

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS PENELITIAN

Sesuai dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, maka pada Bab II ini dikaji berbagai landasan teori dan konsep yang mendukung terhadap permasalahan yang diteliti. Adapun deskripsi teori dan konsep yang dikemukakan dalam bagian ini secara garis besar adalah : Konsep Administrasi Pendidikan, Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.

#### A. Administrasi Pendidikan

##### 1. Konsep Administrasi Pendidikan

Administrasi pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses kegiatan kelompok tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.

Para ahli mengungkapkan administrasi pendidikan berdasarkan sudut pandang dan fokus yang berbeda sesuai dengan konsep teoritis yang melandasinya. Knezevich (Mulyasa, 2003: 8) menyamakan arti administrasi pendidikan dengan manajemen pendidikan. Ia mengemukakan bahwa administrasi atau manajemen pendidikan sebagai:

*...a specialized set of organizational functions whose primary purposes are to insure the efficient and effective delivery of relevant educational service as well as implementation of legislative policies through planning, decision making, and leadership behaviour that keep the organizations focused on predetermined objectives, provides for optimum allocation and most productive uses, stimulates and coordinated professional and other personal to produce a coherent social system and desirable organizational climate, and facilitates determination of essential changes to satisfy future and emerging needs of student and society.*

Definisi tersebut menunjukkan bahwa administrasi pendidikan memiliki berbagai kegiatan yang sangat kompleks dan saling berhubungan. Administrasi pendidikan juga merupakan sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan, melalui perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan, penyiapan alokasi sumber daya, stimulus dan koordinasi personil, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, serta penentuan pengembangan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat dimasa depan.

Engkoswara (1999 : 25) mengemukakan bahwa administrasi pendidikan ialah :

Ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta didalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa penataan mengandung makna mengatur, memimpin, mengelola atau mengadministrasikan sumber daya yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan/pembinaan.

Sedangkan Nawawi (Daryanto, 1998:10) mengemukakan bahwa administrasi pendidikan adalah :

Rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan dalam lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal.

Berdasarkan definisi-definisi yang dikemukakan diatas, dapat dipahami bahwa administrasi pendidikan pada hakekatnya menyangkut tujuan pendidikan, manusia yang melakukan kerjasama, proses sistemik dan sistematis, serta sumber-sumber yang didayagunakan.

## **2. Bidang Kajian Administrasi Pendidikan**

Administrasi pendidikan merupakan suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana (keuangan), sarana dan prasarana pendidikan, tata laksana dan lingkungan pendidikan.

Nawawi (1998 : 15) mengelompokkan ruang lingkup administrasi pendidikan ke dalam dua bidang yakni manajemen administratif dan manajemen operasional.

Manajemen administratif merupakan upaya untuk mengarahkan semua yang terlibat dalam organisasi atau kelompok kerjasama untuk mengerjakan hal-hal yang tepat sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Kegiatan-kegiatan yang termasuk manajemen administratif, meliputi : (a) perencanaan, (b) organisasi, (c) bimbingan, (d) pengarahan, (e) koordinasi dan (f) pengawasan serta (g) komunikasi.

Manajemen operasional bertujuan untuk membina dan mengarahkan agar pekerjaan yang menjadi beban tugas masing-masing dilaksanakan dengan tepat

dan benar. Kegiatan manajemen operasional, meliputi : (a) tata usaha, (b) perbekalan, (c) kepegawaian, (d) keuangan, (e) hubungan masyarakat.

Sedangkan Engkoswara (1999 : 26) mengemukakan bahwa fungsi utama administrasi pendidikan adalah perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, sedangkan bidang garapan administrasi pendidikan meliputi sumber daya manusia (SDM), yang mencakup peserta didik, tenaga kependidikan, dan masyarakat pemakai jasa pendidikan. Sumber belajar (SB) adalah alat atau rencana kegiatan yang dipergunakan sebagai media, diantaranya kurikulum. Sedangkan sumber fasilitas dan dana (SFD) adalah faktor pendukung yang memungkinkan pendidikan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Fungsi dan garapan administrasi pendidikan tersebut merupakan media atau perilaku organisasi yang diharapkan dapat mencapai tujuan pendidikan secara produktif (TPP).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut diatas, sudah cukup menegaskan dengan jelas bahwa manajemen tenaga pengajar/guru merupakan bagian integral dari administrasi pendidikan. Bahkan meskipun hanya garis besarnya saja, manajemen tenaga pengajar dalam administrasi pendidikan itu dinyatakan meliputi pengangkatan, penempatan, pembagian tugas/wewenang, penilaian dan evaluasi, pembinaan, pelatihan serta usaha-usaha yang mengikhtiarkan peningkatan kesejahteraan tenaga pengajar/guru.



## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)**

### **1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)**

Dalam setiap organisasi bagaimanapun bentuknya, sumber daya yang paling penting adalah manusia, karena sumber daya manusia merupakan modal yang sangat berharga yang memerlukan dana atau biaya yang sangat besar yang disediakan organisasi untuk keperluan tersebut. Selain itu, organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang bekerja sama mengerjakan suatu aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Apabila suatu organisasi ingin mempertahankan eksistensinya untuk maju dan berkembang, maka harus mampu memilih dan menempatkan sumber daya manusia yang cocok dan tepat untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, termasuk organisasi sekolah.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting sekali karena menjadikan organisasi lebih kompetitif dan menguntungkan dalam mempertahankan hidupnya untuk tumbuh dan berkembang. Selain itu juga memungkinkan organisasi untuk mempertinggi kualitas kehidupan kerja pegawai, karena manajemen sumber daya manusia yang efektif menghormati dan memperhatikan hak-hak individu dan preferensi.

Sumber daya manusia khususnya tenaga pengajar guru dalam pelaksanaan pendidikan merupakan unsur yang sangat penting, karena produktivitas pendidikan akan sangat tergantung kepada seberapa jauh kontribusi yang diberikan sumber daya manusia melalui pelaksanaan fungsi dan aktivitasnya. Dalam mencapai mutu pendidikan yang maksimal, tujuan-tujuan harus

dirumuskan, kebijakan-kebijakan harus dibuat dan ditetapkan, fasilitas harus disediakan dan setiap pelaksanaan tugas harus dikoordinasikan, yang kesemua kegiatan tersebut akhirnya akan kembali kepada sejumlah sumber daya manusia yang terlibat. Semua sumber daya manusia harus dipersiapkan secara khusus, artinya aktivitas manajemen sumber daya manusia paling tidak harus merupakan tindakan yang terpadu mulai dari perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pembinaan, penilaian dan kompensasi.

Manajemen sumber daya manusia dalam istilah lain sering disebut "*personel management*", "*personnel administration*", "*human resources administration*" (Sukamti, 1989 : 4). Semua istilah tersebut dalam dunia pendidikan merupakan salah satu substansi dari administrasi atau manajemen pendidikan sebagaimana dijelaskan dalam beberapa sumber kepustakaan.

Memberikan gambaran mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, penulis mengutip beberapa pendapat para ahli. Flippo (Hasibuan, 2002 :11), mengemukakan; "*Personel Management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished.*" Yang artinya bahwa "Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat".

Sedangkan Sikula (Hasibuan, 2002 :11) mengemukakan sebagai berikut:  
“*Personnel administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise. (Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang dalam suatu perusahaan)*”.

Pendapat lain mengatakan bahwa “*personal or human resources management is a set of organization wide function or activities that are designed to influence the effectiveness of employees in the organization* (Haneman, 1989 :2).

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan deskripsi dari administrasi atau manajemen pendidikan dengan mengidentifikasi fungsi-fungsinya sebagai suatu rangkaian proses administrasi atau manajemen yang dirancang dan saling berkaitan satu sama lainnya untuk mengarahkan perilaku anggota kepada tujuan individu maupun organisasi. Proses yang dimaksud adalah “*planning, recruitment, selection, induction, appraisal, development, compensation, bargaining, security, continuity and information*” (Castetter, 1996 : 35). Sedangkan Schuler (1987 : 29), mengidentifikasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam proses manajemen sumber daya manusia yang meliputi indikator “*planning, staffing, appraising, compensation and training*”.

Jadi jelaslah bahwa manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan merupakan proses yang berhubungan dengan pelaksanaan indikator fungsi-fungsi manajemen, yang mempunyai peranan yang sangat penting dan secara efektif dapat menunjang tercapainya tujuan baik individu, lembaga, maupun masyarakat.

