

# ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU DI R.A ANISSA SIDOARJO

DR. HJ. SRI RAHAYU, SE, MM

YULFIDA INDRADEWI

Manajemen STIE MAHARDHIKA SURABAYA

rahayu.mahardhika@gmail.com

yulfidadewi61485@gmail.com

---

## Abstrak

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui gambaran sumber daya manusia, kinerja guru dan penerapan manajemen sumber daya di RA Anissa Sidoarjo. Sumber data dari kepala sekolah, guru (data primer), dan dokumen serta buku-buku yang relevan (data sekunder). Metode pengumpulan data dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Instrument yang digunakan adalah panduan observasi, pedoman wawancara, dan format dokumentasi. Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan, serta pengujian keabsahan data dengan tehnik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: sumber daya manusia di RA Anissa Sidoarjo dapat dikategorikan baik atau memadai baik kuantitas maupun kualitas. Kinerja guru cukup baik dengan melihat kegiatan yang dilakukan oleh para guru baik pembelajaran di kelas ketika jam pelajaran berlangsung maupun di luar jam mengajar pada kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler. Penerapan manajemen sumber daya manusia oleh Kepala Sekolah di RA Anissa Sidoarjo dilaksanakan dengan baik terutama dalam hal; penempatan SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian kinerja menggunakan penilaian kualitatif dan kompensasi atau pemberian honor insentif sesuai tugas, beban kerja dan kegiatan guru. Implikasi Penelitian ini yaitu menjadi informasi tentang RA Anissa Sidoarjo dalam peningkatan kinerja guru. Penerapan manajemen SDM yang ada di beberapa sekolah perlu dievaluasi lebih intensif. Kiranya penelitian ini dapat ditindaklanjuti dengan menggunakan objek penelitian dan parameter atau indikator-indikator yang lebih banyak agar dapat mengungkap realita yang sebenarnya.

**Kata Kunci :** *Lokasi, Sumber, Kinerja, Data*

---

## 1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi seperti sekarang ini kompetisi yang terjadi sangat tinggi yang menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan kondisi di berbagai bidang sehingga banyak organisasi mengambil langkah perbaikan yang dulunya biasa saja (tradisional) menjadi mengikuti perkembangan zaman (modern). Kondisi ini harus benar-benar dipersiapkan secara proporsional. Persiapan ini terutama yang menyangkut masalah sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai dengan perkembangan dunia saat ini. Oleh karena itu, peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada

masyarakat, sehingga perlu diupayakan terus dan berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan masyarakat.

Manajemen membahas tentang bagaimana para pemimpin (manajer) dalam suatu organisasi atau lembaga berusaha agar suatu program dapat berjalan sesuai dengan rencana. Manusia merupakan sumber daya

yang sangat penting dalam usaha suatu organisasi, lembaga, atau instansi pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuan dan keberhasilan. Sumber daya manusia diartikan sebagai keseluruhan orang-orang yang ada dalam sebuah lembaga yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi tersebut. Pendidik adalah panutan dan tauladan bagi peserta didik dalam segala hal. Peserta didik biasanya lebih mengikuti, menurut dan mempercayai gurunya dari pada orang tuanya sendiri.

Oleh karena itu, seorang pendidik harus mengetahui, memahami dan menjalankan tugas, fungsi dan peranannya dengan baik dalam hal menanamkan nilai-nilai spiritual pada peserta didik agar terbentuk sikap, perilaku, atau kepribadian yang benar. Suksesnya suatu pembelajaran adalah akumulasi dari berhasilnya peserta didik. Oleh karena itu, masalah mutu pembelajaran merupakan masalah esensial yang sangat ditentukan oleh kualitas mengajar guru. Salah satu indikator mengajar guru dapat dilihat dari kreatifitasnya dalam mengelola pembelajaran yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajaran.

Pada era globalisasi saat ini, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat sehingga berimbas pada pentingnya seorang guru meningkatkan kinerja dan kemampuannya sehingga terwujud keprofesionalannya yang mantap. Seorang guru dituntut untuk mampu menampilkan pembelajaran yang inovatif, kreatif, dan menarik peserta didik untuk beraktifitas secara aktif. Dalam UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa tugas pokok profesional guru yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melakukan evaluasi, melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar peserta didik serta melakukan perbaikan dan pengayaan, perlu mendapatkan pengawasan dan pembinaan terus menerus dan berkelanjutan dari pengawas yang profesional untuk perbaikan mutu pembelajaran.

Salah satu faktor yang menjadi ukuran keberhasilan suatu lembaga pendidikan

atau sekolah. Kinerja guru, mutu pengajaran, bimbingan dan latihan guru merupakan permasalahan yang dihadapi di dunia pendidikan yang berujung pada rendahnya mutu lulusan. Kegagalan peserta didik pada dunia pendidikan akan selalu dialamatkan pada buruknya kinerja guru. Oleh karena itu, guru selalu dituntut mempunyai kinerja yang baik agar prestasi belajar peserta didik dapat terus meningkat. Lokasi R.A Anissa beralamat di jalan Bangah Jaya Indah Kav.Polda No.447-448 Gedangan- Sidoarjo. Di RA Anissa Sidoarjo jumlah guru ada 18, terdiri atas 14 guru kelas, 2 guru agama, dan 2 guru ekstrakurikuler dengan jumlah 115 siswa yang terbagi atas 8 rombongan belajar dengan jadwal belajar pagi. Berdasarkan survey awal yang dilakukan, peneliti menemukan kurangnya perhatian dan dukungan kepala sekolah terhadap pendidik dan tenaga kependidikan menyebabkan kinerja para guru juga berjalan statis, pembelajaran yang dilakukan kurang maksimal karena guru hanya melakukan rutinitas atau apa adanya, guru sering izin karena urusan pribadi dan adanya guru yang mengajar pendidikan yang background-nya bukan dari pendidikan anak usia dini sehingga memengaruhi proses pembelajaran. Dibandingkan beberapa tahun yang lalu, prestasi peserta didik di RA tersebut sangat meningkat terbukti dengan tingginya nilai hasil belajar, selalu mendapat juara setiap kali mengikuti berbagai perlombaan antar sekolah, selalu mendapat dukungan dari kepala sekolah dan sarana prasarana yang sangat menunjang pembelajaran. Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merasa termotivasi untuk mengkaji lebih mendalam tentang hal itu kaitannya dengan Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di R.A Anissa Sidoarjo. Selain dari itu, lokasi penelitian juga mudah dijangkau oleh peneliti, dan adanya hubungan emosional antara peneliti dengan beberapa pendidik atau guru di sekolah tersebut.

## 2. METODE PENELITIAN

### 2.1. Jenis dan Lokasi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah penelitian lapangan yang bersifat kualitatif deskriptif, yakni penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subyek penelitian dan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis dan perilaku orang-orang yang diamati. Kajian ini dilaksanakan secara mendasar, mendalam dan berorientasi pada proses. Penelitian kualitatif deskriptif juga merupakan suatu bentuk penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alami maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk aktifitas, karakteristik, perubahan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena yang lain. Lokasi Penelitian ini dilakukan di R.A Anissa Sidoarjo, yang terletak di Jl. Bangah Jaya Indah Kav.Polda No.447-448 Gedangan-Sidoarjo. Atas pertimbangan sebagai berikut: pertama, lokasi penelitian mudah dijangkau sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian, kedua, adanya guru yang tidak bekerja secara maksimal.



