Penelitian ini termasuk jenis kualitatif dengan menggunakan pendekatan etnografi. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara diskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007:6).

Penelitian kualitatif dengan metode etnografi adalah sumber data yang diperoleh dari latar alami, peneliti adalah instrumen kunci, laporannya sangat diskriptif, analisisnya bersifat induktif, verifikasi data dilakukan melalui triangulasi, sampelnya bersifat purposif, desain penelitiannya berkembang di lapangan, interpretasi data idiografik, aplikasinya tentatif, perspektif budaya partisipan harus terangkum dalam penelitian, terdapat kemungkinan adanya data kuantitatif di samping data kualitatif dan lebih mementingkan proses selain hasilnya (Mantja, 2008:75).

Sebagai metode penelitian kualitatif, etnografi dilakukan untuk tujuan-tujuan tertentu. Spradley mengungkapkan beberapa tujuan penelitian etnografi, sbb: *pertama*, untuk memahami rumpun manusia. Dalam hal ini, etnografi berperan dalam menginformasikan teori-teori ikatan budaya; menawarkan suatu strategi yang baik sekali untuk menemukan teori *grounded*. Sebagai contoh, etnografi mengenai anak-anak dari lingkungan kebudayaan minoritas di Amerika Serikat yang berhasil di sekolah dapat mengembangkan teori *grounded* mengenai penye-

leenggaraan sekolah; etnografi juga berperan untuk membantu memahami masyarakat yang kompleks. *Kedua*, etnografi ditujukan guna melayani manusia. Tujuan ini berkaitan dengan prinsip ke lima yang dikemukakan Spradley di atas, yakni menyuguhkan *problem solving* bagi permasalahan di masyarakat, bukan hanya sekadar ilmu untuk ilmu (Spradley, 2007:3).

Lokasi penelitian ini adalah SMP Negeri 1 Jaken Kabupaten Pati. SMP Negeri 1 Jaken Kabupaten Pati dipilih sebagai lokasi penelitian, karena SMP Negeri 1 Jaken Kabupaten Pati merupakan sekolah yang sudah berstatus Sekolah Standar Nasional (SSN). Berangkat dari hal tersebut peneliti berasumsi bahwa SMP Negeri 1 Jaken Kabupaten Pati telah melaksanakan komponen-komponen MBS dan telah melaksanakan delapan standar nasional pendidikan yang diamanatkan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Data merupakan data primer dalam penelitian ini yang diperoleh dari semua warga sekolah, yakni: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala urusan, guru, koordinator tata usaha, dan karyawan tata usaha. Peneliti hadir di lokasi penelitian agar peneliti mengetahui secara langsung keadaan objek penelitian melalui observasi secara langsung ke lokasi penelitian untuk mengetahui fenomena yang terjadi di lokasi penelitian serta diharapkan peneliti lebih mengenali lebih mendalam tentang objek penelitian.

Peneliti berinteraksi dengan subjek penelitian secara alamiah, tidak menonjol, dan dengan cara yang tidak memaksa. Bahkan jika perlu kehadiran peneliti tidak diketahui oleh subjek penelitian untuk menjaga keabsahan informan dalam berfikir dan bertindak. Kedudukan peneliti adalah sebagai instrumen (Spradley, 2007:15). Sebagai objek dalam penelitian ini adalah sistem pengelolaan Sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jaken Kabupaten Pati sebagai upaya mewujudkan sekolah berbasis mutu. Pengumpulan data dilakukan selama tiga bulan, berasal dari tiga sumber yaitu informan, dokumentasi/arsip, dan tempat



penelitian.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi *gate keeper* dalam penelitian ini adalah kepala sekolah. Sedangkan yang menjadi *informen*-nya adalah beberapa guru, dan beberapa karyawan tata usaha.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis etnografi. Analisis ini merupakan penyelidikan berbagai bagian sebagaimana yang dikonseptualisasikan oleh informan (Spradly,2007:15). Analisis dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah pengumpulan data. Miles and Huberman dalam Sutopo (2005:94) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Proses analisis data merupakan usaha untuk menemukan jawaban atas pertanyaan yang diperoleh dari hasil penelitian. Analisis data juga merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Tahapan-tahapan analisis data dalam penelitian ini meliputi seleksi dan reduksi data, interpretasi data, dan penarikan kesimpulan.

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif terdiri dari : uji kredibilitas, uji tranferabilitas, dan uji konfirmabilitas. Dalam penelitian peneliti menggunakan uji keabsahan data berupa uji depenabilitas, dan uji konfirmabilitas.