## **2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)**

Indikator-indikator fungsi manajemen sumber daya manusia telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, namun pada bagian ini akan lebih memfokuskan bahasannya kepada deskripsi dari masing-masing fungsi manajemen sumber daya manusia yang meliputi : *“planning for human resources needs, appraising and compensating employee behavior, improving employee and the work environment, establishing and maintaining effective working relationships”* (Schuler, 1987 : 6). Sedangkan Castetter (1996 : 2), mengemukakan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari : *Strategic Planning for Human Sources, Recruitment, Selection, Induction, Development, Performance Appraisal, Employment Justice and Continuity, Information Technology, Compensation, Bargaining.*

### **a. Perencanaan Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)**

Perencanaan (*planning*) sumber daya manusia merupakan langkah pertama yang diperlukan dalam program personalia yang lebih efektif. Fungsi dari perencanaan sumber daya manusia yang diperlukan meliputi dua kegiatan pokok, yaitu (a) perencanaan dan peramalan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang, (b) analisis pekerjaan dalam menetapkan tugas, ketrampilan, pengetahuan, kecakapan yang diperlukan organisasi. Kedua aktivitas ini sangat diperlukan bagi efektivitas performansi pegawai dan manajemen sumber daya manusia.

Dalam istilah yang umum, perencanaan sumber daya manusia (tenaga pengajar/guru) mendasarkan kepada efektivitas manajemen sumber daya manusia



yang disusun. Lebih jelasnya, perencanaan sumber daya manusia (tenaga pengajar/guru) meliputi perkiraan kebutuhan bagi organisasi dan perencanaan suatu langkah penting untuk mendapatkan kebutuhan tersebut.

Miner & Miner (Hasibuan, 2002 : 249), mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berusaha menjamin jumlah dan jenis pegawai yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuannya.

Schuler (1987 : 52), mengemukakan bahwa tujuan khusus perencanaan sumber daya manusia meliputi beberapa hal, yaitu (1) pengurangan ongkos bagi keperluan sumber daya manusia dengan cara membantu manajemen dalam mengantisipasi dan memperbaiki kekurangan atau kelebihan dari permasalahan sumber daya manusia, (2) mempersiapkan dasar yang lebih baik bagi rencana pengembangan sumber daya manusia secara optimal, (3) memajukan keseluruhan proses perencanaan, (4) memberikan banyak peluang kepada wanita dan kelompok minoritas untuk berkembang pada masa yang akan datang dan mengidentifikasi keahlian-keahlian khusus yang tersedia, (5) meningkatkan manajemen sumber daya manusia pada semua tingkatan organisasi dan (6) mengusahakan alat untuk menilai pengaruh dari kegiatan-kegiatan alternatif dari sumber daya manusia beserta kebijakan-kebijakannya.

Sedangkan Hasibuan (2002 : 250), menjelaskan tujuan perencanaan sumber daya manusia yaitu : (1) untuk menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi, (2) untuk menjamin

tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya, (3) untuk menghindari terjadinya kesalahan manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas, (4) untuk mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat, (5) untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan pegawai, (6) menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai, (7) menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi dan pensiun pegawai, dan (8) menjadi dasar dalam melakukan penilaian pegawai.

Aktivitas perencanaan sumber daya manusia (tenaga pengajar/guru), merupakan kegiatan yang sistematis, karena itu kegiatan-kegiatan dalam penyusunan perencanaan dan pelaksanaan perencanaan memerlukan tahapan-tahapan sesuai dengan karakteristik perencanaan yang sedang berkembang.

Schuler (1987 : 63), menjelaskan beberapa tahapan dalam perencanaan sumber daya manusia yang meliputi : (a) mengumpulkan, menganalisis dan memperkirakan data untuk mengembangkan perkiraan kebutuhan sumber daya manusia, (b) menetapkan tujuan dan kebijakan sumber daya manusia, (c) mendesain dan melaksanakan rencana-rencana yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan sumber daya manusia, (d) mengendalikan dan mengevaluasi program dan rencana personal untuk membantu dalam mencapai kemajuan sasaran sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Castetter (1996 : 41), kegiatan perencanaan sumber daya manusia terdiri dari lima fase, yaitu : *fase 1*; pendefinisian dugaan, strategi



dan nilai-nilai, *fase 2*; penilaian kondisi sumber daya manusia, *fase 3*; mengembangkan rencana strategis, *fase 4*; pelaksanaan rencana strategis dan *fase 5*; memonitor, mengevaluasi dan mengatur rencana strategis.

Dalam proses atau tahapan perencanaan sumber daya manusia, tidak terlepas keterkaitannya dengan faktor internal dan eksternal. Faktor internal berhubungan dengan kondisi objektif dan struktur organisasi yang bersangkutan, sedangkan faktor eksternal berhubungan dengan aspek sosial, ekonomi, persaingan dan teknologi, serta asumsi-asumsi organisasi mengenai kecenderungan-kecenderungan dan dampaknya terhadap organisasi. Kedua faktor ini merupakan pengaruh-pengaruh yang merupakan suatu bagian dalam proses perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan.

### ***1). Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)***

Rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia (tenaga pengajar) merupakan kegiatan yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dalam manajemen sumber daya manusia.

Rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu, rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan.

Castetter (1996 : 87), menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan kegiatan yang terintegrasi dalam perencanaan strategik sumber daya manusia yang

berupaya untuk mengisi jabatan atau lowongan pekerjaan yang ada dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Rekrutmen ini dapat dilakukan dengan proses jangka pendek berupa rotasi, promosi, mutasi dari pegawai internal, dapat juga proses jangka panjang (eksternal) berupa rekrutmen pegawai baru untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

Melalui rekrutmen, organisasi mulai melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenali dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja. Dengan rekrutmen ini diharapkan pencari kerja yang berkualitas tinggi akan mengetahui adanya kesempatan kerja. Selain itu, diusahakan adanya kesan dan image yang positif mengenai organisasi dengan memberikan informasi yang cukup mengenai pekerjaan sehingga pencari kerja dapat mempertimbangkan minat dan kualifikasinya.

Menurut Sukanti (1989 : 150), dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu : (a) untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan, (b) untuk menyebarkan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga dapat menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan pelamar yang kurang memenuhi kualifikasi yang diperlukan.

Dalam kegiatan rekrutmen, ada berbagai aktivitas penting yang merupakan bagian dari rekrutmen, termasuk penetapan kebutuhan sumber daya manusia baik

jangka pendek maupun jangka panjang, pengembangan efektivitas rekrutmen, memperoleh sejumlah kualifikasi pelamar, dan sebagainya (Schuler, 1987 : 125). Esensi dari efektivitas rekrutmen ini membantu sekolah dalam memperoleh tujuan umum yang meliputi produktivitas kerja, kualitas kehidupan kerja dan kepatuhan kerja.

Kegiatan rekrutmen tidak terpisahkan dari proses seleksi. Menurut Sukamti (1989 : 153), seleksi adalah suatu proses penetapan pelamar yang mana diantara mereka direkrut dengan melalui pertimbangan persyaratan-persyaratan untuk dapat diterima dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Seleksi merupakan proses pengumpulan informasi untuk mengevaluasi dan memutuskan calon tenaga pengajar yang akan dipekerjakan dan dapat memberikan harapan yang baik bagi pegawai maupun sekolah untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Seleksi merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi untuk melihat kesesuaian atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi dan lingkungan. Oleh karena itu, langkah kunci dalam proses seleksi adalah penilaian terhadap pelamar, yang dalam hal ini dapatkah dan maukah pelamar melaksanakan pekerjaan tersebut ?. Dengan pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk : *pertama*, mengetahui pendidikan, pengalaman kerja, pengetahuan, ketrampilan dan kecakapan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. *kedua*, mengetahui keinginan pelamar. Kedua pertanyaan tersebut harus memperoleh respon secara positif dari pelamar, sehingga organisasi dapat mempertimbangkan pelamar untuk diterima bekerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kegunaan dan pentingnya rekrutmen dan seleksi, secara efektif dapat membantu sekolah memperoleh dan memelihara sumber daya manusia (tenaga pengajar) yang memungkinkan melayani kebutuhan-kebutuhannya.

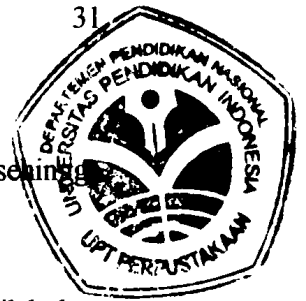
Menurut Schuler (1987 : 198), strategi-strategi yang digunakan dalam rekrutmen dan seleksi diharapkan kepada berbagai pilihan antara lain : (a) sumber dari dalam-sumber dari luar, (b) kriteria eksplisit-kriteria implisit, (c) prosedur yang tertutup-prosedur yang terbuka.