### 2.2. Populasi Dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi pusat perhatian serta menjadi sumber data penelitian. Sebagaimana yang

dikemukakan Sugiyono (2011), bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi yang penulis tentukan dalam penelitian ini adalah seluruh pendidik di RA Anissa yang berjumlah 18 guru yang akan diteliti tingkat sumber daya manusianya.

Tabel 3.2

Data Jumlah Pendidik Di R.A Anissa Sidoarjo  
No. Guru Jumlah

|    |                      |    |
|----|----------------------|----|
| 1. | Guru kelas           | 14 |
| 2. | Guru Religi          | 2  |
| 3. | Guru Ekstrakurikuler | 2  |

Sampel merupakan kelompok kecil (bagian) dari populasi yang diambil dan dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Tujuan sampel adalah untuk mempermudah, memperjelas dan memperdalam peneliti dalam mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, tahapan yang dilakukan oleh peneliti yaitu mengambil data dari 18 guru di R.A Anissa Sidoarjo secara acak.

### 2.3. Teknik Pengumpulan Data

1. Data Primer : Sumber data primer adalah semua data yang diperoleh langsung di lokasi penelitian berupa hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun yang dijadikan narasumber atau informan adalah kepala sekolah dan guru pengajar.

2. Data Sekunder : Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui dokumentasi atau melalui orang yang tidak terlibat langsung dalam fokus yang akan diteliti. Data sekunder adalah data pelengkap yang berhubungan dengan data primer seperti buku-buku, artikel, majalah, jurnal dan berbagai penelitian yang terkait dengan penelitian ini.



#### 2.4. Sumber Dan Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang merupakan cara untuk memperoleh tujuan. Cara pertama ini digunakan setelah peneliti memperhitungkan kemajuan ditinjau dari tujuan serta situasi penelitian, sedangkan untuk mengelola data yang baik dan akurat maka dipergunakan beberapa metode, yaitu:

##### 1. Pengamatan (observation)

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara untuk mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Metode ini digunakan sebagai langkah awal dengan melihat secara langsung obyek penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan. Data tersebut antara lain berupa data tentang kondisi RA Anissa Sidoarjo, terfokus pada gambaran sumber daya manusia, kinerja guru, dan penerapan manajemen sumber daya manusia.

##### 2. Wawancara (interview)

Teknik ini dilakukan dengan memperoleh data dan informasi langsung dari responden mengenai permasalahan yang dikaji melalui wawancara. Metode wawancara ini digunakan untuk mengetahui hubungan dengan sumber data, melalui tanya jawab guna mendapatkan informasi yang diperlukan. Interview ini dilakukan secara mendalam (depth interview) tetapi bersifat luwes, susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja guru di R.A Anissa Sidoarjo yang fokusnya adalah kepala sekolah dan beberapa guru.

##### 3. Dokumentasi (documentation)

Dalam hal ini dokumen digunakan sebagai salah satu sumber data, karena dokumen tersebut dapat dimanfaatkan dalam

pembuktian, menafsirkan dan meramalkan suatu peristiwa. Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan sebagainya. Data tersebut terkait dengan manajemen sumber daya manusia dan data lain, yang meliputi kondisi umum R.A Anissa Sidoarjo.

#### 2.5. Teknik Pengelolaan Dan Analisis Data

Keseluruhan teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif. Data disajikan secara deskriptif fenomenologis untuk memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya yang memunculkan analisis. Proses pengolahan dan analisis data berlangsung secara bersamaan dengan proses pengumpulan data dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

##### 1. Reduksi Data

Reduksi merupakan kegiatan pemilihan, penyederhanaan, pemusatan perhatian dari data mentah yang telah diperoleh. Data yang telah diperoleh kemudian dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok dan yang dianggap relevan serta berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan kinerja guru. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

##### 2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah melakukan penyajian data yaitu penyusunan informasi yang kompleks ke dalam bentuk yang sistematis sehingga menjadi sederhana dan selektif serta dapat dipahami maknanya.

##### 3. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan

Verifikasi dan penarikan kesimpulan dilakukan setelah analisis selama proses dan sesudah pengumpulan data. Analisis data tersebut, peneliti memberikan kesimpulan awal selama pengumpulan data dan sesudah pengumpulan data, kesimpulan diverifikasi

kembali untuk lebih memperkuat temuan-temuan dalam penelitian ini.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Paparan Data

*R.A Anissa Sidoarjo adalah salah satu sekolah pendidikan anak usia dini yang dibangun di tahun 2002 yang pada saat itu belum ada sekolah di daerah Bangah Jaya Kavling Polda. Seiring berjalannya waktu, sekolah tersebut berkembang sedikit demi sedikit di bawah pimpinan kepala sekolah. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah RA Anissa Sidoarjo antara lain :*

Visi Sekolah : Menjadi pusat pengembangan pendidikan berkualitas yang berkarakter islami serta menjadikan sekolah ideal.

Misi Sekolah : Meluluskan siswa-siswi yang cerdas, kreatif, mandiri dan berkepribadian islami.

Tujuan Sekolah : Membentuk manusia muslim yang bertakwa cerdas, kreatif, mandiri, serta dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan ketrampilan sehingga terwujud masyarakat yang utama.

#### 4.2. Data Penelitian

##### 1. Keadaan Peserta Didik

Peserta didik merupakan subjek sekaligus obyek dalam pendidikan. Dikatakan demikian karena peserta didik ikut menentukan keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu, peserta didik merupakan salah satu komponen penting dalam pendidikan yang harus menjadi pusat perhatian di sekolah. Keadaan peserta didik RA Anissa Sidoarjo dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.2

Keadaan Peserta Didik RA Anissa Sidoarjo

Kelas

Jumlah peserta didik tahun ajaran

2019-2020

| Jumlah | Laki- laki | Perempuan |
|--------|------------|-----------|
| PG A   | 4          | 8         |
| PG B   | 6          | 13        |
| TK A1  | 3          | 12        |
| TK A2  | 7          | 12        |
| TK A3  | 6          | 9         |
| TK B1  | 8          | 13        |
| TK B2  | 9          | 14        |
| TPA    | 16         | 34        |
| Total  | 59         | 115       |

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa jumlah peserta didik di R.A Anissa Sidoarjo pada tahun pelajaran 2019-2020 tercatat sebanyak 115 anak, terdiri dari 59 laki-laki dan 56 perempuan yang terbagi dalam 8 rombongan belajar dengan jadwal belajar pagi di hari senin- jumat setiap minggu. Hal ini menjadi kebanggaan bagi R.A Anissa Sidoarjo karena mendapat kepercayaan dari masyarakat untuk menyekolahkan anaknya disekolah tersebut. Namun di sisi lain hal tersebut menjadi tantangan bagi R.A Anissa untuk dapat bekerja optimal sehingga mampu berperan dalam pembangunan bangsa.