### **Hasil dan Pembahasan**

SMP Negeri 1 Jaken berdiri pada tahun 1983. SMP Negeri 1 Jaken merupakan satu-satunya SMP yang berada di wilayah kecamatan Jaken Kabupaten Pati. Sebelum SMP Negeri 1 Jaken berdiri, di wilayah kecamatan Jaken telah berdiri sebuah SMP, yaitu SMP Pemda Jaken. SMP Pemda inilah yang menjadi cikal bakal berdirinya SMP Negeri 1 Jaken. Pada tahun 1980,

guru-guru SMP Pemda Jaken dengan dukungan dari tokoh masyarakat kecamatan Jaken mengusulkan kepada Depertemen Pendidikan dan Kebudayaan agar diwilayahnya didirikan SMP Negeri.

Hal ini dilatarbelakangi oleh antusiasme masyarakat kecamatan Jaken untuk menyekolahkan anak-anaknya semakin tinggi, padahal daya tampung SMP Pemda Jaken sangat terbatas. Keinginan para guru SMP Pemda Jaken dan tokoh masyarakat Jaken ini mendapat respon positif dari pemerintah. Deprtemen Pendidikan dan Kebudayaan mengabulkan usulan masyarakat yakni pendirian sebuah SMP di kecamatan Jaken. Pada tahun 1980 akhirnya SMP Negeri 1 Jaken.

SMP Negeri 1 Jaken pada tahun pertama, yakni tahun pelajaran 1980/1981 SMP Negeri 1 Jaken menerima 3 kelas dengan jumlah siswa sebanyak 134 siswa. Pada tahun kedua, dan ketiga pun SMP Negeri 1 Jaken pun menerima 3 kelas. Setelah tahun keempat, SMP Negeri 1 Jaken mulai menerima empat kelas secara paralel. Hal ini dilakukan untuk memenuhi keinginan masyarakat kecamatan Jaken yang semakin antusias untuk menyekolahkan anak-anaknya di sekolah ini.

Pada tahun pelajaran 2009/2010 ini, SMP Negeri 1 Jaken memiliki siswa sebanyak 714 siswa yang terbagi dalam 18 kelas yang meliputi 6 rombel kelas VII dengan jumlah 240 siswa, 6 rombel kelas VIII dengan jumlah 236 siswa, dan 6 rombel kelas IX dengan jumlah 238 siswa. Pada penerimaan siswa baru tahun pelajaran 2009/2010 jumlah pendaftar sebanyak 332 pendaftar. Dari jumlah siswa dalam tiap tingkatan kelas menunjukkan bahwa SMP Negeri 1 Jaken mewmilki jumlah tiap tahunnya hamper sama atau stabil.

SMP Negeri 1 Jaken terletak di Desa Tegalarum, Kecamatan Jaken, Kabupaten Pati, yakni terletak di Jalan Jakenan-Jaken Km 6. SMP Negeri 1 Jaken merupakan daerah timu untuk wilayah kabupate Pati. Dari ibu kota kabupaten Pati berjarak 17 km, kearah timur. Desa Tegalarum yang merupakan tempat SMP Negeri 1 Jaken memiliki batas wilayah sebagai berikut:

sebelah utara berbatasan dengan desa Sukorukun, sebelah timur berbatasan dengan desa Sumberejo, sebelah selatan berbatasan dengan desa Sumeban, dan sebelah barat berbatasan dengan desa Lundo.

SMP Negeri 1 Jaken berdiri di atas tanah seluas 20.800 m<sup>2</sup>. Ditinjau dari letaknya, SMP Negeri 1 Jaken merupakan daerah yang sangat strategis, karena dilalui oleh jalan raya yang menghubungkan kecamatan Jaken dan kecamatan Jakenan. Alat transportasi umum pun melintasi SMP Negeri 1 Jaken.

Sebagai sekolah yang berstandar Nasional, SMP Negeri 1 Jaken memiliki berbagai fasilitas yang memadai. SMP Negeri 1 Jaken berdiri di atas tanah seluas 20.800 m, dengan fasilitas-fasilitas, antara lain: Ruang pembelajaran, yakni: 18 ruang kelas, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang laboratorium IPA, 1 ruang multimedia, 1 ruang keterampilan, 1 ruang laboratorium bahasa, Ruang kantor, yaitu: 1 ruang kepala sekolah, 1 ruang wakil kepala sekolah, 1 ruang guru, 1 ruang tata usaha, dan 1 ruang tamu. Ruang penunjang, yaitu: 1 gudang, 2 WC guru, 20 WC siswa, 1 ruang BK, 1 ruang UKS, 1 ruang OSIS, 1 ruang ibadah, 1 ruang koperasi siswa, 1 ruang kantin, rumah penjaga, pos jaga, tempat parkir. Lapangan Olahraga dan Upacara, yaitu: 2 lapangan bola voli, 1 lapangan sepak bola, 1 lapangan lompat jauh, 1 lapangan loncat tinggi, 1 lapangan basket, dan 1 lapangan upacara. Sarana penunjang lain, yaitu: buku paket untuk semua mata pelajaran sebanyak 14.096 eksemplar, buku bacaan sebanyak 24.966 eksemplar, buku referensi sebanyak 434 eksemplar, dan surat kabar sebanyak 3. Sarana penunjang lain, meliputi: computer, alat peraga IPA, peralatan olahraga, OHP, LCD, dan lain-lain.