## ***2). Pembinaan dan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)***

### ***(a). Pembinaan Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)***

Pembinaan sumber daya manusia (tenaga pengajar) merupakan usaha-usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga pengajar yang ada disekolah. Schuler (1987 : 392), menjelaskan bahwa pembinaan merupakan upaya memperbaiki kinerja tenaga pengajar yang ada sekarang atau yang akan datang dengan berbagai upaya meningkatkan kemampuan, melalui belajar, kecakapan tenaga pengajar dalam unjuk kerja dan biasanya dengan meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan tenaga pengajar.

Program pembinaan tenaga pengajar biasanya diselenggarakan atas asumsi adanya berbagai kekurangan dilihat dari tuntutan organisasi atau adanya keinginan dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dikalangan tenaga pengajar itu sendiri. Tujuan kegiatan pembinaan adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga pengajar yang meliputi pertumbuhan keilmuannya, wawasan berfikirnya, sikap



terhadap pekerjaannya dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugasnya sehingga produktivitas kerja tenaga pengajar dapat ditingkatkan.

Program-program pembinaan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu pendidikan di dalam pekerjaan (*on-the job training*) dan pendidikan diluar pekerjaan (*off-the job training*).

Menurut Mitchell (1982 : 457), program pendidikan diluar pekerjaan merupakan pembinaan dalam pelaksanaan pekerjaan atau tugas yang terdiri dari program; (a) *job instruction*, suatu bentuk pembinaan dimana orang yang memberikan latihan menunjukkan bagaimana melakukan suatu pekerjaan secara bertahap, (b) *coaching*, suatu bentuk latihan yang diberikan oleh tutor dalam organisasi, (c) *job rotation*, suatu bentuk pembinaan dimana seorang pegawai untuk periode tertentu berpindah-pindah bagian tempat bekerja, (d) *junior board*, yaitu dengan cara memberikan tugas kepada pegawai yang masuk dalam suatu komisi yang disebut "junior board" yang menangani persoalan organisasi secara umum, (e) *assistantship or apprenticeship*, yaitu program latihan yang dirancang untuk pekerjaan yang memerlukan ketrampilan yang lebih tinggi, dan (f) *hard of employ*, yaitu program yang dirancang bagi pegawai yang memiliki kemampuan rata-rata normal.

Pendidikan di luar pekerjaan merupakan bentuk yang dilakukan di luar pekerjaan yang terdiri dari program; (a) *lecture*, yaitu suatu penyampaian bahan pelajaran dalam suatu kelompok kelas, (b) *diskusi atau konferensi*, yang dilakukan di luar tugas atau pekerjaan dalam pembahasan suatu topik yang berlangsung dalam komunikasi dua arah, (c) *special study*, yaitu program yang dilakukan di

luar pekerjaan yang berupa studi kasus melalui diskusi dan masalahnya menyangkut hal-hal yang dihadapi oleh organisasi, (d) *model perilaku*, yaitu proses pelaksanaan model yang diawali dengan memperlihatkan kepada peserta latihan melalui media, bagaimana perilaku atau tindakan yang paling baik yang kemudian menerapkannya apa yang telah dilihat, (e) *simulasi*, yaitu suatu cara dengan melibatkan peserta berperan aktif di kelas, tetapi pengaturan kondisi dan situasi lingkungan yang meniru kondisi dimana peserta bekerja secara nyata, (f) *pengajaran berprogram*, yaitu suatu bentuk pengajaran yang dilaksanakan mulai dari sekolah dasar sampai ke perguruan tinggi, dan (g) *laboratory training*, yaitu suatu bentuk pembinaan yang bukan hanya memberikan latihan ketrampilan dan pemahaman intelektual, tetapi juga perubahan sikap serta perilaku dalam tugas.

Pelaksanaan program pembinaan tenaga pengajar dapat dilakukan melalui alternatif-alternatif program, (a) jangka pendek-jangka panjang, (b) tidak terencana-terencana, tidak sistematis-sistematis, (c) orientasi kepada individu-orientasi kepada kelompok, (d) partisipasi tenaga pengajar rendah-partisipasi tenaga pengajar tinggi.

Pilihan pertama dihadapkan kepada alternatif pembinaan yang dilakukan jangka pendek dan jangka panjang. Meskipun perencanaan dilakukan dengan jangka pendek, namun harus dapat memberikan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan kepada tenaga pengajar/guru. Sementara pembinaan jangka panjang memungkinkan kepada tenaga pengajar untuk belajar tentang ketrampilan, pengetahuan dan kecakapan, yang lebih relevan dengan pekerjaan lain dalam organisasi.



Pilihan kedua bahwa pembinaan itu harus terencana dan sistematis, apakah ketelitian aktivitas pembinaan dikaitkan dengan perencanaan sumber daya manusia, analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi serta penilaian kinerja. Ataupun aktivitas itu secara aktif ditetapkan atau hanya reaksi untuk keperluan jangka pendek dari organisasi.

Pilihan ketiga dalam pembinaan tenaga pengajar orientasinya terhadap individu atau kelompok. Karena alternatif ini sangat luas maka pembinaan tenaga guru diarahkan kepada individu sebagai anggota dari kelompok yang ada dalam organisasi.

Pilihan keempat sebagai alternatif terakhir adalah memperluas partisipasi tenaga guru dalam kegiatan pembinaan. Tenaga pengajar/guru yang ada perlu dilibatkan dalam mengidentifikasi kebutuhan program pembinaan tenaga pengajar. Namun penerapan dari alternatif ini, organisasi secara relatif dapat juga memberikan kesempatan berpartisipasi yang sifatnya terbatas pada hal-hal tertentu saja dari kegiatan pembinaan tenaga pengajar.

***(b). Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)***

Penilaian kinerja merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik kinerja sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaannya dan seberapa besar potensi untuk berkembang.

Schuler (1987 : 212), menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan sistem pengukuran atau penilaian yang tersusun dan mempengaruhi keterkaitan kerja tenaga pengajar, perilaku, keluaran, tingkat ketidakhadiran, untuk menemukan bagaimanakah produktivitas tenaga pengajar yang mereka tampilkan.

Kinerja disini dapat mencakup prestasi kerja, cara kerja, dan pribadi, sedangkan potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan kemampuan mengembangkan karier.

Sedangkan Sedarmayanti (1995 : 52) mengemukakan bahwa standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dimaksud, dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang harus dipertanggungjawabkan. Selain itu, pengukuran tersebut berarti pula memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka dalam melaksanakan berbagai kewajiban dari kesepakatan bersama dalam sebuah organisasi tertentu.

Mulyasa (2003 : 137) menjelaskan, standar kinerja perlu dirumuskan sebagai tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar dapat pula dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap sesuatu yang telah dilakukan.

Castetter (1996 : 290-292), mengemukakan beberapa asumsi penilaian kinerja yang memberikan konsekuensi terhadap strategi dan teknik penilaian kinerja. *Pertama*, bahwa penilaian kinerja harus merupakan bagian yang integral dari suatu sistem. *Kedua*, penilaian kinerja harus didesain secara terpadu antara kepentingan-kepentingan personal maupun organisasional. *Ketiga*, pengembangan personal merupakan misi yang utama bagi penilaian kinerja. Ini berarti penilaian

kinerja misalnya bersifat diagnostik untuk keperluan-keperluan peningkatan produktivitas personil yang pada gilirannya akan mempengaruhi produktivitas organisasi. *Keempat*, proses penilaian kinerja inti dari sistem penilaian personil secara keseluruhan. *Kelima*, kualitas interaksi antara personil, terutama antara pimpinan dan bawahan mempengaruhi penilaian kinerja. *Keenam*, efektivitas penilaian kinerja tergantung pada rencana organisasi dalam seleksi dan pengembangan personil. Artinya bahwa penilaian kinerja merupakan bagian dari semangat pengembangan personil. *Ketujuh*, pemeliharaan dan perbaikan sistem penilaian kinerja ditentukan oleh sistem pengendalian yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berkaitan dengan substansi apa yang dikerjakan oleh pegawai dan karakteristik pribadi yang memperlihatkan kualitas orang yang produktif. Kedua substansi itu meliputi proses dalam bekerja dan output pekerjaan.

Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja menurut Schuler (1987 : 214), adalah: (a) pengembangan manajemen, yaitu memberikan kerangka untuk mengembangkan pegawai di masa yang akan datang dengan cara mengenali dan mempersiapkan para individu dengan penuh tanggung jawab, (b) mengukur kinerja, menetapkan nilai relatif dari kontribusi pegawai kepada organisasi dan membantu menilai keberhasilan masing-masing, (c) perbaikan kinerja, mendorong secara terus menerus kinerja yang baik dan meningkatkan kelemahan pegawai agar lebih efektif dan produktif, (d) kompensasi, membantu menentukan upah yang pantas untuk kinerja, upah yang adil dan bonus serta insentif yang

didasarkan kepada jasa atau hasil, (e) pengenalan potensi, yaitu mengenali calon-calon untuk kemungkinan promosi, (f) umpan balik, merupakan garis besar dari apa yang diharapkan dari pegawai terhadap tingkat kinerja yang aktual, (g) perencanaan sumber daya manusia, memeriksa kemampuan manajemen untuk menilai persediaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk rencana penggantian, (h) komunikasi, bentuk dialog antara yang dinilai dengan penilai untuk lebih memahami tujuan-tujuan pribadi.

Sedangkan Nawawi (1998 : 248) menyebutkan 4 (empat) tujuan umum penilaian kinerja, yaitu :

1. Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
2. Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi di tempat bekerja.
3. Menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi.
4. Meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Lebih lanjut, Nawawi menyebutkan 6 (enam) tujuan khusus penilaian kinerja, yaitu :

1. Menjadi dasar didalam melakukan promosi, penghentian pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
2. Menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi, atau dengan kata lain dapat menjadi dasar bagi pelaksanaan rekrutmen dan evaluasi.
3. Menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi pekerja dalam memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan pengetahuan dalam ketrampilan/keahlian dalam bekerja maupun yang menyentuh sikap dalam pekerjaannya.
5. Menghasilkan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembedangannya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam memecahkan masalah organisasi.
6. Meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusia yang harmonis antar atasan dan bawahan.

Berdasarkan uraian diatas, jelaslah bahwa penilaian kinerja merupakan sesuatu yang amat penting bagi pihak sekolah. Dengan kegiatan tersebut, suatu

sekolah dapat melihat sampai sejauh mana aktor manusia (guru) dapat menunjang tujuan sekolah dan tujuan pendidikan.

#### **b. Kompensasi Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)**

Kompensasi merupakan sesuatu yang sangat penting dalam organisasi. Menurut Schuler (1987 : 287), kompensasi adalah suatu kegiatan dimana organisasi menilai kontribusi pegawai (tenaga guru) dengan maksud untuk membagikan penghargaan langsung dan tidak langsung dalam bentuk uang atau bukan uang, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki organisasi untuk membayarnya dan sesuai dengan peraturan resmi dari pemerintah. Sedangkan Castetter (1996 : 458), mengemukakan bahwa kompensasi adalah suatu penghargaan atau imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada seluruh personil yang diselaraskan dengan faktor kemampuan, tingkat usia, sikap, pelaksanaan tugas, keahlian, kerja kelompok dari setiap personil. Kompensasi ini diberikan oleh organisasi sebagai upaya memberikan ketenangan dan kenyamanan bagi setiap personil, sehingga mereka pada gilirannya akan mampu bekerja dengan baik dan melahirkan kepuasan bekerja bagi setiap personil atau pegawai.

Ada beberapa metode yang dapat diterapkan sebagai dasar dalam pemberian kompensasi, yaitu (a) waktu, dimana pegawai dibayar untuk sejumlah waktu yang telah dilaksanakan dalam pekerjaannya, (b) produktivitas, yaitu membayar pegawai sesuai dengan jumlah yang dihasilkan, (c) metode kombinasi, dimana pegawai dapat dibayar dengan cara mengkombinasikan kedua metode di atas, misalnya selain gaji yang diterima juga ditambah beberapa jenis insentif yang menguntungkan.

### 3. Maksud dan Tujuan MSDM (Tenaga Pengajar)

Manajemen sumber daya manusia mempunyai berbagai maksud dan tujuan, sebagaimana dikemukakan oleh Werther dan Davis (Mumu, 1997 : 34), bahwa maksud dan tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan sumber daya manusia. Sedangkan menurut Schuler (1987 : 9), maksud manajemen sumber daya manusia adalah memperoleh kualifikasi kemampuan pelamar, mempertahankan pegawai yang diperlukan dan memotivasi pegawai. Kegiatan tersebut sangat penting karena merupakan realisasi dari fungsi manajemen sumber daya manusia dalam membantu memperoleh, memelihara dan memotivasi pegawai.

Werther dan Davis (Mumu, 1997 : 34), lebih jauh mengemukakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi : (a) *tujuan kemasyarakatan*, yaitu secara sosial bertanggung jawab akan kebutuhan masyarakat dan tantangan-tantangannya serta meminimalisir pengaruh negatif dari tuntutan terhadap organisasi, (b) *tujuan organisasional*, yaitu mengakui adanya manajemen sumber daya manusia memberikan sumbangan terhadap efektivitas organisasi dan mengakui bahwa manajemen sumber daya manusia bukanlah sebagai tujuan tetapi merupakan alat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan, (c) *tujuan fungsional*, yaitu memelihara agar kontribusi dari manajer sumber daya manusia memberikan pelayanan yang sepadan dengan kebutuhan organisasi, (d) *tujuan pribadi*, yaitu membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya sejauh tujuan itu membantu kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

Sedangkan Hall dan Goodale (1986), mengemukakan yang berbeda mengenai tujuan manajemen sumber daya manusia. Menurut Hall dan Goodale, bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah optimalisasi dari tingkat penyesuaian empat komponen sumber daya manusia, yaitu (a) *komponen lingkungan*, termasuk keadaan ekonomi, sosial, politik dan teknik, (b) *komponen organisasi*, yaitu termasuk karakteristik organisasi misalnya ukuran, struktur, teknologi, kebijakan personalia serta budaya organisasi, (c) *komponen pekerjaan*, yaitu sekumpulan tugas-tugas dan kegiatan-kegiatan di mana para pegawai bertugas. Karakteristik yang penting adalah tantangan, variasi dan otonomi untuk pegawai, (d) *komponen individual*, yang memberi kombinasi sifat-sifat yang unik pada pimpinan. Karakteristik yang dimiliki pegawai adalah kemampuan, pengetahuan, kepribadian, nilai dan harapan-harapan.

Menurut Schuler (1987 : 10), pentingnya pertumbuhan dalam organisasi jika dihubungkan dengan semua fungsi manajemen sumber daya manusia adalah bahwa manajemen sumber daya manusia dapat mempengaruhi kebijakan organisasi, yang pada gilirannya berkenaan dengan kelangsungan hidup, perkembangan, keuntungan dan daya saing suatu organisasi. Sedangkan kegunaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas, kualitas kehidupan kerja dan kepatuhan kerja.

Produktivitas (*productivity*) merupakan tujuan yang sangat penting dalam organisasi dan dengan manajemen sumber daya manusia dapat melakukannya untuk meningkatkan produktivitas.



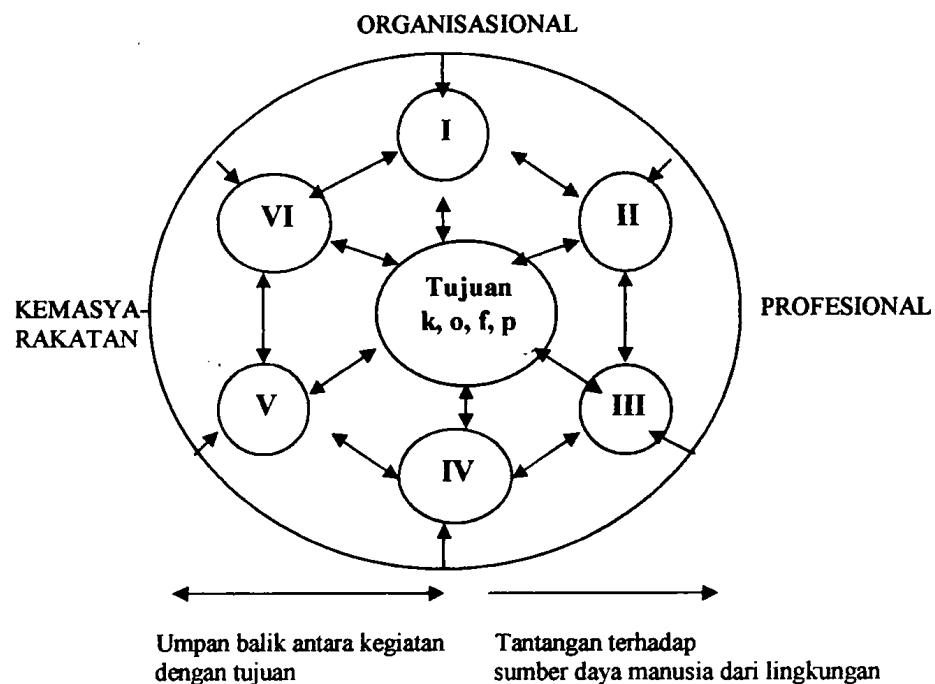
Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*), bermula dari asumsi di mana sifat ketidakpuasan yang berhubungan dengan industri atau pekerjaan tidak begitu dipersoalkan terlalu lama. Sekarang ini banyak pegawai yang memiliki keinginan untuk menunjukkan prestasi yang paling baik dalam keterlibatannya bekerja dari anggapan sebelumnya, bahkan lebih banyak menginginkan pengawasan diri dan berkesempatan untuk memberikan kontribusi yang paling baik terhadap organisasi.