##### 2. Sarana dan Prasarana Sekolah

Sekolah merupakan organisasi kerja yang diselenggarakan oleh sejumlah orang dalam bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan institusional. Kerja sama ini meliputi seluruh kegiatan, baik yang bersifat kurikuler maupun ekstrakurikuler. Untuk dapat melaksanakan kegiatan itu, diperlukan berbagai alat kelengkapan yang berdaya guna untuk mencapai tujuan pendidikan yang diselenggarakan. Keberadaan alat kelengkapan pendidikan ini sangat penting, karena tanpa alat kelengkapan, kegiatan pembelajaran di sekolah tidak dapat terlaksana dengan baik. Sarana dan prasarana yang memadai dapat mengefektifkan pembelajaran yang ada akhirnya dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Sebaliknya, sarana dan prasarana yang tidak memadai dapat menghambat proses pembelajaran dan tujuan yang diinginkan sulit untuk dicapai. Pemenuhan sarana dan prasarana ini tentunya berdasarkan pada

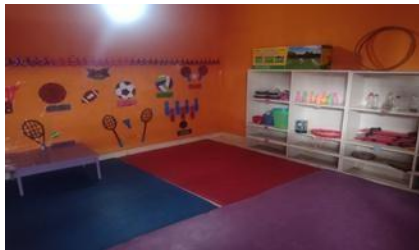
kebutuhan agar dalam pemanfaatannya dapat berfungsi secara maksimal. Sarana dan prasarana yang dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2

Keadaan Sarana dan Prasarana

| No | Nama Prasarana       | Jumlah | Kondisi |
|----|----------------------|--------|---------|
| 1  | Ruang kepala sekolah | 1      | Baik    |
| 2  | Ruang guru           | 1      | Baik    |
| 3  | Ruang administrasi   | 1      | Baik    |
| 4  | Ruang perpustakaan   | 1      | Baik    |
| 5  | Musholah             | 1      | Baik    |
| 6  | Ruang olahraga       | 1      | Baik    |
| 7  | Ruang kelas          | 8      | Baik    |
| 8  | Halaman bermain      | 1      | Baik    |
| 9  | WC guru              | 2      | Baik    |
| 10 | WC siswa             | 2      | Baik    |
| 11 | Tempat tidur TPA     | 1      | Baik    |
| 12 | Dapur                | 1      | Baik    |

Berdasarkan gambaran di atas, dapat dilihat bahwa di R.A Anissa Sidoarjo mempunyai sarana dan prasarana yang cukup lengkap dan memadai. Dengan demikian, kesiapan sarana dan prasarana R.A Anissa Sidoarjo dapat menunjang kegiatan pembelajaran serta kegiatan sekolah lainnya.



3. Gambaran Sumber Daya Manusia RA

Anissa Sidoarjo

a. Keadaan pendidik dan tenaga kependidikan Guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan, khususnya dalam meningkatkan sumber daya manusia yang dihasilkan dari pendidikan. Dengan demikian, dalam sebuah lembaga pendidikan peran guru sangatlah penting dan merupakan kunci keberhasilan. Gurulah yang akan menentukan kemajuan dan kemunduran sebuah lembaga pendidikan. Oleh karena itu, untuk dapat menjadi lembaga pendidikan yang bermutu, maka tenaga kependidikan yang ada hendaknya juga harus benar-benar memiliki kualifikasi pendidik, kapasitas keilmuan, kompetensi dibidangnya, dedikasi yang tinggi dan profesional. Dengan adanya tenaga pendidik seperti ini diharapkan proses kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan menghasilkan output yang baik dan berkualitas. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di RA Anissa Sidoarjo berjumlah 18 guru pada tahun ajaran 2019-2020. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.3

Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan R.A Anissa Sidoarjo

| No | Nama             | L/P | Umur     | Pendidikan terakhir | Jabatan        |
|----|------------------|-----|----------|---------------------|----------------|
| 1  | Nanik Mardiyati, | S   | 35 tahun | S1                  | Guru kelas     |
| 2  | Apriliyawati,    | R   | 30 tahun | S1                  | Kepala sekolah |
| 3  | Koesmawati       | P   | 51 tahun | S1                  | Koordinator    |
| 4  | Nurul mufidah,   | S   | 25 tahun | S1                  | Guru kelas     |
| 5  | Ira Rasyidah,    | S   | 25 tahun | S1                  | Guru Kelas     |
| 6  | Dewi Masitah,    | A   | 25 tahun | S1                  | Guru Kelas     |

|    |                     |   |    |             |
|----|---------------------|---|----|-------------|
| 7  | Riza Nur.,S.AP      | P | 25 | tahun       |
|    | S1 Administrasi     |   |    |             |
| 8  | Maryati             | P | 27 | tahunSMA    |
|    | Guru TPA            |   |    |             |
| 9  | Suyati              | P | 31 | tahunSMA    |
|    | Guru TPA            |   |    |             |
| 10 | Hesty Agustina      | P | 24 | tahun       |
|    | SMA Guru Kelas      |   |    |             |
| 11 | Yulfida Indra Dewi  | P |    |             |
|    | 30 tahunSMA         |   |    | Guru kelas  |
| 12 | Siska               | P | 20 | tahunSMA    |
|    | Guru Kelas          |   |    |             |
| 13 | Luluk p             |   | 30 | tahunSMA    |
|    | Guru Kelas          |   |    |             |
| 14 | Umi Nadifah         | P | 21 | tahun       |
|    | SMA Guru Religi     |   |    |             |
| 15 | Anisa Fatun Hasanah | P |    |             |
|    | 22 tahunSMA         |   |    | Guru Religi |
| 16 | Ainul               | P | 20 | tahunSMA    |
|    | Guru Kelas          |   |    |             |
| 17 | Dwi                 | L | 30 | tahunS1     |
|    | Guru ekstra         |   |    |             |
| 18 | Ari                 | L | 29 | tahunS1     |
|    | Guru Ekstra         |   |    |             |

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti bahwa jumlah guru yang ada di RA Anissa sudah cukup memadai untuk wali kelas, kecuali guru religi yang hanya 2 orang sehingga tidak mampu untuk mengajar di setiap kelas yang jumlah rombongan belajarnya 8 kelas sehingga hanya mengajar di tiap kelompok sesuai usia. Sedangkan pendidikan guru rata-rata berkualifikasi sarjana dan beberapa guru yang sampai sekarang belum sarjana karena masih dalam proses melanjutkan pendidikan sarjana. Jadi berdasarkan data tersebut dapat dimaknai bahwa ada separuh guru telah mengikuti jenjang pendidikan pada perguruan tinggi untuk tingkat sarjana.

b. Kompetensi Manajerial Kepala RA Anissa Sidoarjo Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2013 tentang standar penentuan kualifikasi seseorang untuk dapat diangkat sebagai kepala sekolah atau madrasah. Selain kualifikasi umum dan khusus untuk menduduki jabatan sebagai kepala sekolah dituntut harus

memiliki beberapa kompetensi, yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

#### 4.3. Hasil Penelitian

Pada uraian penelitian ini akan menggambarkan kompetensi kepala sekolah dengan terfokus pada kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial merupakan kemampuan untuk mengerakkan orang lain dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Pada kompetensi ini kepala sekolah dituntut menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik dan mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. Dalam penyusunan program rencana dan kegiatan sekolah yang akan dilaksanakan, kepala sekolah selalu membicarakannya dengan guru-guru baik secara formal dengan mengadakan rapat resmi di awal tahun ajaran baru maupun pertemuan tidak resmi pada jam istirahat.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia berupa guru dan siswa, pengelolaan sumber daya manusia diawali dengan perencanaan. Dalam hal ini ibu Ira Rasyidah (25 tahun), wali kelas PG A menjelaskan dalam wawancara sebagai berikut:

“ Setiap awal tahun ajaran baru, kepala sekolah menjadwalkan rapat untuk menyusun program dan perencanaan kegiatan sekolah misalnya kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan selama satu tahun kedepan dan

bagaimana cara pelaksanaannya, melibatkan semua guru untuk membicarakan dan memutuskan secara bersama kegiatan program satu tahun kedepan. Dengan terlibatnya semua guru, berarti setiap guru punya kesempatan untuk memberikan usulannya atau pendapatnya.”