Jumlah siswa SMP Negeri 1 Jaken sejak berdiri dari tahun ke tahun mengalami peningkatan cukup signifikan. Kondisi jumlah pendaftar dan rasio siswa baru yang diterima pada lima tahun terakhir adalah: tahun pelajaran 2005/2006 dengan jumlah pendaftar 304 dan diterima 240 siswa, tahun pelajaran 2006/2007 dari jumlah pendaftar

326 yang diterima 185 siswa, tahun pelajaran 2007/2008 siswa yang jumlah pendaftar 345 yang diterima 240 siswa, dan tahun pelajaran 2008/2009 jumlah pendaftar 356 yang diterima 240 siswa.

SMP Negeri 1 Jaken senantiasa berusaha mensejajarkan diri dengan sekolah-sekolah yang sudah maju. Berbagai kegiatan baik akademik maupun nonakademik diselenggarakan secara efektif untuk mencapai prestasi secara optimal, dengan menduduki peringkat III - I. Prestasi dimaksud meliputi "membaca puisi, geguritan, lari 400 m, rumpun IPS, senam, cerdas cermat, kaligrafi, hardiknas, tartil Al Quran, rumpun bahasa. Pencapaian prestasi tersebut tidak terlepas dari upaya semua pihak dalam mewujudkan sekolah efektif dan bermutu.

Berbagai keberhasilan di atas tentunya tidak terlepas dari Visi, Misi, dan Tujuan SMP Negeri 1 Jaken. Visinya adalah: Visi SMP Negeri 1 Jaken adalah "Beriman, berilmu, terampil, dan berbudi pekerti luhur." Indikator pencapaian visi tersebut adalah: a) Meningkatnya kualitas pengalaman keagamaan peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan, b) Berprestasi dalam bidang akademis sekurang-kurangnya sampai tingkat kabupaten, c) Berprestasi dalam bidang keterampilan, olahraga, dan seni sekurang-kurangnya pada tingkat kabupaten, d) Hilangnya budaya premanisme di kalangan peserta didik. Sedangkan Misi Sekolah: a) Menumbuh kembangkan sekolah yang berwawasan imtaq, b) Mengintegrasikan Imtaq dan Iptek yang berbasis Teknologi Informasi dalam setiap pembelajaran, c) Mendidik, melatih, membina, dan mengarahkan peserta didik sesuai dengan Bakau, minat yang dimiliki, d) Membiasakan budaya santun dan harmonis di kalangan peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan. Adapun Tujuan Sekolah: a) Memenuhi perangkat kurikulum tingkat satuan pendidikan secara lengkap, b) Memenuhi standar proses pembelajaran yang berkualitas, c) Memenuhi proses pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang dapat berkiprah dalam lingkungan masyarakatnya, d) Memenuhi akan sarana dan prasarana pem-

belajaran yang lengkap, e) Memenuhi standar pendidik dan tenaga kependidikan yang bermutu, f) Mewujudkan sinergi yang positif dengan berbagai unsur stakeholder untuk peningkatan mutu pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, g) Memenuhi akan standar pembiayaan pendidikan yang mampu memenuhi segala kebutuhan sekolah, h) Menghasilkan prestasi sekolah di bidang akademik dan non akademik.

Berdasarkan hasil wawancara dan data dokumentasi disimpulkan bahwa SMP Negeri 1 Jaken memiliki guru sebanyak 36 orang dengan rincian: 28 orang berstatus PNS dan 8 guru berstatus guru tidak tetap (GTT). Semua guru berpendidikan S1 dan semuanya mengajar sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Karyawan tata usaha yang ada di SMP Negeri 1 Jaken berjumlah 10. Empat orang karyawan tata usaha berstatus PNS dan 6 orang berstatus wiyata bhakti. Satu orang berpendidikan S1 dan 9 orang berpendidikan SMA.

Guru-guru SMP Negeri 1 Jaken yang berstatus PNS memiliki golongan ruang kepangkatan rata-rata di atas III/a dan sebagian telah lulus sertifikasi. Sekolah memiliki komitmen untuk kemajuan sekolah. Hal ini pun direspon positif oleh guru dan karyawan SMP Negeri 1 Jaken dengan tidak mengajar ke sekolah lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua guru dan karyawan sangat perhatian terhadap aturan-aturan sekolah. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya guru atau karyawan yang merangkap menjadi pegawai sekolah lain.