Kepatuhan terhadap peraturan (*legal compliance*), yaitu berhubungan dengan manajemen pegawai dimana organisasi harus mengikuti segala peraturan-peraturan, perintah pimpinan, pedoman dan kepatuhan pengadilan. Apabila manajemen sumber daya manusia lalai dalam mempertahankan kesadaran hukum dan aturan sekarang ini, maka organisasi akan menemukan sendiri beban terhadap tuntutan perkara yang mahal dan denda yang besar. Keuntungannya, manajemen sumber daya manusia dapat menghindari biaya ini dengan memonitor secara terus menerus keadaan hukum atau aturan yang berubah dengan mengikuti perubahan tersebut dan melaksanakan efektivitas pegawai dan manajemen sumber daya manusia.

#### **4. Model Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Werther dan Davis (1989) sebagaimana dikutip oleh Murni (1997 : 38), manajemen sumber daya manusia merupakan satu sistem dari banyak kegiatan-kegiatan yang saling tergantung satu dengan yang lainnya. Model yang dikembangkan dalam manajemen sumber daya manusia adalah model sistem, dimana dalam suatu kejadian akan tersangkut banyak kegiatan yang saling

berkaitan dan disitulah terjadi suatu sistem. Sukamti (1989 : 13) menjelaskan bahwa suatu sistem terdiri dari dua atau lebih bagian-bagian (sub sistem-sub sistem) yang bekerja sama sebagai suatu keseluruhan secara terorganisir dengan batas-batas tertentu. Kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia membentuk suatu sistem yang saling berhubungan dengan batas-batas seperti tercantum dalam gambar berikut :



**Keterangan :**

- I = Dasar dan Tantangan
- II = Persiapan dan Seleksi
- III = Pengembangan dan Evaluasi
- IV = Kompensasi dan Proteksi
- V = Pegawai
- VI = Perspektif dalam manajemen SDM
- k = kemasyarakatan
- o = organisasi
- f = fungsional
- p = pribadi

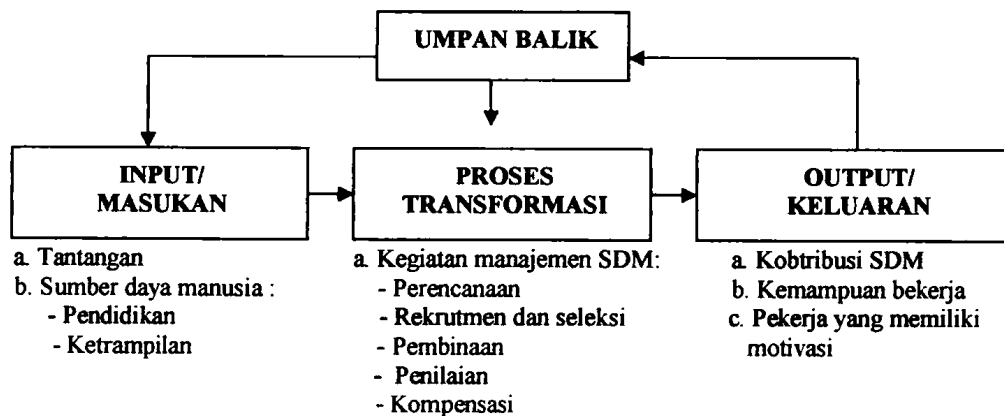
Sumber : Werther dan Davis (Mumu, 1997 : 39)

**Gambar 2.1**  
**Model Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sub Sistemnya**

Gambar 2.1 tersebut menunjukkan bahwa pada setiap kegiatan atau sub sistem berhubungan langsung dengan setiap kegiatan yang lain. Sebagai contoh; tantangan yang dihadapi dalam kegiatan bagian sumber daya manusia akan mempengaruhi seleksi pegawai. Dari sub sistem seleksi mempengaruhi pengembangan dan evaluasi sumber daya manusia. Selain itu bahwa setiap sub sistem dipengaruhi oleh tujuan dan kebijakan bagian sumber daya manusia serta lingkungan eksternal di mana manajemen sumber daya manusia berlangsung.

Berfikir secara sistemik sangat bermanfaat dalam mengenali adanya saling berhubungan antara bagian-bagian, serta memerlukan pengenalan atas batas-batas dari sistem. Faktor lingkungan perlu menjadi bahan pertimbangan karena sistem itu kebanyakan bersifat terbuka, dalam arti dapat dipengaruhi oleh lingkungan. Organisasi dan manusia merupakan sistem terbuka karena dipengaruhi oleh lingkungannya, demikian juga halnya dengan manajemen sumber daya manusia.

Secara visual model berfikir secara sistem dapat digambarkan seperti berikut :



Sumber : Werther dan Davis (Mumu, 1997 : 41).

**Gambar 2.2**  
**Sistem Input-Output dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Gambar 2.2 diatas, melukiskan dari segi sistem yang mengaplikasikan dan menjelaskan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia sebagai “masukan atau input” dan kemudian mentransformasikannya ke dalam “keluaran atau output”. Kemudian berikutnya pengelola/manajer melakukan pengecekan kepada hasilnya untuk melihat apakah sudah tidak ada kekurangan, atau apakah memberikan umpan balik yang merupakan evaluasi dari keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, khususnya sekolah.

Dalam praktek, berfikir secara sistem membantu mengenali variabel kunci, yang kemudian memperoleh informasi baru sebagai masukan yang pada akhirnya akan memutuskan keluaran apa yang diinginkan. Dengan diketahuinya masukan dan keluaran, pengambil keputusan berdasarkan pengetahuannya tentang kegiatan-kegiatan sumber daya manusia, mentransformasikan masukan ke dalam suatu keluaran dengan cara yang paling efektif. Oleh karena itu, untuk memverifikasi keberhasilan program yang telah ditetapkan, diperlukan umpan balik mengenai keluarannya. Umpan balik yang negatif akan memberikan gambaran bahwa diperlukan masukan yang lain atau proses transformasinya berjalan kurang baik, dan kondisi seperti ini mengisyaratkan perlu adanya tindakan perbaikan.

### **C. Peran Tenaga Pengajar/Guru dalam Pendidikan**

Suatu organisasi pendidikan didirikan dengan tujuan sebagaimana dijabarkan dalam peraturan pemerintah No. 60 tahun 1999, yaitu :

1. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, atau

mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian.

2. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Agar dapat berhasil menyelenggarakan fungsinya secara terencana dan teratur suatu sekolah menengah diharuskan menyusun perangkat serta membuat kerangka pengaturan yaitu struktur dan organisasi kelembagaan. Titik tolak pengembangan struktur dan organisasi sekolah adalah untuk menciptakan suatu kerangka pengaturan agar perangkat pelaksanaan dapat berfungsi dengan baik dalam mencapai tujuan.

Pada hakekatnya salah satu perangkat pelaksana organisasi sekolah sebagai penunjang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi adalah tenaga pengajar/guru. Tenaga pengajar adalah guru yang mempunyai peran bukan hanya mengajar dan mendidik saja, tetapi lebih dari itu.

Guru memiliki peran yang esensial, posisi yang strategis, dan tanggung jawab yang besar dalam pendidikan nasional. Dalam proses pendidikan sekolah, guru merupakan salah satu komponen penting. Posisi dan peran guru dalam pendidikan sekolah merupakan ujung tombak bahkan menentukan kurikulum operasional dan eksperensial karena guru mengorganisir peran pengajaran bagi siswanya.

Sebagaimana dikemukakan oleh Uzer Usman (2002 : 7) bahwa “tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. *Mendidik* berarti

meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. *Mengajar* berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. *Melatih* berarti mengembangkan ketrampilan-ketrampilan pada siswa.