(wawancara dengan ibu Ira Rasyidah(25 tahun), wali kelas PG A Sekolah R.A Anissa pada hari senin 11 November 2019).

Hal yang sama disampaikan oleh Ibu Nanik Dyanti (35 tahun) selaku Kepala Sekolah yang menyampaikan bahwa perencanaan Sumber daya manusia diawali dengan perencanaan, hal ini di jelaskan sebagai berikut :

“ Penyusunan program sekolah di lakukan dengan semua guru, seperti membuat rencana kegiatan tahunan, setiap awal tahun ajaran, mendengarkan dan mempertimbangkan semua masukan yang diusulkan oleh guru-guru dan memutuskan secara bersama perencanaan tersebut, ole karena itu dalam menyusun perencanaan program, kepala sekolah selalu bekerja sama dengan guru-guru. Kepala sekolah mengumpulkan guru sebagai personal yang memiliki potensinya masing-masing.” (wawancara dengan ibu Nanik Dyanti (35 tahun), Kepala Sekolah R.A Anissa Sidoarjo, 11 Oktober 2019).

Dengan demikian seluruh potensi dapat menyatu dan menghasilkan perencanaan yang memadai dan mengakomodir seluruh gagasan. Hal ini selaras dengan hasil observasi yang dilakukan bahwa memang kepala sekolah selalu membicarakan perencanaan atau program yang akan dilakukan dengan semua guru di sekolah tersebut baik rapat secara formal maupun tidak formal dilakukan pada waktu istirahat dengan penuh keakraban. Selanjutnya dalam hal mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal, sesuai dengan pengamatan peneliti sangat baik dengan melihat kinerja guru yang bekerja sesuai dengan tugas tambahan yang telah diberikan kepadanya selain mengajar di kelas. Hal ini sesuai dengan penjelasan ibu Apriliyawati Rahmadani (30 tahun), selaku

wali kelas TK B yang mengemukakan dalam wawancara sebagai berikut :

“ Kepala sekolah yang sekarang ini dalam mengelola guru dan staf sangat baik, selain tugas mengajar ada beberapa guru diberikan tugas tambahan seperti pendamping drumband dan pendamping ekstra tahfidz dan guru tersebut tanpa diperintah lagi melaksanakan tugas tersebut dengan penuh tanggung jawab sehingga sesuai dengan rencana program yang telah disusun.”

wawancara dengan ibu Apriliyawati Rahmadani (30 tahun), Walikelas TK B R.A Anissa Sidoarjo, 29 Oktober 2019).

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa Kepala sekolah dalam rangka mengelola guru termasuk kategori baik karena setiap guru yang diberi tugas pokok maupun tugas tambahan selalu dilaksanakan dengan baik oleh guru. Selanjutnya tentang kegiatan penerimaan siswa baru dan penempatannya keterlibatan kepala sekolah sebagai pengawas dan penasehat saja karena sudah ada kepanitiaan yang dibentuk sebelumnya oleh para guru. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Ibu Maryati (27 tahun) sebagai wali kelas PG B yaitu sebagai berikut :

“ Dalam rangka penerimaan siswa baru, sudah dibentuk kepanitiaan yang terdiri dari guru dan kepala sekolah tidak terlibat langsung dan hanya memantau dan mengawasi pelaksanaannya saja. Kepala sekolah tetap masuk dalam kepanitiaan penerimaan siswa baru tapi tidak terlibat langsung dan itu ada SK-nya, beliau hanya sebagai penasehat dan mengawasi jalannya penerimaan siswa baru. Setelah selesai penerimaan dan penyeleksian siswa baru maka dirapatkanlah penempatan siswa tersebut sesuai dengan kategori yang telah ditentukan sebelumnya.” wawancara dengan ibu Maryati (27 tahun), Walikelas PG B R.A Anissa Sidoarjo, 29 Oktober 2019).

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa kepala sekolah dalam hal pengelolaan siswa baru secara tidak langsung mengawasi dan mamantau jalannya penerimaan siswa



baru setelah itu dirapatkan bersama para panitia penerimaan untuk menentukan kelas masing-masing peserta didik yang baru sesuai dengan kategori yang telah ditentukan pengelompokkan kelas sesuai usia anak. Selanjutnya dalam hal kepemimpinan kepala sekolah dalam pendayagunaan sumber daya manusia, Ibu Koesumawati (51 tahun) selaku koordinator sekolah menjelaskan sebagai berikut:

“Kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang ini sangat baik, selalu mendukung kegiatan yang dilakukan oleh guru sehingga terkadang ada guru yang sepertinya lebih banyak mengatur dari kepala sekolah, karena kepala sekolah terlalu bijak dan sabar dalam kepemimpinannya. Dalam pendayagunaan sumber daya yang ada digunakan dan dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan.” (wawancara dengan ibu Koesumawati (51 tahun), Koordinator R.A Anissa Sidoarjo, 29 Oktober 2019).

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan dalam hal kepemimpinan kepala sekolah yang ada sekarang ini sangat baik, sabar dan sangat bijak dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Saat tertentu jika ada guru yang lebih sering atau lebih menonjol mengajukan gagasan dalam menentukan sesuatu yang dibicarakan bersama dan gagasan tersebut dipandang baik, kepala sekolah juga mengikutinya. Sikap tersebut merupakan wujud dari sikap baik dan sikap bijak kepala sekolah dalam memimpin. Dalam hal pengembangan kurikulum dan pembelajaran diserahkan kepada masing-masing guru untuk melakukannya dengan alasan bahwa yang terlibat langsung dengan peserta didik dan proses pembelajaran adalah guru. Sedangkan mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dilakukan dengan membentuk paguyuban orang tua peserta didik yang disebut komite dan bekerja sama dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh sekolah. c. Kompetensi Profesional Guru di R.A Anissa Sidoarjo. Kompetensi profesional guru menggambarkan kemampuan yang harus

dimiliki oleh seseorang yang mengampu jabatan sebagai guru yang menjadi ciri keprofesionalannya. Mengacu pada Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Standar Nasional Pendidikan.

Flippo menyebutkan ada tiga gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu; (a) otocratic leadership, kepemimpinan otokrasi; (b) participative or democratic leadership, kepemimpinan partisipatif atau demokratis; dan (c) the laissez-faire leadership, kepemimpinan gaya bebas atau liberal. Lihat, Syaiful Sagala, Administrasi Pendidikan Kontemporer (Cet. VII; Bandung: Alfabeta, 2013), bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran. Berdasarkan data dokumentasi dari 18 orang guru, masih ada beberapa pendidik di R.A Anissa yang belum memiliki kualifikasi akademik sarjana dan yang lainnya sudah sarjana lengkap. Guru yang mempunyai kompetensi profesional dapat dilihat dari kemampuannya memilah dan memilih serta mengelompokkan materi pembelajaran yang disampaikan kepada peserta didik. Hasil observasi menggambarkan bahwa kompetensi profesional guru di R.A Anissa meliputi: (1) penguasaan konsep, struktur, dan metode keilmuan yang mendukung (2) pengembangan keprofesionalan melalui tindakan reflektif. Hal tersebut tergambar dalam hasil wawancara dengan Kepala Sekolah yang menjelaskan bahwa: Guru dalam melaksanakan tupoksinya sudah mampu menguasai konsep, struktur dan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang diajarkan, meskipun terkadang masih ada guru yang selalu menggunakan metode yang sama setiap mengajar tapi hal itu dapat dimaklumi.