Guru dan karyawan SMP Negeri 1 Jaken memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kehadiran guru dan karyawan setiap harinya. Pernyataan tersebut diperkuat dengan data dokumentasi kehadiran guru dan karyawan yang menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kehadiran guru dan karyawan dalam 1 tahun terakhir, yakni 99,04%. Fakta ini tidak lepas dari upaya penegakkan kedisiplinan seluruh warga sekolah, dengan makna tata tertib sekolah. Tata tertib ini digunakan sebagai rambu-rambu bagi

seluruh warga sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing. Tata tertib sekolah ini meliputi tata tertib siswa dan tata tertib guru/karyawan yang di dalamnya mengatur seragam, waktu, hubungan antarwarga, kebersihan lingkungan, dan sebagainya.

Peningkatan kualitas guru dan karyawan juga sangat diperhatikan oleh SMP Negeri 1 Jaken. Upaya-upaya yang dilakukan, antara lain: mengikutsertakan guru dan karyawan dalam pelatihan-pelatihan, seminar-seminar baik yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan maupun lembaga lain. Di samping itu sekolah juga menyelenggarakan pelatihan-pelatihan secara mandiri, serta memberi peluang sepenuhnya kepada semua guru yang akan menyelesaikan pendidikan S1-maupun S-2 atas biaya sendiri.”

Dalam upaya meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, kepala sekolah menyusun langkah-langkah pengelolaan Sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia di SMP Negeri 1 Jaken secara sederhana adalah pembagian tugas, pembinaan, penilaian kerja, dan tindak lanjut hasil penilaian

Langkah awal dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah perencanaan. Perencanaan sumber daya manusia dilakukan untuk mengetahui secara pasti kebutuhan pegawai dalam satu tahun ke depan. Hal terpenting dalam perencanaan sumber daya manusia adalah analisis kebutuhan pegawai yang meliputi jumlah pegawai yang dibutuhkan, jenis pegawai, kualifikasi pegawai, kompetensi dan skil pegawai. Meskipun dalam merencanakan kebutuhan pegawai telah ditentukan kriterianya, tetapi pada praktiknya dalam perekrutan pegawai belum dapat dilaksanakan sepenuhnya baik menyangkut kualifikasi maupun tingkat ketrampilannya.

Perekrutan pegawai yang tidak memenuhi kriteria ini akan memunculkan sejumlah konsekuensi baru. Pegawai tersebut tidak siap pakai dan belum memiliki keterampilan yang diharapkan. Untuk mengatasi masalah itu, dilakukan pembagian tugas dengan pendampingan. Dalam hal promosi

maupun mutasi pegawai, telah ditetapkan aturan baku dengan batas waktu yang digunakan untuk pergantian personal yang mendapat tugas tambahan khusus, yakni sebagai wakil kepala sekolah, kepala urusan kurikulum, kepala urusan, keasiswaan, kepala urusan sarana prasarana, dan kepala urusan hubungan kemasyarakatan telah ditentukan secara pasti, yakni 2 tahunan. Pergantian tugas tambahan selama dua tahunan ini bertujuan untuk memberikan kesempatan bagi semua guru untuk mengembangkan potensi profesionalnya. Selain itu dijadikan sebagai cara untuk pemberian kesempatan untuk mengembangkan karier, penghargaan dari kepala sekolah atas prestasinya, khususnya bagi para guru.

Kepala sekolah sebagai motivator memberikan dorongan dan bimbingan kepada pegawainya. Motivasi ini disampaikan dalam bentuk koordinasi (pembinaan) secara rutin maupun secara insidental. Koordinasi diharapkan akan memberi bantuan kepada guru dan karyawan tata usaha dalam menjalankan tugasnya. Motivasi ini dilakukan untuk mengembangkan kemampuan guna peningkatan mutu guru dan karyawan secara terus-menerus. Tindakan nyata yang merupakan budaya mutu sekolah adalah *debriefing* tiap hari sabtu menyangkut segala kekurangan yang telah dilakukan oleh seluruh guru dan karyawan, beserta kesepakatan solusinya. Substansinya meliputi: upaya infentarisasi dan diskusi materi-materi esensial, kuantitas, kualitas dan model alat peraga sebagai pendukung dalam kegiatan belajar mengajar. Di samping itu didiskusikan persoalan yang dialami pada saat proses kegiatan belajar berlangsung. Berbagai masalah yang menyangkut pengembangan, solusinya dilakukan melalui kegiatan MGMP, maupun penyelenggaraan kegiatan pelatihan secara mandiri.