Sedangkan menurut Idris dan Jamal (1992 : 26) bahwa dalam proses pembelajaran, guru merupakan pemegang peran utama, karena secara teknis dapat menterjemahkan proses perbaikan dalam sistem pendidikan di dalam satu kegiatan di kelasnya. Guru bertugas mengalihkan pengetahuan dan ketrampilan kepada peserta didik agar mampu menyerap, menilai dan mengembangkan ilmunya secara mandiri.

Dalam konteks proses pembelajaran dikelas, guru mempunyai peran sebagai demonstrator, fasilitator dan sekaligus sebagai motivator sehingga peserta didik mampu mengembangkan potensi dirinya untuk menyerap, menggali dan menemukan konsep keilmuan maupun tata nilai yang dibelajarkan dikelas secara mandiri. Oleh karena itu guru harus memiliki kualitas keguruan yang cukup memadai. Sedangkan Oemar Hamalik (2001 : 123 ), menjelaskan beberapa peran guru sebagai berikut :

### ***1. Guru Sebagai Pengajar***

Guru bertugas memberikan pengajaran didalam sekolah (kelas). Ia menyampaikan pelajaran agar murid memahami dengan baik semua pengetahuan yang telah disampaikan itu. Selain dari itu ia juga berusaha agar terjadi perubahan sikap, keterampilan, kebiasaan, hubungan sosial, apresiasi dan sebagainya melalui pengajaran yang diberikannya.

Agar tercapai tujuan tersebut, maka guru perlu memahami sedalam-dalamnya pengetahuan yang akan menjadi tanggung jawabnya dan menguasai dengan baik metode dan teknik mengajar.

## **2. Guru Sebagai Pembimbing**

Guru berkewajiban memberikan bantuan kepada murid agar mereka mampu menemukan masalahnya sendiri, memecahkan masalahnya sendiri, mengenal diri sendiri, dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Murid-murid membutuhkan bantuan guru dalam hal mengatasi kesulitan-kesulitan pribadi, kesulitan pendidikan, kesulitan memilih pekerjaan, kesulitan dalam hubungan sosial dan interpersonal. Karena itu setiap guru perlu memahami dengan baik tentang teknik bimbingan kelompok, teknik pengumpulan keterangan, teknik evaluasi, statistik penelitian, psikologi kepribadian, dan psikologi belajar. Harus dipahami bahwa pembimbing yang terdekat dengan murid adalah guru. Karena murid menghadapi masalah dimana guru tak sanggup memberikan bantuan cara memecahkannya, baru meminta bantuan kepada ahli bimbingan (*guidance specialist*) untuk memberikan bimbingan kepada anak yang bersangkutan.

## **3. Guru Sebagai Pemimpin**

Sekolah dan kelas adalah suatu organisasi, dimana murid adalah sebagai pemimpinnya. Guru berkewajiban mengadakan supervisi atas kegiatan belajar murid, membuat rencana pengajaran bagi kelasnya, mengadakan manajemen belajar sebaik-baiknya, melakukan manajemen kelas, mengatur disiplin kelas

secara demokratis. Dengan kegiatan manajemen ini guru ingin menciptakan lingkungan belajar yang serasi, menyenangkan, merangsang dorongan belajar para anggota kelas. Tentu saja peranan sebagai pemimpin menuntut kualifikasi tertentu, antara lain kesanggupan menyelenggarakan kepemimpinan, seperti : merencanakan, melaksanakan, mengorganisasikan kegiatan, mengontrol, dan menilai sejauh mana rencana telah terlaksana. Selain dari itu, guru harus punya jiwa kepemimpinan yang baik, seperti: hubungan sosial, kemampuan berkomunikasi, ketenagaan, ketabahan, humor, tegas dan bijaksana. Umumnya kepemimpinan secara demokratis lebih baik dari pada bentuk kepemimpinan lainnya.

#### ***4. Guru Sebagai Ilmuwan***

Guru dipandang sebagai orang yang paling berpengetahuan. Dia bukan saja berkewajiban menyampaikan pengetahuan yang dimilikinya kepada murid, tetapi juga berkewajiban mengembangkan pengetahuan itu dan terus menerus memupuk pengetahuan yang telah dimilikinya.

#### ***5. Guru Sebagai Pribadi***

Sebagai pribadi setiap guru harus memiliki sifat-sifat yang disenangi oleh murid-muridnya, orangtuanya dan masyarakat. Sifat itu sangat diperlukan agar ia dapat melaksanakan pengajaran secara efektif. Karena itu guru wajib berusaha memupuk sifat-sifat pribadinya sendiri (*intern*) dan mengembangkan sifat-sifat pribadi yang disenangi oleh pihak luar (*ekstern*). Tegasnya bahwa tiap guru perlu



sekali memiliki sifat-sifat pribadi, baik untuk kepentingan jabatannya maupun untuk kepentingan dirinya sendiri sebagai warga negara dan masyarakat.

#### **6. Guru Sebagai Penghubung**

Sekolah berdiri diantara dua lapangan, yakni disatu pihak mengemban tugas menyampaikan dan mewariskan ilmu, teknologi dan kebudayaan yang terus menerus berkembang dengan lajunya, dan dilain pihak ia bertugas menampung aspirasi, masalah, kebutuhan, minat dan tuntutan masyarakat. Diantara kedua lapangan inilah sekolah memegang peranannya sebagai penghubung dimana guru berfungsi sebagai pelaksana.

#### **7. Guru Sebagai Pembaharu**

Pembaharuan didalam masyarakat terjadi berkat masuknya pengaruh-pengaruh dari ilmu dan teknologi modern, yang datang dari Negara-negara yang sudah berkembang. Masuknya pengaruh itu ada yang secara langsung ke dalam masyarakat dan ada yang melalui lembaga pendidikan (sekolah). Guru memegang peranan sebagai pembaharu oleh karena melalui kegiatan proses belajar mengajar guru menyampaikan ilmu dan teknologi serta contoh-contoh yang baik dan lain-lain.

#### **8. Guru Sebagai Pembangunan**

Sekolah turut serta memperbaiki masyarakat dengan jalan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh masyarakat dan dengan turut melakukan kegiatan-kegiatan pembangunan yang sedang dilaksanakan oleh masyarakat. Guru dapat menggunakan setiap kesempatan yang ada untuk membantu berhasilnya

rencana pembangunan masyarakat, seperti Kegiatan keluarga berencana, bimas, koperasi, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian diatas, jelas bahwa tidak mudah untuk menjadi seorang guru, perlu memiliki kemampuan dasar kependidikan sebagai suatu kemampuan yang sangat diperlukan dalam melaksanakan kinerja profesionalnya.

Menurut Soedjarto (1993 : 112), jabatan guru adalah jabatan profesional, karena tugas guru pada hakekatnya adalah tugas atau pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh orang yang secara khusus telah mengikuti pendidikan dan latihan khusus pada tingkat pendidikan tinggi.

#### **D. Program Pendidikan Kesenian Tradisional**

Secara antropologi bahwa kebudayaan pada umumnya mencakup cara berpikir dan cara berlaku yang merupakan ciri khas suatu bangsa atau masyarakat tertentu . Yang disebut suku bangsa sunda adalah orang-orang yang secara turun temurun menggunakan bahasa ibu bahasa sunda serta dialeknya dalam kehidupan sehari-hari dan berasal serta bertempat tinggal di daerah Jawa Barat, daerah yang juga sering disebut tanah pasundan/tatar sunda. Ciri kepribadian orang sunda selain bahasa sebagai identitas kesundaan yang lainnya adalah bahwa orang sunda sangat cinta dan menghayati keseniannya

Pada dasarnya seni hadir sebagai bahasa yang dipergunakan untuk berkomunikasi, dan kehadirannya selalu dibutuhkan oleh manusia dimanapun mereka berada dan kapan saja. Oleh karenanya secara sederhana dapat dikatakan bahwa perkembangan seni selalu seiring dan dikaitkan dengan perkembangan masyarakat pendukungnya.

Kesenian tradisional adalah kesenian yang ada didaerah. Kesenian tradisional Jawa Barat adalah kesenian yang ada didaerah Jawa Barat, yang mempunyai ciri-ciri tersendiri diantaranya :

- Alat musiknya sangat sederhana
- Tangga nadanya pentatonis

Berbeda dengan kesenian non tradisional/modern yang pada saat ini sudah hampir mengalahkan kesenian tradisional yang ada (Atik Sopandi, 1990).

Seni sebagai salah satu hasil karya manusia, seringkali mempunyai nasib yang sama dengan manusia yang menciptakannya : tunduk kepada kaidah-kaidah kefanaan. Apa yang pada masa lalu menjulang dengan gemilang, hari ini atau esok bisa saja menjadi pudar dan bahkan tenggelam. Walaupun beberapa kesenian ada yang berujung kematian, namun perjalanan hidupnya juga cukup bervariasi. Tumbuh, berkembang termasuk "*survive*" suatu kesenian di dalam menghadapi goncangan perubahan akan sangat tergantung kepada para kreator seni (seniman) dan juga apresiasi masyarakat pendukungnya.