Sedangkan dalam pengembangan keprofesionalan melalui tindakan telah dilaksanakan oleh para guru setelah mengikuti pelatihan mereka biasanya saling sharing satu sama lain agar apa yang didapat dari pelatihan tersebut juga bisa diketahui oleh guru lain dan menerapkannya dalam pekerjaan mereka.

3. Kinerja Guru Di R.A Anissa Sidoarjo

Kinerja guru di RA Anissa termasuk kategori cukup baik dengan melihat kegiatan yang dilakukan oleh para guru baik di dalam kelas ketika sedang mengajar maupun di luar jam mengajar. Ketika mengajar pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku dengan berpedoman pada silabus dan RPP, walaupun masih ada guru yang tidak membawa perangkat pembelajarannya dengan alasan bahwa materi pembelajaran sudah dihafal di luar kepala. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Ibu Apriliyawati, Kepala Sekolah RA Anissa Sidoarjo bahwa: Kinerja guru di RA anissa sangat baik karena semua tugas yang diberikan dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Dalam mengajar mereka sesuaikan dengan kurikulum dan berpedoman pada silabus dan RPP. Di luar jam mengajar dilakukan kegiatan ekstrakurikuler seperti latihan drumband, tahfidz, seni dan olah raga yang dijadwalkan setiap minggu. Dari wawancara tersebut dan hasil observasi juga dikemukakan tentang kegiatan di luar jam mengajar di waktu tertentu dilakukan kegiatan ekstrakurikuler seperti latihan drum band dan tahfidz. Adapun pembiasaan guru bertujuan sebagai berikut :

a. Mendidik dan Melatih

Dari hasil observasi dalam hal mendidik dan melatih peserta didik, guru dengan berbagai teknik selalu memotivasi peserta didik agar dalam kehidupan sehari-hari selalu menerapkan dan membiasakan perilaku terpuji, memotivasi kemajuan belajar peserta didik. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Ibu Apriliyawati bahwa: Guru dalam mendidik dan melatih siswa dengan melakukan pembiasaan terhadap perilaku terpuji yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari baik di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah semisal berbicara dengan sopan, tidak berkelahi dengan sesama teman, saling menghormati dan lainnya. Dalam hal keterampilan dan kerjasama dari orangtua, guru memberikan latihan membuat hasil karya atau kerajinan tangan dari bahan bekas yang berfungsi sebagai media belajar. peserta didik juga diberikan latihan ekstrakurikuler seperti

latihan drum band dan ekstra tahfidz yang dijadwalkan setiap minggu dilaksanakan sehingga peserta didik memiliki keterampilan dan dapat menyalurkan bakat dan minat mereka pada hal-hal yang positif.

(Nanik Dyanti (35 tahun), Kepala Sekolah RA Anissa, Wawancara, Sidoarjo, 28 Oktober 2019.

b. Membimbing dan Mengarahkan

Dari hasil observasi dalam hal membimbing dan mengarahkan, guru selalu memberikan arahan dan memotivasi kepada peserta didik agar menerapkan dan membiasakan perilaku terpuji dalam kehidupan sehari-hari dan menjauhi perilaku tidak terpuji. Selanjutnya dalam hal pengembangan potensi peserta didik, guru selalu membantu mengembangkan potensi dari peserta didik dan membantu kekurangannya. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Kepala RA Anissa bahwa: Dalam membimbing dan mengarahkan peserta didik, guru selalu melakukannya baik di dalam kelas maupun diluar kelas dengan memberikan motivasi kemauan belajar kepada peserta didik dan nasehat agar selalu berbuat baik dan tidak melakukan hal yang tidak baik. Selain itu juga membantu peserta didik yang memiliki kekurangan dalam belajar.

(Nanik Dyanti (35 tahun), Nani RA Anissa, Wawancara, Sidoarjo, 28 Oktober 2019)

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam membimbing dan mengarahkan peserta didik, guru selalu melakukannya baik di dalam maupun di luarkelas, walaupun dalam hal memberikan kesempatan pada peserta didik untuk bertanya, mempraktekkan dan berintegrasi dengan peserta didik lainnya terkadang dilakukan oleh guru karena adanya peserta didik yang lebih menonjol sehingga hanya dialah yang sering mengambil alih kesempatan di dalam kelas.

c. Mengajar

Mengajar adalah suatu pekerjaan yang bersifat akademis dan profesional. Akademis karena proses pembelajaran merupakan suatu interaksi untuk mentransfer ilmu pengetahuan, menanamkan keteladanan sikap, serta mengembangkan keterampilan peserta didik.

Dengan proses yang demikian maka diperlukan pengetahuan yang memadai baik penguasaan terhadap materi yang akan diajarkan kepada peserta didik di samping juga harus menguasai ilmu-ilmu pendukung yang berkaitan dengan peserta didik. Professional karena pembelajaran membutuhkan pengetahuan dan keterampilan mengajar sehingga dengan penguasaan itu pembelajaran dapat berjalan dengan baik. Dari hasil observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa dalam menyusun perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang berisi informasi yang tepat, mutakhir, dan yang membantu peserta didik untuk memahami konsep materi pembelajaran selalu dilakukan oleh guru. Kemudian dalam pelaksanaan pembelajaran selalu dilakukan pendahuluan sebelum memasuki inti pembelajaran kemudian memasuki inti pelajaran dan menutup pembelajaran dengan berdoa dan memberikan motivasi serta nasehat singkat sebelum keluar kelas.

(Nanik dyanti (35 tahun), Kepala Sekolah RA Anissa, Wawancara, Sidoarjo, 28 Oktober 2019)

Dalam kegiatan pembelajaran kadang-kadang guru memastikan semua peserta didik mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran. Begitu juga dalam mengidentifikasi karakter setiap peserta didik di dalam kelas kadang-kadang dilakukan oleh guru, tapi seiring berjalannya waktu mereka dapat mengidentifikasinya karena sudah setiap hari bertemu muka. Sedangkan kadang-kadang guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap peserta didik. Hal ini dilakukan kepada peserta didik yang betul-betul memiliki kelemahan dalam menerima materi pelajaran. Dalam proses pembelajaran guru selalu memanfaatkan sumber belajar atau menggunakan media pembelajaran baik yang disediakan oleh sekolah maupun yang dibuat sendiri oleh guru untuk mencapai tujuan pembelajaran. Hal tersebut juga sesuai dengan wawancara

bersama Kepala Sekolah yang menjelaskan bahwa: Dalam mengajar guru melaksanakannya dengan baik, sebelum memulai pembelajaran mereka melakukan pendahuluan, kemudian memasuki inti pembelajaran dengan berpedoman pada RPP yang telah dibuat, terus menggunakan media dan sumber belajar baik dari buku maupun dari internet, diakhir pembelajaran terkadang guru mengadakan penilaian dan evaluasi terhadap materi yang telah dipelajari tadi.

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa mengajar guru di sekolah tersebut tergolong baik karena sesuai dengan RPP, melakukan pendahuluan sebelum memasuki inti pembelajaran, menggunakan media yang sesuai dengan materi dan melakukan penilaian. Sedangkan dari hasil observasi yang dilakukan peneliti masih ada guru yang dalam melaksanakan pembelajaran tidak membawa RPP kedalam kelas dan tidak menggunakan media pembelajaran.