Peran strategis kepala sekolah sebagai supervisor dan sekaligus evaluator selalu mengamati terus-menerus kinerja pegawainya dalam bentuk supervisi. Supervisi dilaksanakan untuk mengontrol efektivitas kerja guru dan karyawan dalam rangka mencapai tujuan. Tindakan supervisi

yang dilanjutkan dengan penilaian, meliputi beberapa hal, antara lain: supervisi kelas, supervisi lapangan, dan bentuk supervisi yang lain. Pelaksanannya dengan dua cara, yaitu supervisi dengan pemberitahuan terlebih dahulu dan supervisi dadakan. Supervisi lewat pemberitahuan, artinya sebelum dilaksanakan supervisi, guru yang akan disupervisi diberi tahu terlebih dahulu, sehingga yang bersangkutan melakukan persiapan terlebih dahulu. Sedangkan yang dimaksud supervisi dadakan adalah supervisi yang dilakukan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Jenis supervisi ini memiliki kelebihan yakni kegiatan belajar mengajar berjalan secara alami, guru selalu berusaha mengajar dalam keadaan ideal.”

Hasil supervisi ini digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap kinerja guru atau karyawan. Untuk mewujudkan hal tersebut, kepala sekolah menindaklanjuti dengan memberikan masukan kepada guru atau pegawai yang bersangkutan baik dilakukan secara umum maupun secara individu. “Jika ada di antara guru dan karyawan kami yang melanggar aturan atau bekerja yang tidak baik, diambil beberapa tahapan langkah, yaitu: bagi guru atau karyawan yang melakukan kesalahan ringan kami akan memberi teguran ringan secara lisan, jika tidak ada perubahan setelah mendapatkan teguran kami akan memberikan peringatan secara lisan, dan jika ternyata tidak ada perubahan ke arah yang lebih baik kami akan memberikan peringatan secara tertulis, dan yang terakhir kami harus bertindak dengan memberikan laporan ke Dinas Pendidikan tentang pelanggaran yang dilakukan oleh guru dan karyawan kami tersebut. Sejauh ini tidak ditemukan guru dan karyawan yang melakukan pelanggaran sejauh itu.

Di samping supervisi di atas, kepada guru dan karyawan, diberikan tugas tambahan. Upaya ini memiliki tujuan ganda, yakni tujuan untuk sekolah, dan tujuan untuk guru atau karyawan yang bersangkutan. Pemberian tugas tambahan bagi guru dan karyawan selain yang dilakukan secara bersistem dan berjenjang tersebut mem-

bantu kepala sekolah untuk menjalankan tugas kesehariannya, juga untuk pengembangan karier pegawai yang bersangkutan. Dengan mendapat tugas tambahan, apakah sebagai sarpras, kurikulum atau yang lainnya ia akan mendapat pengalaman tersendiri dalam mengelola sekolah. Dan yang lebih penting adalah dengan semakin banyak pengalaman tugas yang diperoleh akan bertambah pula tanggung jawabnya. Penjenjangan dilakukan dengan pertimbangan beban tugas dan tanggung jawab tugas keseharian. Penjenjangan ini dimaksudkan untuk memberikan pengalaman kerja dalam memimpin masing-masing pos, sehingga ia akan bertambah pengalaman, tanggung jawab, dan matang. Pemberian tugas tambahan ini diberikan dengan pertimbangan obyektivitas atas kinerja karyawan seperti loyalitas, kecakapan, keterampilan, keuletan, ketekunan, pengalaman, integritas, visi, dan keinginan kuat pegawai untuk maju.”

Beberapa hal yang menjadi kendala dalam mewujudkan pengelolaan SDM, pada SMP Negeri 1 Jaken antara lain jumlah sumber daya manusia yang ada tidak memenuhi kualifikasi pendidikan, sebagian kegiatan yang masih dibina oleh guru atau pembina yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya, kesejahteraan pegawai non-PNS yang masih kurang, pelatihan-pelatihan yang masih kurang.

Kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan karier pegawai di SMP Negeri 1 Jaken, antara lain: tidak semua pegawai ingin mengembangkan kariernya, pegawai merasa sudah cukup puas dengan apa yang telah dimilikinya, tambahan tugas dalam jabatan tertentu dianggap hanya sebagai tambahan beban kerja

Solusi atas permasalahan-permasalahan pengembangan SDM tersebut, diberikan dalam bentuk: pemberian tugas tambahan kepada guru atau pegawai yang berniat mengembangkan karirnya, menyelenggarakan pelatihan-pelatihan secara mandiri, memberikan motivasi kepada guru dan karyawan untuk meningkatkan kariernya.