## **E. Komponen Program Pendidikan Kesenian Tradisional**

### ***1. Tenaga Pengajar***

Telah dijelaskan sebelumnya, bahwa tenaga pengajar atau guru memiliki tugas yang sangat berat. Namun demikian, tanggung jawab guru yang terpenting ialah merencanakan dan menuntun murid-murid dalam melakukan kegiatan-kegiatan belajar guna mencapai pertumbuhan dan perkembangan yang diinginkan. Guru harus membimbing murid agar mereka memperoleh keterampilan-keterampilan, pemahaman, perkembangan berbagai kemampuan, kebiasaan-

kebiasaan yang baik, dan perkembangan sikap yang serasi. Oleh karena itu, dia harus melakukan banyak hal agar pengajarannya berhasil, antara lain sebagai berikut :

- a. Mempelajari setiap murid dikelasnya.
- b. Merencanakan, menyediakan, dan menilai bahan-bahan belajar yang akan dan/ telah diberikan.
- c. Memilih dan menggunakan metode mengajar yang sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, kebutuhan dan kemampuan dan dengan bahan-bahan yang akan diberikan.
- d. Memelihara hubungan pribadi seerat mungkin dengan murid.
- e. Menyediakan lingkungan belajar yang serasi.
- f. Membantu murid-murid memecahkan berbagai masalah.
- g. Mengatur dan menilai kemajuan belajar murid.
- h. Membuat catatan-catatan yang berguna dan menyusun laporan pendidikan.
- i. Mengadakan hubungan dengan orang tua murid secara kontinu dan penuh saling pengertian.
- j. Berusaha sedapat mungkin mencari data melalui serangkaian penelitian terhadap masalah-masalah pendidikan.
- k. Mengadakan hubungan dengan masyarakat secara aktif dan kreatif guna kepentingan para siswa.

Semua hal yang diuraikan diatas, perlu dimiliki oleh setiap pengajar, dan yang paling penting harus lebih menguasai materi pelajaran yang menjadi



pegangan sebagai guru mata pelajaran, tidak terkecuali guru mata pelajaran kesenian tradisional.

## 2. Peserta Didik

Peserta didik adalah siswa/murid/anak didik. Dikatakan Oemar Hamalik (2001 : 100 ) bahwa murid adalah sebagai anak, dijelaskan dalam beberapa pandangan :

- a. *Pandangan lama*, menyebutkan bahwa anak didik adalah orang dewasa yang kecil. Karena itu segala sesuatunya perlu dipersamakan seperti halnya orang dewasa. Anak perlu diberi pakaian orang dewasa dalam bentuk yang kecil. Sebagai anak ia dipandang masih bersih dan orang dewasalah yang menentukan akan dijadikan apa anak itu.
- b. *Anak adalah sebagai anak*. Anak tidak bisa dan tidak mungkin dipersamakan sebagai orang dewasa. Ia memiliki ciri-cirinya sendiri. Perlakuan terhadap anak tidak boleh dipersamakan dengan perlakuan seperti orang dewasa. Setiap anak berada dalam tahap sedang berkembang, ia memiliki banyak potensi-potensi, oleh karena itulah perbuatan pendidikan dilakukan.
- c. Anak adalah hidup didalam masyarakat dan dipersiapkan untuk hidup didalam masyarakatnya. Sebagai calon anggota masyarakat maka ia harus dipersiapkan sesuai dengan masyarakat setempat. Pandangan ini dikenal dengan istilah *Child in his society*.

Peserta didik bila dilihat dari pernyataan diatas, adalah komponen yang terpenting, pada dasarnya "ia" adalah unsur penentu dalam proses belajar mengajar. Sebabnya ialah karena peserta didiklah yang membutuhkan pengajaran

dan bukan guru, guru hanya berusaha memenuhi kebutuhan yang ada pada murid/peserta didik. Peserta didiklah yang belajar karena itu maka muridlah yang membutuhkan bimbingan. Tanpa adanya murid, guru tidak akan mungkin mengajar, sehingga murid adalah komponen yang terpenting dalam hubungan proses belajar mengajar ini.

### ***3. Tujuan dan Metode Pengajaran***

Tujuan memiliki nilai yang sangat penting didalam pengajaran bahkan barangkali dapat dikatakan bahwa tujuan merupakan faktor yang sangat penting dalam kegiatan dan proses belajar mengajar.

Ketentuan tentang tujuan pendidikan telah ditetapkan dalam sidang MPR RI No. XXV / MPRS / 1966 Bab II pasal 3 dan pasal 4 yang berbunyi sebagai berikut: "Tujuan pendidikan membentuk manusia pancasilais sejati berdasarkan ketentuan-ketentuan seperti yang dikehendaki oleh Undang-Undang Dasar 1945 dan isi Undang-Undang Dasar 1945".

Sedangkan dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab II, Pasal 3 disebutkan bahwa : tujuan pendidikan nasional adalah berkembangnya potensi peserta didik agar manjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang berdemokratis serta bertanggung jawab.

Tujuan dalam pengajaran mempunyai nilai-nilai yang terdiri dari :

- a. Tujuan pendidikan mengarahkan dan membimbing kegiatan guru dan murid dalam proses pengajaran. Karena adanya tujuan yang jelas maka semua usaha dan pemikiran guru tertuju kearah pencapaian tujuan itu. Sebaliknya apabila tidak ada tujuan yang jelas maka kegiatan pengajaran tidak mungkin berjalan sebagaimana yang diharapkan dan tidak akan memberikan hasil yang diinginkan. Dengan demikian tidak dapat diketahui dengan pasti manusia yang bagaimana yang diinginkan untuk dididik oleh sekolah.
- b. Tujuan pendidikan memberikan motivasi kepada guru dan siswa. Tujuan yang baik apabila mendorong kegiatan-kegiatan guru dan siswa. Berkat dorongan itu maka usaha pendidikan dan pengajaran akan berlangsung lebih cepat, lebih efisien, dan lebih memberikan kemungkinan untuk berhasil. Tujuan yang hendak dicapai dalam hal ini merupakan motivasi positif yang dirangsang dari luar.
- c. Tujuan pendidikan memberikan pedoman atau petunjuk kepada guru dalam rangka memilih dan menentukan metode mengajar atau menyediakan lingkungan belajar bagi siswa. Berdasarkan tujuan yang telah digariskan maka dengan mudah pula dapat ditetapkan metode yang serasi dan dengan demikian akan tercipta kegiatan-kegiatan belajar yang seimbang dan sesuai dengan diri siswa. Penentuan metode belajar yang tepat, berarti akan menjamin pencapaian hasil belajar yang memadai bagi pertumbuhan dan perkembangan siswa.
- d. Tujuan pendidikan penting maknanya dalam rangka memilih dan menentukan alat peraga pendidikan yang akan digunakan. Media pendidikan/alat peraga

penting fungsinya dan pengajaran akan berjalan lebih efektif. Dalam hubungan inilah maka aspek tujuan akan memainkan peranan yang penting.

- e. Tujuan pendidikan penting dalam menentukan alat atau teknik penilaian guru terhadap hasil belajar siswa. Penilaian senantiasa bertujuan untuk mengetahui sejauhman tujuan pendidikan telah tercapai dan dalam hal apa siswa memerlukan perbaikan. Pengajaran efisien dapat diartikan bahwa adanya atau tersedianya alat penilaian yang tepat. Dalam hal ini faktor tujuan akan menjadi pedoman yang sangat berharga.

Melihat uraian diatas jelas bahwa, tujuan dan metode pengajaran dua hal yang sangat penting dan saling keterkaitan. Dalam rangka mengarahkan dan membimbing siswa atau ketika guru sedang melakukan proses belajar mengajar, yang harus diperhatikan adalah metode pengajaran apa dan yang bagaimana yang cocok dilakukan pada saat itu.

Mata pelajaran kesenian tradisional adalah salah satu mata pelajaran yang saat ini telah diterapkan dibeberapa sekolah menengah atas. Mata pelajaran ini terutama sangat memerlukan pemilihan metode pengajaran yang harus tepat. Jika tujuan pendidikan, pengajaran ingin tercapai, Alat peraga, Properti penunjang, tempat, keterampilan guru dalam bidang kesenian tradisional sangat dibutuhkan, dan yang paling utama adalah metode pengajaran. Baik dalam penyampaian pengajaran ataupun proses belajar mengajar dalam teori.