#### d. Menilai dan Mengevaluasi

Dalam hal menilai dan mengevaluasi, guru selalu menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang tertulis dalam RPP, guru juga selalu melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian selain penilaian formal yang dilaksanakan di sekolah, dan terkadang mengumumkan hasil dan implikasinya kepada peserta didik tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan yang akan dipelajari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara bersama Kepala sekolah RA Anissa Sidoarjo yang menjelaskan bahwa: Dalam proses pembelajaran guru melakukan penilaian dengan berbagai cara atau teknik

baik langsung maupun tidak langsung. Penilaian tersebut bukan hanya pada pengetahuan peserta didik saja tetapi juga menilai perilaku dan sikap yang dilakukan oleh peserta didik. Apalagi sekarang menggunakan kurikulum 2013, setiap guru diharuskan memiliki buku catatan harian untuk menilai semua yang terjadi di dalam kelas selama proses pembelajaran berlangsung.

Dalam memanfaatkan masukan dari peserta didik dan merefleksikannya untuk meningkatkan pembelajaran selanjutnya dan dapat membuktikannya melalui catatan, rancangan pembelajaran dan materi tambahan terkadang dilakukan oleh guru. Dalam menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi kompetensi dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing peserta didik untuk keperluan remedial dan pengayaan selalu dilakukan oleh guru agar tujuan pembelajaran dapat tercapai. Sedangkan dalam hal memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya kadang-kadang dilakukan oleh guru.

#### 4. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di RA Anissa Sidoarjo

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa kegiatan seperti yang telah dijelaskan dalam tinjauan teoretis, tetapi dalam penelitian yang dilakukan di RA anissa ini meliputi beberapa kegiatan saja, diantaranya: penempatan SDM, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Untuk kegiatan perencanaan, rekrutmen dan seleksi SDM sekolah.

##### a. Penempatan SDM

Penempatan SDM di sekolah ini berkaitan dengan pembagian wali kelas yang dilakukan setiap awal tahun pelajaran. Dalam hal ini selalu dirapatkan bersama antara kepala sekolah dengan guru. Pergantian wali kelas dari kelas rendah ke kelas tinggi dan begitu pula sebaliknya wali kelas tinggi ke kelas rendah, atau terkadang ada juga wali kelas yang tetap dikelasnya semula. Penempatan ini juga dilakukan dengan memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh guru tersebut.

Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Ibu Koesmawati: Bahwa penempatan wali kelas di sekolah ini disesuaikan dengan kemampuan dan juga keinginan guru yang ingin pindah kelas dan dibicarakan dalam rapat bersama di awal tahun ajaran baru.

Hal senada juga dikemukakan oleh Ibu Nanik Maryati bahwa: Penempatan wali kelas itu usulan dari kepala sekolah yang dirapatkan secara bersama dan hasil keputusan itulah yang dilaksanakan, dan kalau ada yang keberatan boleh mengajukan permintaan dengan alasan yang dapat diterima oleh pihak lain, tetapi sebenarnya kita harus siap ditempatkan dikelas manapun karena memang kita ini adalah guru wali kelas.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa penempatan wali kelas di sekolah tersebut dilakukan dengan rapat bersama untuk menentukan siapa-siapa yang akan menjadi wali kelas dengan mempertimbangkan kemampuan dari masing-masing guru, dan memperhatikan kondisi individu tiap guru khususnya untuk guru kelas PG yang betul-betul harus sabar dalam menghadapi peserta didik yang baru masuk tersebut.

b. Pelatihan dan pengembangan SDM  
Pelatihan dan pengembangan SDM sangat penting bagi guru karena perkembangan berbagai sektor kehidupan khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat sehingga mengharuskan guru meningkatkan kompetensinya.

Program pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di RA Anissa dilakukan berdasarkan program Pemerintah dalam hal ini adalah Dinas Pendidikan dan Kelompok kerja guru (KKG). Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dan dapat tampil lebih profesional. sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Koesmawati guru RA Anissa Sidoarjo. Untuk pendidikan bagi guru alhamdulillah sudah sarjana lengkap kecuali beberapa guru yang mengikuti pelatihan guru berdasarkan program Dinas Pendidikan. Bila ada pelatihan, kepala sekolah mengutus guru yang sesuai dengan materi pelatihan yang

dilaksanakan. Selain itu juga selalu melaksanakan kegiatan KKG tingkat kecamatan, walaupun sekarang ini belum dilaksanakan sebagaimana biasanya mungkin karena pengurus KKG ada banyak kegiatan yang menyebabkan pelaksanaannya tertunda. Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa penyelenggaraan dan pelaksanaan program pelatihan disusun oleh pemerintah dan bentuk partisipasi RA Anissa Sidoarjo dalam program tersebut hanya sebagai peserta yakni dengan mengirimkan beberapa orang pendidik dan tenaga kependidikan yang berkaitan dengan materi pelatihan kedalam kegiatan tersebut. Dan kegiatan tersebut sengaja dirancang dalam upaya meningkatkan kualitas pendidik dalam mengajar, baik yang terkait dengan materi ajar ataupun metodologi dan juga kualitas pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka mengelola administrasi sekolah. Selain hal tersebut di atas, terdapat juga forum KKG yang dibentuk sebagai media bagi guru untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas mengajar, menjadi media untuk saling tukar menukar wawasan dan pengetahuan serta informasi tentang perkembangan ilmu pengetahuan dan metodologi pengajaran, di samping juga menjadi forum sharing ide dan problem yang dihadapi oleh para guru agar mendapatkan solusi bersama. Namun sepengetahuan peneliti pelaksanaan KKG tersebut belum berjalan sesuai dengan rencana yang telah dijadwalkan.

### c. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja di RA Anissa Sidoarjo dilakukan secara formal dan informal terhadap prestasi personal dalam bekerja. Penilaian secara informal dilakukan oleh kepala sekolah secara terus menerus mengenai kinerja guru. . secara subyektif atau sebaliknya, kepala sekolah dapat menggunakan teknik-teknik penilaian formal dalam menilai kinerja bawahan, dan penilaian ini diusahakan untuk lebih obyektif. Penilaian terhadap kinerja guru di RA Anissa Sidoarjo pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan (performance) kinerja guru itu sendiri dan terhadap potensi guru dalam upaya

mengembangkan diri untuk kepentingan sekolah.

Obyek penilaian pendidik dan tenaga kependidikan RA Anissa Sidoarjo adalah dalam rangka peningkatan mutu disamping terus mengevaluasi hal-hal yang masih kurang, kemudian obyek penilaian kinerja tersebut dituangkan dalam bentuk standar kinerja yang meliputi kedisiplinan, ketahanan kerja, motivasi, loyalitas, kecakapan, kemampuan umum dan sebagainya. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Ibu Kepala Sekolah Apriliyawati menjelaskan bahwa: Penilaian kinerja guru yang berstatus PNS biasanya diwujudkan dalam bentuk DP 3 atau yang sekarang disebut PKG dan yang menjadi unsur atau sasaran penilaiannya adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, kedisiplinan, dan kecakapan, selain itu juga dilakukan penilaian dalam mengajar dengan mengadakan supervise administrasi dan supervise kelas setiap semester dan yang menjadi penilaian adalah cara mengajar, dan kelengkapan administrasi pembelajaran seperti daftar hadir peserta didik, silabus, prota dan prosem, pemetaan, RPP, dan penilaian.