## **Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan pada hasil temuan di lapangan bahwa pengelolaan Sumber Daya Manusia di SMP Negeri 1 Jaken meliputi kegiatan sebagai berikut: 1) perencanaan kebutuhan pegawai, 2) mengajukan kebutuhan pegawai yang dibutuhkan, 3) mengadakan pemenuhan pegawai melalui seleksi, 4) pemberian tugas kepada pegawai, 5) peningkatan mutu pegawai, 6) pengembangan karier pegawai melalui kaderisasi, 7) supervisi kinerja pegawai, 8) tindak lanjut dari hasil supervisi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Esprivalo dan Mary (2006) dalam penelitiannya yang berjudul *Teacher Preparation Without Boundaries: A Two Years Study of an Online Teacher Certification Program*. Yang kesimpulan bahwa pemberian pendidikan atau pelatihan bagi guru atau calon guru diharapkan adanya keseimbangan antara teori-teori pengajaran dan praktik dalam kurikulum. Guru atau calon guru diperlukan adanya pemilihan dan pelatihan, serta pengawasan. Dalam usaha untuk peningkatan mutu guru diperlukan hal-hal berikut: a) adanya suatu rancangan untuk merekrut, mempersiapkan, b) pegawai masuk diperoleh melalui proses ujian dan wawancara, c) adanya program standar, d) pengalaman-pengalaman profesi, e) mendapat dukungan dari sistem atau sesuai dengan kebutuhan, f) memiliki kulaitas atau kompetensi yang tinggi. Smylie dan Stacy (2006) dalam penelitiannya yang berjudul *Promoting Instructional Improvement: A Strategic Human Resource Management Perspective*, yang menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang strategis mengacu pada penyebaran-penyebaran yang direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Termasuk di dalamnya adalah kemampuan dan keterampilan karyawan dan guru. Manajemen sumber daya manusia agar berjalan baik perlu adanya perekrutan personil, pemilihan, pelatihan, dan evaluasi. Sekolah-sekolah di Chicago, manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui perekrutan, pemilihan, dan pelatihan. Kekukatan manajemen

perilaku diperoleh melalui evaluasi dan imbalan. Lebih dari itu evaluasi akan mengembangkan kemampuan kinerja karyawan. Sedangkan imbalan akan memberikan motivasi tertentu bagi karyawan. Dengan kata lain bahwa penyebaran sumber daya manusia yang direncanakan dan aktivitas yang dilakukan sesuai dengan organisasi memungkinkan ketercapaian organisasi.

Hal lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan mutu guru perlu diadakan pembinaan-pembinaan. Pembinaan ini dilakukan dalam bentuk koordinasi rutin kepada semua pegawai. Di samping itu dapat pula dilakukan melalui pengaktifan MGMP sekolah, mengadakan pelatihan, pelatihan secara mandiri. Temuan penelitian ini menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh *Linda P Blanton, Paul T Sindelar, Vivian I Correa* (2006), yang berjudul *Models and Measures of Beginning Teacher Quality* menyatakan bahwa untuk meningkatkan mutu guru perlu diadakan penyamaan strata pendidikan guru, pelatihan-pelatihan pada guru, dan diperlukan pendidikan-pendidikan khusus bagi guru. Ada lima cara untuk mengetahui peningkatan mutu guru, yaitu: melihat proses dalam bentuk praktik yang efektif, melihat penyampaian materi secara menyeluruh, memperhatikan standar mutu, melihat hasil dari praktik, pengamatan atau melakukan evaluasi di kelas.

Sedangkan yang dimaksud evaluasi kerja pegawai ditunjukkan dalam temuan penelitian ini sebagai upaya pimpinan dalam memberi penilaian kepada pegawainya dalam menjalankan tugasnya. Penilaian yang dilakukan di sekolah dalam bentuk supervisi. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu supervisi secara terprogram dan supervisi insidental. Supervisi terprogram adalah penilaian kinerja pegawai (guru atau karyawan) oleh kepala sekolah yang dilaksanakan dengan jadwal yang jelas dan ditentukan sebelumnya. Supervisi insidental adalah supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada pegawainya secara serta merta atau dadakan. Supervisi dipandang sebagai

upaya kepala sekolah dalam membantu peningkatan kinerja pegawai. Supervisi bukanlah sebagai ajang untuk menghakimi pegawai karena hasil kinerja yang kurang baik.

Hal yang membedakan antara penelitian Pengelolaan Sumber Daya Manusia di SMP Negeri 1 Jaken dengan penelitian yang dilakukan oleh Esprivalo dan Mary dan Smylie di atas adalah budaya pengembangan karier pegawainya. Pengembangan karier pegawai di SMP Negeri 1 Jaken dilakukan melalui pembinaan terhadap pegawai khususnya guru melalui sistem kaderisasi. Menurut temuan bahwa pembinaan pengembangan karier pegawai di SMP Negeri 1 Jaken dilaksanakan secara terus menerus dan sistematis. Meskipun tidak ada aturan secara tertulis, tetapi upaya untuk menyiapkan pegawai dalam rangka pengembangan karier pegawai dilakukan dari tahun ke tahun. Sedangkan kesimpulan Pamela dan Mary dan Smylie di atas cara yang digunakan untuk mengelola peningkatan kualitas guru melalui pelatihan.