Berdasarkan teori dan pendapat diatas, dapat dilihat bahwa komponen program pendidikan kesenian tradisional ada keterkaitan yang sangat dominan dengan manajemen dan proses pendidikan, kinerja dan juga terhadap upaya-upaya





pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada dilindungi lembaga pendidikan. Dengan strategi manajemen yang baik dan efektif, diharapkan proses belajar mengajar dilaksanakan secara optimal, kurikulum, guru, siswa dan lembaga pendidikan yang berkualitas yang akan tercipta, dan hasilnya akan ditindaklanjuti melalui upaya pembinaan dan pengembangan, sehingga pada akhirnya tujuan organisasi dalam hal ini SMA Mekar Arum Bandung dapat tercapai.

SMA Mekar Arum Bandung adalah salah satu sekolah menengah atas swasta dari sebagian kecil sekolah swasta, yang mengharapkan kesenian tradisional Jawa Barat bisa lebih dicintai oleh siswa, masyarakat, dan tidak menginginkan kesenian tradisional punah, tersisih oleh kesenian-kesenian dari bangsa lain, yang saat ini kian lama semakin merebak masuk pada lingkungan kehidupan bangsa Indonesia. Sehingga dikhawatirkan remaja khususnya yang ada di Jawa Barat, tidak “mengindahkan” kesenian daerahnya sendiri. Dengan demikian SMA Mekar Arum Bandung telah ikut berpartisipasi membantu instansi terkait yang mengelola dan mengurus pelestarian kesenian dan kebudayaan Jawa Barat. Tidak mudah bagi lembaga pendidikan dalam hal ini SMA Mekar Arum Bandung, mengembangkan program pendidikan kesenian tradisional. Selain tantangan dari luar, tantangan dari dalam pun tidak sedikit, fasilitas penunjang untuk kelancaran proses belajar mengajar mata pelajaran kesenian tradisional yang sempurna sangat banyak yang harus disediakan, seperti ruang praktek, alat/properti, gamelan, dan sebagainya. Yang tentunya memerlukan dana yang tidak sedikit. Namun demikian, visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan

serta ditunjang dengan semangat dan kebersamaan pengelola lembaga pendidikan baik pihak sekolah maupun pihak terkait diharapkan program pendidikan kesenian tradisional ini dapat berjalan dengan baik.

#### **F. Kajian Hasil Penelitian terdahulu yang Relevan**

Kajian studi berkenaan dengan manajemen tenaga pengajar program pendidikan kesenian secara khusus belum banyak dilakukan. Beberapa kajian yang sejenis dengan obyek yang berbeda antara lain kajian mengenai analisis strategi pengembangan kualitas program pendidikan yang diantaranya mengenai pengembangan sumber daya manusia, dan strategi pembinaan dan pengembangan program pendidikan kesenian tradisional pada sekolah menengah atas. Pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholder) dalam suatu organisasi sangat penting dan besar pengaruhnya.

Dalam analisis stakeholder pembangunan pendidikan dan kebudayaan (Rochmat Wahab dan Ananto Kusumo, 1999), menjelaskan bahwa stakeholder adalah pihak-pihak baik didalam maupun diluar organisasi yang mempunyai kepentingan dan pengaruh terhadap organisasi dan dijelaskan pula bahwa umumnya stakeholder termotivasi untuk berpartisipasi dalam suatu organisasi jika mereka menerima *inducement*. Ketika dalam membuat perencanaan, adanya ketergantungan antara subsistem dalam organisasi pendidikan sehingga pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholder) ini perlu dipertimbangkan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif. Artinya berdasarkan kondisi pendidikan, stakeholder tersebut perlu mendapat kedudukan yang strategis dalam mencapai keberhasilan pendidikan.

Sedangkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan perencanaan, penerimaan dan seleksi, penilaian dan pengembangan karier serta sistem penggajian dalam rangka manajemen sumber daya manusia (tenaga pengajar/guru), dapat penulis paparkan dibawah ini.

1. Sudarwan Danim (1998), menyimpulkan bahwa program pendidikan, pelatihan dan pengembangan bagi tenaga guru secara umum diancangkan untuk mencapai tiga ranah tujuan, yaitu ; (a) peningkatan kualifikasi akademik, (2) perluasan kewenangan mengajar dan (3) peningkatan kompetensi.

Meskipun kesimpulan ini diformulasikan bagi pendidikan, pelatihan dan pengembangan tenaga guru sebagai model pengelolaan terpadu sistem pendidikan tenaga kependidikan pada tingkat wilayah (Provinsi Jambi), akan tetapi ada sisi yang relevan dengan penelitian ini, yakni pentingnya pendidikan, pelatihan dan pembinaan guru pada tiap sekolahpun dapat mengacu pada ketiga ranah tujuan tersebut.

2. Lomri Mustari (2002), melalui pendekatan penelitian kuantitatif membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara kompensasi dengan produktivitas guru, dimana makin tinggi kompensasi ditingkatkan, maka akan tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan.

Kaitannya dengan penelitian ini, makin mendukung bahwa kompensasi yang diberikan kepada para tenaga guru itu besar pengaruhnya bagi peningkatan produktivitas kerja para guru. Oleh karena itu peningkatan kompensasi bagi

kesejahteraan para guru di sekolah perlu diupayakan oleh kepala sekolah dan pihak yayasan.

3. Penelitian yang dilakukan Eduard J. Lengkong (1992), yang dilakukan di Sulawesi Utara tentang *Perencanaan Tenaga Kependidikan Guru SMA*. Dari hasil penelitian tersebut ditarik kesimpulan bahwa :

Kebutuhan tenaga pengajar/guru di Sekolah Menengah Atas dipengaruhi oleh dua faktor yaitu :

- Faktor internal yang terdiri dari : tingkat pertumbuhan siswa, tingkat pertumbuhan siswa baru yang naik kelas, tingkat pertumbuhan siswa yang mengulang, tingkat pertumbuhan siswa yang tidak melanjutkan (drop out), prosentase jumlah siswa yang masuk pada setiap jurusan.
- Faktor eksternal, yang terdiri dari : ketersediaan dana, kemampuan daya bayar orang tua terhadap pendidikan.

Kaitannya dengan penelitian ini, bahwa dalam perencanaan tenaga pengajar/guru perlu mempertimbangkan kedua faktor tersebut.

## **G. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

### ***1. Sejarah Singkat SMA Mekar Arum Bandung***

Pada tanggal 18 Agustus 1968 berdiri sebuah kelompok kesenian dengan nama “Lingkungan Seni Mekar Arum” yang dipimpin oleh Bapak Raden H. Iding Nataatmadja (alm).

Lingkungan seni mekar arum lambat laun berkembang menjadi sebuah yayasan dengan nama Yayasan Mekar Arum yang didirikan pada tanggal 18 Agustus 1990. Yayasan ini mengelola pendidikan dalam berbagai jenjang, mulai

dari Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas, yang beralamat di JL. Raya Cinunuk No. 454 Bandung. Yayasan Mekar Arum diketuai oleh Drs.H. Musa Dirja, M.Si sedangkan pengurus harian yayasan adalah Drs.H. Dada Sobandi.

## 2. Jumlah Tenaga Pengajar SMA Mekar Arum

Jumlah tenaga pengajar/guru SMA Mekar Arum berdasarkan bidang studi/mata pelajaran adalah sebagai berikut :

No	Bidang Studi	Jumlah Guru
1	Kesenian	5
2	Bahasa Indonesia	4
3	Bahasa Inggris	3
4	Matematika	3
5	Fisika	3
6	Kimia	3
7	PPKN	2
8	Olah Raga	2
9	Sosiologi	2
10	Biologi	3
11	Geografi	2
12	Ekonomi Akuntansi	2
13	Agama	3
14	Sejarah Budaya dan Sejarah Nasional	1
<b>JUMLAH</b>		<b>38</b>

Sumber : SMA Mekar Arum Bandung, tahun 2004

## 3. Jumlah Peserta Didik SMA Mekar Arum Tahun Pelajaran 2004-2005

Jumlah seluruh peserta didik SMA Mekar Arum dari kelas I sampai Kelas III adalah sebagai berikut :

Kelas I	Jumlah	Kelas II	Jumlah	Kelas III	Jumlah
A	40 orang	A	40 orang	A	40 orang
B	40 orang	B	40 orang	B	40 orang
C	40 orang	C	40 orang	C	40 orang
D	40 orang	D	40 orang		
E	40 orang				
<b>200 orang</b>		<b>160 orang</b>		<b>120 orang</b>	

Sumber : SMA Mekar Arum Bandung, tahun 2004