Pembinaan dalam peningkatan kinerja guru dilakukan dengan supervisi secara periodik. Baik kepala sekolah ataupun pengawas melakukan supervisi akademik dengan memeriksa kelengkapan administrasi pembelajaran maupun supervise kunjungan kelas. Hal ini juga dikemukakan oleh Ibu Apriliyawati: Bahwa penilaian kinerja guru dilakukan oleh Kepala Sekolah yang sasaran penilaiannya terdapat di dalam DP 3 atau PKG seperti kedisiplinan, ketekunan dan lainnya, selain itu juga dilakukan supervisi kelas dan pemeriksaan administrasi pembelajaran. Dengan demikian dapat diketahui bahwa penilaian dilakukan sebagai tolak ukur terhadap kinerja untuk perbaikan dan pengembangan kinerja para guru, sebagai bahan motivasi setiap individu setelah melihat ukuran kinerjanya masing-masing menjadi dasar pertimbangan untuk proses pembinaan dan pengembangan selanjutnya terhadap personel dalam memperbaiki kinerjanya, dan

juga sebagai penentu kenaikan pangkat bagi guru yang berstatus PNS. Sedangkan untuk non PNS penilaian kinerja dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan honor atau insentif yang akan diberikan.

d. Kompensasi atau Insentif

Kompensasi atau insentif di RA Anissa Sidoarjo minimal memberikan ungkapan penghargaan atau pernyataan terima kasih kepada tenaga pendidik dan kependidikan terkait dengan tugas yang telah mereka lakukan, selanjutnya diberikan kesejahteraan dalam bentuk finansial dengan memperhatikan beban kerja atau sesuai tugas yang diberikan. Berikut hasil wawancara bersama Kepala Sekolah R.A Anissa Sidoarjo. Masalah kompensasi atau insentif yang diberikan selain penghargaan dan ucapan terima kasih, yang utama adalah dalam bentuk materi. Gaji diberikan kepada guru disesuaikan dengan beban kerja, tugas yang diberikan sesuai dengan tambahan jam dan kegiatan yang dilakukan dalam rangka peningkatan kinerjanya.

Hal senada diungkapkan oleh ibu Koesmawati bahwa: Kompensasi atau gaji yang diberikan oleh Kepala Sekolah sesuai dengan harapan saya sebagai guru dan juga disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada kami sesuai dengan tugas tambahan atau kegiatan yang dilakukan dan pemberian honor yang demikian menjadi motivasi kami dalam meningkatkan kinerja kami. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemberian kompensasi di R.A Anissa Sidoarjo dilakukan dengan cara pemberian penghargaan dan pemberian gaji berdasarkan tugas yang diemban dan sesuai dengan kegiatan yang telah dilakukan. Kompensasi tersebut juga sesuai dengan harapan pendidik dan tenaga kependidikan sehingga menjadi motivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan lebih profesional.



#### 4.4. Pembahasan Penelitian

Setelah mencermati keseluruhan data baik hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi, maka peneliti akan melakukan pembahasan pada sub bab ini. Pada bagian ini peneliti melakukan interpretasi terhadap hasil penelitian berdasarkan pendekatan sebagaimana yang telah disampaikan pada metode penelitian. Pembahasan hasil penelitian ini dapat dirumuskan dalam tiga hal pokok, yaitu gambaran sumber daya manusia, kinerja guru dan penerapan manajemen sumber daya manusia di RA Anissa Sidoarjo. Ketiga hal tersebut dielaborasi secara runtut dengan ulasan sebagai berikut:

1. Gambaran sumber daya manusia di R.A Anissa Sidoarjo

Kepala sekolah sebagai manajer telah membuat program perencanaan kegiatan program tahunan, semester, dan evaluasi serta berbagai kegiatan yang akan dilakukan, pengelolaan sumber daya manusia, penyediaan sarana dan prasarana, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, serta memberikan arahan kepada warga sekolah. Kepala sekolah juga selalu memotivasi guru dengan peningkatan kesejahteraan dan kesempatan untuk bertanya dalam suasana yang menyenangkan, mengikutsertakan guru dalam pelatihan, dan KKG untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan. Dalam hal pengawasan, Kepala Sekolah juga melakukan pengawasan dalam pembuatan administrasi guru seperti pembuatan program semester, pembuatan RPP, baik langsung maupun tidak langsung. Semua di evaluasi secara periodic minimal pada akhir semester maupun pada tahun ajaran baru. Ini dilakukan untuk mengetahui apakah kegiatan yang dilakukan sudah terlaksana dengan baik. Selanjutnya dalam peningkatan kompetensi profesional guru dibutuhkan penerapan manajemen yang baik, disamping itu orang-orang yang ada di sekolah harus menjalin hubungan kerja sama yang baik, saling memberikan motivasi dan memberikan gagasan-gagasan yang dapat

mengembangkan kompetensi profesionalnya. Peluang dalam pembinaan kompetensi professional dari hasil penelitian menunjukkan ada peluang dalam mengembangkan kompetensi professional guru secara maksimal dengan melalui pendidikan, pelatihan, seminar- seminar pendidikan, dan penguasaan IT. Oleh karena itu, guru dengan kompetensi yang dimilikinya seperti kompetensi professional sangat menentukan berhasil tidaknya sekolah mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan efektif dan efisien. Dalam meningkatkan kompetensi profesional, guru harus terus berusaha untuk mengembangkan dan memanfaatkan momentum yang ada seperti melanjutkan pendidikan, mengikuti pelatihan dan seminar pendidikan, dan tidak berhenti mengembangkan kompetensi profesionalnya. Menjadi guru professional, seorang guru dituntut untuk memiliki beberapa hal, yaitu mempunyai komitmen pada siswa dan proses pembelajaran dipentingkan, guru menguasai secara mendalam materi pembelajaran yang akan diajarkan serta cara mengajarnya kepada peserta didik, guru memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalaman, dan guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat dan belajar dalam lingkungan profesinya.

## 2. Berkenaan dengan kinerja guru.

Kinerja guru tidak hanya dilihat pada aspek kegiatan mengajar dalam kelas, tetapi lebih dari itu juga dilihat pada aspek kegiatan mendidik, melatih, membimbing dan mengarahkan, dengan cara melakukan kegiatan ektrakurikuler yang dilakukan setiap minggunya.

## 3. Berkenaan dengan penerapan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja guru.

Pada ranah aktifitas, penerapan manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan pendidikan harus berorientasi pada efektifitas segala aspek pendidikan sekolah baik dalam pertumbuhan dan perkembangan. Sebab sekolah merupakan lembaga pendidikan yang menjunjung kualitas sumber daya manusia yang bermanfaat bagi