Dari perbedaan budaya pengembangan karier tersebut, ternyata terdapat kelebihan dari pola pengembangan karier pegawai melalui sistem kaderisasi yang dilakukan oleh SMP Negeri 1 Jaken, pertimbangan utamanya adalah adanya kematangan tentang pengetahuan dan pengalaman mengenai kepemimpinan. Pengembangan karier ini sangat penting sebagai upaya memotivasi kerja pegawai dalam rangka meningkatkan kualitas kerjanya. Menurut peneliti, penelitian terdahulu belum membahas tentang pengembangan karier pegawai dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia, maka peneliti berpendapat bahwa hal tersebut sangat urgen untuk dibahas lebih mendalam dalam penelitian ini.

Berdasarkan pada temuan penelitian tentang pengelolaan sumber daya manusia pada Sekolah Berbasis Mutu di SMP Negeri 1 Jaken disebutkan bahwa dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang ada di sekolah tersebut. Upaya yang dilakukan untuk

mewujudkan hal tersebut digunakan sistem kaderisasi.. Kaderisasi ini menggambarkan bahwa SMP Negeri 1 Jeken benar-benar memperhatikan perkembangan karier pegawainya.

Pengembangan karier guru di SMP Negeri 1 Jaken ini, penulis akan mengelompokkan pembahasan tentang pengembangan karier menjadi dua, yaitu: pengembangan karier secara umum dan pengembangan karier khusus. Pengembangan karier secara umum akan membahas tentang upaya pengembangan karier guru yang berkaitan dengan kenaikan pangkat dan golongan. Sedangkan pengembangan karier guru secara khusus membahas upaya sekolah dalam menyiapkan pegawai dalam rangka pengembangan karier melalui jabatan-jabatan tertentu. Secara lengkap mengenai pembahasan kedua jenis pengembangan karier pegawai di SMP Negeri 1 Jaken tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pengembangan karier secara umum ini merupakan pengembangan karier guru yang dialami oleh setiap guru. Hal yang termasuk dalam peningkatan karier pegawai yang dimaksud adalah kenaikan pangkat dan golongan pegawai. Upaya yang dilakukan oleh sekolah untuk kenaikan pangkat dan golongan bagi guru adalah: 1) pendataan kepada semua pegawai yang berkaitan dengan kenaikan pangkat dan golongan, 2) penyusunan perencanaan (penjadwalan) pegawai yang naik pangkat atau golongan, 3) menyosialisasikan kepada seluruh guru tentang jadwal kenaikan pangkat atau golongan pegawai, 4) mendorong guru dalam upaya peningkatan pangkat dan golongannya, memberi pelayanan dalam kenaikan pangkat atau golongan.

Selain pengembangan karier yang telah disebutkan di atas, menurut temuan penelitian ini disebutkan bahwa terdapat pengembangan karier secara khusus. Yang dimaksud dengan pengembangan karier khusus adalah pengembangan karier pegawai dalam rangka promosi jabatan. Upaya yang dilakukan sekolah untuk pengembangan karier pegawainya melalui sistem pengkaderan.

Sistem pengkaderan ini berbeda dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Karstanje (2008) dalam penelitiannya yang berjudul *Program for School Principal Preparation in East Eurore* menyebutkan bahwa keinginan untuk menyediakan sumber daya profesional di Eropa melalui pelatihan. Dalam suatu sekolah tidak hanya murid yang harus belajar, tetapi juga para staf pengajar dan kepala sekolah harus ada perbaikan terus menerus. Sekolah tidak harus hanya terfokus di lingkungannya saja, tetapi juga pada organisasi lain dan tren di dalam masyarakat. Para pemimpin sekolah tidak bisa direkrut dari guru berdasarkan pada kapasitas mengajarnya, saja. Kepemimpinan sekolah sekarang ini adalah suatu profesi yang memerlukan persiapan khusus yakni pelatihan kepemimpinan.

Hasil penelitian Peter tersebut bahwa kepemimpinan adalah suatu profesi yang memerlukan persiapan khusus, yaitu melalui pelatihan kepemimpinan. Pada hakikatnya kesimpulan tersebut sama dengan hasil temuan penelitian ini, yakni keduanya menyampaikan bahwa untuk pengembangan karier pegawai (baca: menyiapkan pemimpin) diperlukan persiapan khusus. Yang membedakan dari keduanya adalah cara yang ditempuh untuk melakukan persiapan khusus tersebut. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Peter Karstanje cara yang paling tepat untuk menyiapkan pegawai melalui pelatihan-pelatihan. Sedangkan menurut hasil temuan penelitian ini disebutkan bahwa cara yang digunakan untuk menyiapkan pegawai melalui kaderisasi. Berdasarkan pada hal tersebut, maka dalam penelitian ini akan dibahas secara mendalam tentang pengembangan karier melalui sistem kaderisasi.