lingkungan masyarakat, bangsa dan negara. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dapat dipahami bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia apabila dilaksanakan dengan baik akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru. Dalam hal perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi pegawai atau guru baru, RA Anissa Sidoarjo secara intern dilakukan oleh sekolah. Dalam hal penempatan guru dapat dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan guru-guru dengan mengadakan rapat untuk menentukan wali kelas di tiap kelasnya. Pengembangan dan pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan materi pelatihan, selain itu juga dilaksanakan KKG mini di sekolah masing-masing maupundi tingkat kecamatan. Selanjutnya penilaian kinerja dilakukan oleh Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah yang ditunjuk untuk melakukan penilaian. kinerja terhadap guru dengan merujuk pada standar penilaian yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Kompensasi atau pemberian honor atau insentif diberikan oleh kepala sekolah kepada guru sesuai dengan tugas dan tanggung jawab serta kegiatan yang diberikan kepadanya. Keempat prosedur manajemen sumber daya manusia ini telah dilaksanakan dengan baik oleh kepala sekolah. Adapun hambatan dalam penerapan sumber daya manusia di RA Anissa Sidoarjo, khusus dalam hal pelaksanaan tugas di dalam kelas, masih ada guru yang melaksanakan pembelajaran tidak melakukan persiapan-persiapan yang dibutuhkan sebagai guru professional seperti mempersiapkan RPP dan menyiapkan media pembelajaran saat hendak memulai pembelajaran di dalam kelas. Selain itu dalam proses pelaksanaan pembelajaran, masih terdapat segelintir guru yang tidak melakukan kegiatan awal, kegiatan inti dan kegiatan penutup dengan baik. Pada kegiatan awal misalnya hanya melakukan doa bersama, tetapi tidak melakukan kegiatan absensi dan apersepsi. Pada kegiatan inti misalnya peserta didik langsung diberi tugas yang terdapat di dalam buku pelajarannya tanpa memberi penjelasan yang memadai. Pada kegiatan penutup misalnya kadang

berdoa kadang tidak serta tanpa memberikan review. Pada aspek pemahaman terhadap peserta didik dapat dikatakan guru kurang memahami keadaan peserta didiknya. Sedangkan dalam hal menilai dan mengevaluasi telah dilaksanakan dengan baik. Beberapa hambatan tersebut di atas, menurut pandangan peneliti, lebih terletak pada persoalan kesadaran personal guru dari pada sistem kontrol kepala sekolah. Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, kepala sekolah hendaknya lebih kreatif menciptakan sistem atau mekanisme kontrol terhadap aktivitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Namun demikian, kunci dari permasalahan tersebut di atas terletak pada kesadaran personal guru dalam melaksanakan tugastugasnya di dalam kelas. Meskipun mekanisme pengawasan telah di desain sebaik mungkin, tetapi tidak didukung oleh kesadaran profesionalisme guru, maka peningkatan kinerja guru tidak akan dapat terbangun sebaik yang diharapkan.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengamatan, pengolahan data dan analisa data yang telah dilakukan, maka pada bab ini penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran sumber daya manusia di RA Anissa Sidoarjo dapat dilihat pada aspek memadainya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan baik secara kuantitas maupun kualitas khususnya kualifikasi jenjang pendidikan. Dari 18 orang tenaga pendidik, hampir sebagian telah berkualifikasi sarjana. Jumlah itu lebih telah tersertifikasi sebagai syarat standar pemenuhan kualitas tenaga pendidik. Begitu pula dengan tenaga kependidikan (kepala sekolah, operator sekolah, administrasi atau TU, tenaga perpustakaan, dan satpam). Pada aspek kompetensi manajerial Kepala RA Anissa Sidoarjo. Penyusunan rencana program dan kegiatan sekolah dibahas secara bersama-sama baik secara resmi atau formal. Dalam hal

mengelola, setiap guru diberi tugas pokok maupun tugas tambahan dan senantiasa dilaksanakan dengan baik oleh guru. Dalam hal kepemimpinan, kepala sekolah selalu memberi dukungan serta bersikap sabar dan bijak. Juga membentuk orang tua peserta didik tiap kelas dalam rangka membangun hubungan sekolah dengan masyarakat. Sementara guru dalam melaksanakan tupoksinya sudah mampu menguasai konsep, struktur dan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang diajarkan, meskipun terkadang masih ada guru yang selalu menggunakan metode yang sama setiap mengajar.

2. Kinerja guru di RA Anissa Sidoarjo baik dengan melihat kegiatan yang dilakukan oleh para guru baik di dalam kelas ketika sedang mengajar maupun di luar jam mengajar. Pembelajaran kelas dilaksanakan sesuai kurikulum yang berlaku dengan berpedoman pada silabus dan RPP. Di luar jam mengajar di waktu tertentu dilakukan kegiatan ekstrakurikuler seperti latihan kepramukaan, latihan drum band, seni tari, latihan upacara bendera, bidang keagamaan, serta bimbingan khusus bagi siswa yang memiliki kelemahan dalam menerima pelajaran di kelas.

3. Penerapan manajemen sumber daya manusia di RA Anissa Sidoarjo dapat dilihat dari; pertama, penempatan wali kelas dilakukan dengan rapat bersama untuk membicarakan dan memutuskan siapa-siapa guru yang amejadi wali di kelas rendah dan kelas tinggi juga memperhatikan kemampuan dan kondisi individu guru yang bersangkutan. Kedua, pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan dengan cara mengutus guru sesuai dengan materi pelatihan yang diadakan oleh pemerintah, selain itu, guru juga mengikuti kegiatan kelompok guru (KKG) yang dibentuk tiap kecamatan yang dijadikan tempat sharing bagi guru. Ketiga, penilaian kinerja dilakukan oleh Kepala Sekolah baik dengan menggunakan metode penilaian model kualitatif dan kuantitatif dan kesemuanya telah memberikan dampak dan pengaruh positif baik untuk sekolah maupun bagi personel sekolah khususnya guru. Keempat, kompensasi atau pemberian honor insentif yang dilakukan



Kepala Sekolah disesuaikan dengan tugas, beban kerja dan kegiatan yang dilakukan oleh guru sehingga sesuai dengan harapan dan menjadi motivasi bagi guru dalam meningkatkan kinerjanya.

#### DAFTAR PUSTAKA

Adni, M.Ghilman, 2013,Perencanaan sumber Daya Manusia di KBIH Aisyah. Yogyakarta.

Ahmad,A. Kadir, 2003, Dasar-Dasar Metodologi Penelitian Kualitatif, Makassar.

Amanda, Widya Raste, 2014, Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank BNI Syariah. Surabaya.

Arikunto, Suharsimi, 2001, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Cet. Jakarta: Rineka Cipta.

Barthos, Basir, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro, Jakarta: Bumi Aksara.

Daradjat, Zakiah, 1996, Ilmu Pendidikan Islam, Cet. III, Jakarta; Bumi Aksara

Departemen Agama RI, 2007, Kumpulan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan, Jakarta; Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

Efendi H, Marihot Tua, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia. Cet.III; Jakarta: Grasindo.

Fitri, Hanifah Alif, 2015, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif spiritual Management di Yayasan Nurul Hayat. Yogyakarta

Getteng, Abd. Rahman, 2010, Munuju Guru Profesional dan Beretika. Jogjakarta: Graha Guru.

Grafika, Redaksi sinar, 2011, UU Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20, Jakarta: Grafika.

Kasmawati, 2012, Pengembangan Kinerja Tenaga Kependidikan. Makassar: Alauddin University Press.

Moleong, Lexi J. 2006, Metodologi Penelitian Kualitatif. Cet. XXVIII. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Muhajir, Noeng, 1996, Metodologi Penelitian Kualitatif. Yogyakarta: Rake Sarasin.

Nata, Abuddin, 2012, Kapita Selekta Pendidikan Islam Isu-isu Kontemporer tentang Pendidikan Islam. Jakarta.

Prayogo, 2013, Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kantor Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia Rayon Fakultas dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.Yogyakarta.

Rusman, 2013, Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesional Guru. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Sangadji, Etta Mamang dan Sopiah, 2010, Metodologi Penelitian: Pendekatan Praktik dalam penelitian. Yogyakarta: Andi offset.