Kaderisasi dilakukan sebagai upaya untuk membina pegawai agar dapat mengembangkan kariernya, seperti yang disebutkan di atas. Tujuan dipilihnya sistem pengkaderan atau kaderisasi dalam peningkatan karier guru adalah: a) Memberi kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk mengembangkan karier, b) Memberikan bekal yang cukup bagi pegawai demi kematangan

guru dalam menjalankan tugas, c) Adanya kepastian bagi semua guru tentang jenjang pengembangan karier, d) Tidak ada yang merasa dianaktirikan atau di-anak-emaskan, dan e) menyiapkan pegawai untuk meniti karier yang lebih tinggi.

### **Simpulan dan Saran**

Bertolak dari hasil penelitian pada SMPN 1 Jaken, dapat disimpulkan bahwa 1) Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan melalui tahapan-tahapan: perencanaan pegawai, perekrutan pegawai, pembinaan pegawai, pengembangan profesi,

evaluasi kinerja, dan tindak lanjut dari hasil evaluasi, 2) Pembinaan pegawai dilakukan dengan pola kaderisasi, mampu memberi hasil yang cukup efektif dalam menunjang pencapaian tujuan sekolah.

Saran dalam penelitian ini kepada sekolah lain bahwa disamping berbagai pola pengelolaan sdm telah diterapkan ternyata pola kaderisasi dengan prasyarat kredibilitas SDM cukup memberi hasil yang lebih efektif dan bersifat humanis. Namun demikian penerapannya tentu memperhatikan aspek pendukung di masing-masing lembaga, baik menyangkut karakteristik SDM, filosofi, budaya organisasi yang dikembangkan, mapun visi dan misi dan tujuannya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abu-Duhou, Ibtisam. 2002. *School Based Management*. Jakarta: Logos.
- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Badafal, Ibrahim. 2006. *Manajemen Peningkatan Sekolah Dasar*. Yakarta: PT Bumi Aksara.
- Benge, Eugene J. 1994. *Pokok-pokok Manajemen Modern*. Jakarta: PT. Pusaka Binaman Pressindo.
- Dedikbud. 2000. *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah: Suatu Konsepsi Otonomi Sekolah (paper kerja)*,. Jakarta: Depdikbud
- Depdiknas. 2008. *Permendiknas Nomor 13/2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta.
- Depdiknas. 2008. *Permendiknas Nomor 16/2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Jakarta.
- Depdiknas.2008. *Permendiknas Nomor 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan*. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Henning John E.2006.*Teacher Leaders at Work: Analyzing Standardized Achievement Data to Improve Instruction* Education. Chula Vista: Vol. 126, Iss. 4; pg. 729, 9 pgs.
- Karstanje, Peter .2008.*Program for School Principal Preparation in East Eurore*. Journal of Educational Administration. Vol. 46 No. 6, 2008. pp. 739-751.



- P, Linda, Paul T Sindelar, dan Vivian I Correa. 2006. "Models and Measures of Beginning Teacher Quality". *The Journal of Special Education*. Bensalem: Vol. 40, Iss. 2; pg. 115, 13 pgs
- Mantja, W. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Malang.
- Moleong, L.J., 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Jakarta: Rosda.
- Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Harrell, Pamela Esprivalo dan Mary Harris. 2006. "Teacher Preparation Without Boundaries: A Two-Year Study of an Online Teacher Certification Program *Journal of Technology and Teacher Education*". Norfolk: Vol. 14, Iss. 4; pg. 755, 18 pgs
- Sallis, Edward. 2008. *Total Quality Management in Education : Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Slamet, Y. 1994. *Pembangunan Masyarakat Berbasis Partisipasi*. Surakarta: Sebelas Maret Univecity. Press.
- Slamet, 2005. *MBS, Life Skill, KBK, CTL, dan Saling Keterkaitannya*. Jakarta: Depdiknas.
- Smylie, Mark A. dan Stacy A. Wenzel. 2006. *Promoting Instructional Improvement: A Strategic Human Resource Management Perspective*. Consortium on Chicago School Research. at the University of Chicago 313.East 60th Street, Chicago,IL 60637 773-702-3364 fax -773-702-2010. www.consortium-chicago.org
- Sobri, dkk. 2009. *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta. Multi Pressindo.
- Sudrajad. Ahmad. 2006. *Manajemen Sekolah: Pengertian, Fungsi, dan Bidang Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sumaryanto, Totok. 2008. *Kajian Penyelenggaraan Akreditasi Sekolah pada Pendidikan Dasar*. Semarang
- Umaedi. 2004. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdikbud.
- UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah.