

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi yang berkenaan dengan hasil penelitian yang disajikan dan dibahas dalam Bab IV ini disusun berdasarkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan dalam bab sebelumnya. Dimana jawaban atas pertanyaan penelitian tersebut telah dituangkan dalam bentuk pedoman wawancara, kegiatan observasi dan telaah dokumentasi yang terdapat di SMA Mekar Arum Bandung. Sedangkan analisis data dari hasil penelitian tersebut didasarkan kepada kerangka pemikiran atau paradigma penelitian, pokok permasalahan dan kategori unsur-unsur dasar serta faktor-faktor penting yang berkaitan dengan manajemen tenaga pengajar di SMA Mekar Arum Bandung. Adapun fungsi-fungsi yang merupakan faktor penting dalam proses manajemen tenaga pengajar yang akan dianalisis mencakup: 1. Pola perencanaan tenaga pengajar, yang meliputi; (a). rekrutmen dan seleksi tenaga pengajar, (b) pembinaan dan penilaian kinerja tenaga pengajar dan 2. Pola kompensasi tenaga pengajar yang dilakukan di SMA Mekar Arum Bandung.

SMA Mekar Arum dalam menunjukkan kelebihanannya dari sekolah swasta lainnya, menyadari akan pentingnya manajemen tenaga pengajar dengan berbagai strategi yang dilakukannya, termasuk manajemen tenaga pengajar mata pelajaran kesenian tradisional. Seperti diketahui bahwa SMA Mekar Arum memiliki keunggulan dibidang kesenian tradisional bidang tari dan karawitan. Keunggulan inilah yang membuat SMA Mekar Arum eksis sampai sekarang.

Selanjutnya akan disajikan secara berurutan temuan dan pembahasan dari hasil penelitian manajemen tenaga pengajar di SMA Mekar Arum Bandung.

A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Pola Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) di SMA Mekar Arum Bandung

Pola manajemen tenaga pengajar merupakan suatu bentuk kegiatan dalam penyiapan tenaga pengajar yang profesional, mulai dari merencanakan, melakukan perekrutan sampai kepada pemberian kompensasi. Pola manajemen tenaga pengajar yang dilakukan di SMA Mekar Arum Bandung, berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan dengan pihak yayasan dan kepala SMA Mekar Arum Bandung sudah menunjukkan suatu pola manajemen tenaga pengajar yang cukup baik. Hal ini dapat diketahui dari adanya tahapan-tahapan yang dilakukan, mulai dari perencanaan sampai kepada pemberian kompensasi kepada tenaga pengajar. Walau secara umum telah dilakukan dengan cukup baik, tetapi masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan yang harus dibenahi dan diperbaiki oleh pihak yayasan Mekar Arum maupun oleh pihak manajemen SMA Mekar Arum Bandung. Secara terperinci, pola manajemen tenaga pengajar di SMA Mekar Arum Bandung dapat dijelaskan berikut ini.

2. Pola Perencanaan Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) di SMA Mekar Arum Bandung

Perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam berbagai kegiatan, termasuk kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan tenaga pengajar. Namun

esensi yang paling penting dalam perencanaan itu tidak terlepas dari berbagai strategi sebagai alternatif pilihan yang dilakukan di SMA Mekar Arum.

Perencanaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum tidak terlepas dari visi, misi dan tujuan SMA Mekar Arum. Adapun visi SMA Mekar Arum adalah "*Sekolah Khas*", yaitu kreatif dalam pembaharuan hidup mandiri dan berwawasan akhlaqul karimah seni sebagai ketrampilan dan landasan pengembangan diri. Sedangkan misi SMA Mekar Arum adalah "*Sapta Pesona*" yang terdiri dari (1) mewujudkan pengadaan sarana dan prasarana yang mendorong pelaksanaan pendidikan, pembelajaran dan pelatihan yang optimal, (2) membuat lingkungan sekolah yang aman, nyaman, bersih dan asri, (3) mengembangkan sikap keteladanan dan etos kerja tinggi serta kerjasama yang harmonis dan dinamis dengan dilandasi oleh semangat gotong-royong, (4) menanamkan rasa kebangsaan, disiplin tinggi, dan penampilan diri yang prima, (5) mendidik para siswa untuk ber-Akhlaqul Karimah, (6) membelajarkan peserta didik untuk kreatif, inovatif, mandiri dan memiliki wawasan masa depan yang gemilang dan (7) melatih para siswa untuk memiliki ketrampilan seni yang handal. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, SMA Mekar Arum menerapkan rencana strategis yang terdiri atas : (1) memberdayakan seluruh aparatur sekolah (Kepala Sekolah, Wakasek/PKS, Wali Kelas, BK, Guru, Tata Laksana, dll) sebagai petugas pelayanan pendidikan, pembelajaran dan pelatihan, (2) mengoptimalkan hari-hari efektif belajar dengan penanaman disiplin tinggi dan penampilan diri yang prima, (3) tertib dan objektif dalam sistem evaluasi belajar dengan target ketercapaian peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan tahapannya, (4) mengoptimalkan

fungsi perpustakaan untuk memberikan daya dukung pada proses pembelajaran, (5) menyelenggarakan dan mengoptimalkan pendidikan/pelajaran ketrampilan khusus (kerajinan, PKL, dll) sebagai upaya membekali siswa memiliki ketrampilan untuk hidup (kebergunaan hasil belajar), (6) mengembangkan sistem pendidikan agama secara terpadu dengan mengintegrasikan program pembelajaran secara klasikal, kelompok dan individu melalui metode ceramah, diskusi, mentoring, modul dan praktek ibadah, (7) mengintegrasikan program pelajaran IMTAQ pada setiap mata pelajaran guna tercapainya peserta didik yang ber-Akhlaqul karimah, (8) mensosialisasikan program-program sekolah dan hasil-hasilnya kepada masyarakat secara berkala, (9) meningkatkan kemampuan guru dan pelaksanaan lainnya melalui penataran, diklat, seminar, diskusi dan sebagainya dan (10) mengoptimalkan pendidikan dan latihan kesenian sebagai materi wajib bagi peserta didik guna tercapainya bidang kesenian sebagai ciri khas sekolah.

Suatu organisasi termasuk sekolah dalam mewujudkan visi, misinya harus berdasarkan kepada perencanaan strategis, dimana tujuan dan program-program organisasi terlebih dahulu harus ditetapkan, serta kondisi lingkungan harus menjadi pertimbangan yang utama dalam suatu organisasi.

Berdasarkan konsep perencanaan strategis, maka perencanaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum didasarkan kepada keputusan-keputusan strategis organisasi dan kondisi lingkungan. Perencanaan strategis baik untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang, didasarkan kepada pengkajian lingkungan internal SMA Mekar Arum yang ditunjang dengan hasil pengkajian lingkungan



mikro eksternal dan lingkungan makro eksternal. Dalam perencanaan strategis ini SMA Mekar Arum telah memfokuskan perhatiannya kepada strategi adaptasi lingkungan dan perbaikan kualitas.

Dalam hubungannya dengan perencanaan tenaga pengajar, maka organisasi harus melakukan hal-hal sebagai berikut; (a) menetapkan waktu perencanaan, dilihat dari segi waktu harus memuat kebutuhan-kebutuhan tenaga pengajar dan paling tidak untuk tahun yang berjalan atau jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, (b) menetapkan tipe dan kualitas informasi, bagaimana organisasi akan dijalankan tergantung kepada strategi yang diterapkan, struktur organisasi, besarnya anggaran. Sedangkan kualitas informasi harus mengusahakan informasi mengenai tenaga pengajar yang dapat memberikan data yang akurat dan mutakhir, (c) menetapkan tenaga pengajar yang dibutuhkan oleh organisasi, ini berkaitan dengan persyaratan dan kewenangan yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka: *Pertama*, dalam kebijakannya SMA Mekar Arum telah melakukan perencanaan dengan teratur berdasarkan kepada rencana pengembangan ketenagaan yang telah ditentukan. Secara formal rencana tersebut dituangkan dalam penetapan Surat Keputusan (SK) pimpinan (kepala sekolah atau pihak yayasan) sebagai realisasi dari kebijakan perencanaan tenaga pengajar. Perencanaan jangka pendek SMA Mekar Arum berusaha supaya rasio tenaga pengajar dengan peserta didik memenuhi target yang telah ditetapkan. *Kedua*, mengenai tipe dan kualitas informasi dapat dilihat dari aspek strategi, waktu, lingkungan dan pekerjaan. Dari aspek strategi,

SMA Mekar Arum telah menetapkan perencanaan strategis dan yang paling menonjol adalah strategi pengembangan. Dari aspek waktu, SMA Mekar Arum telah menerapkan konsep perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dalam perencanaan tenaga pengajar SMA Mekar Arum lebih menekankan konsep jangka pendek, dimana tenaga pengajar di evaluasi setiap semester dan setiap tahun. Dari aspek lingkungan, SMA Mekar Arum dalam perencanaan tenaga pengajar telah mempertimbangkan peraturan, persaingan, sosial dan ekonomi. Sedangkan aspek pekerjaan, SMA Mekar Arum telah menetapkan beberapa kriteria secara dinamis, artinya bahwa kebutuhan tenaga pengajar lebih mempertimbangkan kebutuhan yang sangat khusus untuk mata pelajaran-mata pelajaran yang kosong. *Ketiga*, dalam menetapkan guru yang dibutuhkan, SMA Mekar Arum telah menetapkan persyaratan meliputi dimensi kuantitatif dan kualitatif. Dimensi kuantitatif dalam jangka pendek lebih mempertimbangkan rasio guru dengan peserta didik. Sedangkan dimensi kualitatif dilihat dari segi kualifikasi tenaga pengajar disesuaikan dengan mata pelajaran yang akan dibinanya.

Berikut adalah jumlah tenaga pengajar SMA Mekar Arum berdasarkan bidang studi/mata pelajaran yang dibinanya.

Tabel 4.1
Jumlah Tenaga Pengajar SMA Mekar Arum
Berdasarkan Bidang Studi

| No | Bidang Studi | Jumlah Guru | Prosentase |
|---------------|-------------------------------------|-------------|-------------|
| 1 | Kesenian | 5 | 13,2 |
| 2 | Bahasa Indonesia | 4 | 10,5 |
| 3 | Bahasa Inggris | 3 | 7,9 |
| 4 | Matematika | 3 | 7,9 |
| 5 | Fisika | 3 | 7,9 |
| 6 | Kimia | 3 | 7,9 |
| 7 | PPKN | 2 | 5,3 |
| 8 | Olah Raga | 2 | 5,3 |
| 9 | Sosiologi | 2 | 5,3 |
| 10 | Biologi | 3 | 7,9 |
| 11 | Geografi | 2 | 5,3 |
| 12 | Ekonomi Akuntansi | 2 | 5,3 |
| 13 | Agama | 3 | 7,9 |
| 14 | Sejarah Budaya dan Sejarah Nasional | 1 | 2,6 |
| JUMLAH | | 38 | 100% |

Sumber : SMA Mekar Arum, tahun 2004

Berdasarkan data pada tabel diatas, menunjukkan bahwa tenaga pengajar bidang studi kesenian mempunyai jumlah tenaga pengajar terbanyak yaitu sebanyak 5 orang atau 13,2% dari seluruh tenaga pengajar yang ada di SMA Mekar Arum. Kelebihan tenaga pengajar kesenian dibandingkan dengan tenaga pengajar bidang studi lain, dikarenakan keunggulan yang dimiliki oleh SMA Mekar Arum adalah bidang kesenian tradisional.

Bidang studi atau mata pelajaran kesenian tradisional khususnya tari dan karawitan merupakan bidang studi unggulan di SMA Mekar Arum, keunggulan bidang kesenian inilah yang menyebabkan SMA Mekar Arum berbeda dengan sekolah-sekolah swasta lainnya. Dengan adanya keunggulan ini, maka dalam manajemen tenaga pengajar, baik perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pembinaan dan penilaian serta kompensasi, bidang kesenian tradisional mendapat porsi atau perhatian yang lebih dibandingkan dengan bidang studi lainnya. Namun demikian,

perhatian terhadap bidang studi lain tidak terabaikan dan masih mengikuti standar yang ditetapkan oleh pemerintah, baik dalam kualitas pengajaran maupun dalam porsi jam pelajarannya.

Terkait dengan pola perencanaan tenaga pengajar bidang studi kesenian tradisional, pihak SMA Mekar Arum telah menetapkan beberapa persyaratan khusus disamping persyaratan umum. Persyaratan umum yang harus dimiliki oleh setiap tenaga pengajar di SMA Mekar Arum Bandung, meliputi: Aspek-aspek kompetensi, baik kompetensi profesional, kompetensi sosial maupun kompetensi individual. Penetapan aspek kompetensi bagi tenaga pengajar mengacu kepada peraturan dan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, dalam hal ini yang telah ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. Sedangkan persyaratan khusus tentang kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga pengajar kesenian tradisional terkait dengan aspek, seperti penguasaan seni tari dan karawitan baik penguasaan dari segi teori maupun praktek. Artinya bahwa, setiap tenaga pengajar kesenian tradisional yang ada di SMA Mekar Arum Bandung secara teoritis harus mampu dan dapat menjelaskan kepada peserta didik tentang seni tari dan karawitan. Sedangkan secara praktek, harus mampu dan dapat mempraktekkan kepada peserta didik bagaimana cara dan gerakan tari yang baik khususnya tari-tarian yang termasuk kesenian Jawa Barat. Kemudian untuk seni karawitan, tenaga pengajar harus mampu mempraktekkan cara memainkan alat musik tradisional Jawa Barat.

Penerapan aspek kompetensi seperti diuraikan diatas, telah membawa implikasi positif kepada para peserta didik. Dimana berdasarkan hasil observasi



dilapangan, para peserta didik SMA Mekar Arum telah mampu membuktikan dirinya sebagai siswa-siswa yang memiliki kemampuan seni tari dan karawitan yang cukup diperhitungkan. Sedangkan dari aspek materi, siswa-siswa SMA Mekar Arum yang memfokuskan dirinya pada bidang kesenian tradisional telah mampu menghasilkan materi baik berupa materi fisik (uang) maupun materi non fisik berupa penghargaan-penghargaan. Hasil yang dicapai ini tidak terlepas dari pola manajemen tenaga pengajar yang diterapkan di SMA Mekar Arum Bandung.

Secara umum perencanaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum tidak terlepas dari prosedur yang dilaksanakan dalam perencanaan. Upaya ini dimaksudkan supaya diperoleh tenaga pengajar yang betul-betul memiliki kualifikasi yang diharapkan oleh lembaga. Adapun prosedur itu meliputi tahapan proses seperti berikut:

Pertama, pengumpulan data mengenai tenaga pengajar meliputi: (a) ketrampilan dan kecakapan pelaksanaan tugas-tugas akademik, pengkajian ini didasarkan atas hasil yang dilaporkan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pendapat peserta didik dan absensi/daftar kehadiran, (b) gaji serta kewenangan yang dimiliki oleh tenaga pengajar, yaitu sistem penggajian yang dimiliki oleh SMA Mekar Arum, (c) keluar masuk atau pergantian tenaga pengajar, yaitu tenaga pengajar yang masuk dan yang keluar. Data ini diperoleh melalui catatan dokumen tenaga pengajar yang masuk dan keluar untuk setiap tahunnya, (d) absensi atau kehadiran tenaga pengajar, yaitu keharusan tenaga pengajar untuk hadir setiap hari kerja. Data ini dapat dilakukan melalui tingkat kehadiran guru setiap hari dan akan dievaluasi setiap akhir bulan.

Kedua, peramalan kebutuhan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum dilihat dari segi: (a) jumlah kebutuhan tenaga pengajar dapat dilakukan melalui perkiraan perhitungan rasio jumlah peserta didik/siswa dengan guru yang berlaku untuk masing-masing tingkat/kelas dan mata pelajaran, (b) pengembangan mutu tenaga pengajar, dimana SMA Mekar Arum telah memproyeksikan kebutuhan pengembangan kualitas tenaga pengajar melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, seminar dan kursus.

Ketiga, peramalan mengenai sumber pendapatan dan alokasi biaya bagi kepentingan tenaga pengajar. *Keempat*, mengidentifikasi pihak-pihak lembaga mana sebagai pemasok utama tenaga pengajar. SMA Mekar Arum tidak terlalu memikirkan lembaga mana yang memasok calon tenaga pengajar, baik dari perguruan tinggi negeri maupun dari swasta, yang penting calon guru yang akan direkrut memiliki persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan baik administratif maupun akademik.

Sasaran yang menjadi pertimbangan dan prioritas utama dalam perencanaan tenaga pengajar lebih diarahkan kepada fokus pekerjaan (*job focus*), yang meliputi ketrampilan, pengetahuan dan kecakapan. Artinya bahwa yang menjadi prioritas utama dalam perencanaan yang diutamakan adalah: (a) ketrampilan sebagai dasar kelancaran pelaksanaan tugas, yang meliputi ketrampilan-ketrampilan dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran serta ketrampilan seni bagi tenaga pengajar kesenian, (b) pengetahuan sebagai dasar wawasan tenaga pengajar yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas; serta (c) kecakapan sebagai dasar kemampuan tenaga pengajar. SMA Mekar Arum yakin

bahwa melalui fokus ini merupakan raihan pertama dalam menghasilkan lulusan yang memiliki kualitas yang dapat diandalkan. Sementara itu fokus kepribadian (*personality focus*) merupakan prioritas berikutnya. Hal ini karena dianggap bahwa yang berhubungan dengan kepribadian, misalnya perhatian, motivasi, karakteristik, dan sebagainya, akan berjalan seiring dengan pelaksanaan tugas-tugas yang dilakukan oleh seorang tenaga pengajar.

Dari kedua sasaran perencanaan tenaga pengajar baik yang berfokus kepada pekerjaan maupun berfokus kepada kepribadian, merupakan suatu kesatuan yang harus dimiliki oleh tenaga pengajar, dan hal tersebut sebelumnya harus direncanakan dengan baik.

Secara eksplisit bahwa perencanaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum didasarkan kepada:

Pertama, didasarkan kepada tuntutan dan spesifikasi pekerjaan yang dikaitkan dengan profil karakteristik tenaga pengajar yang disyaratkan oleh pekerjaannya. Dalam perencanaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum yang berhubungan dengan tuntutan dan spesifikasi pekerjaan, pada dasarnya belum dilaksanakan sebagaimana mestinya. Namun untuk menanggulangi kekurangan tersebut, dalam proses berikutnya lembaga berupaya mengantisipasinya dengan berbagai kegiatan yang melibatkan tenaga pengajar dalam meningkatkan wawasannya, misalnya melalui penataran baik dalam lingkungan sendiri maupun diluar, diskusi-diskusi terencana secara rutin dengan terorganisir, studi komparatif dalam meningkatkan wawasan dan kemampuan dalam bidang pendidikan dan pengajaran dan kegiatan-kegiatan lain yang sejenis.

Kedua, didasarkan kepada deskripsi pekerjaan yang dikaitkan dengan tujuan, fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek pekerjaan tertentu. Di SMA Mekar Arum yang berhubungan dengan deskripsi pekerjaan merupakan komitmen penting dalam perencanaan tenaga pengajar, karena akan memberikan gambaran kebutuhan pengajar yang diperlukan dengan berbagai persyaratan-persyaratan lainnya.

Ketiga, didasarkan kepada penilaian calon tenaga pengajar melalui seleksi. Dalam perencanaan jangka panjang SMA Mekar Arum telah menetapkan sistem seleksi calon tenaga pengajar, namun sejauh ini rencana operasional seleksi calon tenaga pengajar masih terbatas kepada persyaratan-persyaratan administratif saja, kecuali untuk tenaga pengajar kesenian harus memiliki ketrampilan bidang seni baik seni tari maupun karawitan sebagai ciri khas atau nilai plus SMA Mekar Arum. Persyaratan-persyaratan administratif seleksi calon pengajar pada umumnya mengenai referensi calon, indeks prestasi kumulatif, kesesuaian kualifikasi yang dimiliki calon tenaga pengajar dengan kebutuhan mata pelajaran.

Keempat, didasarkan kepada formasi, artinya bahwa perencanaan tenaga pengajar yang dibutuhkan disesuaikan dengan formasi yang ada. Formasi kebutuhan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum didasarkan kepada kestabilan perkembangan peserta didik dengan menghitung rasio jumlah tenaga pengajar dengan jumlah peserta didik. Kestabilan jumlah peserta didik dalam perhitungannya didasarkan kepada jangka pendek yaitu terpenuhinya rasio jumlah tenaga pengajar dengan peserta didik, sedangkan jangka panjang terwujudnya kestabilan rasio jumlah tenaga pengajar dengan jumlah peserta didik sesuai

dengan tahapan-tahapan perencanaan tenaga pengajar, misalnya tiga atau lima tahun.

Kelima, berdasarkan strategi organisasi, artinya bahwa perencanaan tenaga pengajar tidak terlepas dari strategi organisasi yang dilakukan disalah satu lembaga, termasuk di SMA Mekar Arum. Sesuai dengan strategi SMA Mekar Arum, yaitu strategi pengembangan (*development strategy*), maka dengan sendirinya akan memberikan dampak terhadap kebutuhan tenaga pengajar, baik dari segi jumlah maupun hirarki dan kualifikasi formasi yang diperlukan. Oleh karena itu dalam perencanaan tenaga pengajar selalu diupayakan dengan strategi yang berlaku, dan strategi ini ditinjau untuk waktu jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Bahkan juga harus disesuaikan dengan Rencana Induk Pengembangan (RIP) SMA Mekar Arum, misalnya untuk lima tahun sekali. Strategi yang diterapkan mungkin akan berbeda dengan yang diberlakukan pada periode sekarang dengan periode berikutnya.

a. Pola Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) di SMA Mekar Arum Bandung

Pola yang diterapkan dalam kegiatan rekrutmen tidak terlepas dari proses rekrutmen itu sendiri dan pola tersebut melalui prosedur sebagai berikut: (a) penelitian kebutuhan yang dimulai dengan perencanaan tenaga pengajar yang telah ditetapkan, (b) penelitian terhadap pekerjaan dan kondisi kerja, yaitu deskripsi pekerjaan yang memuat daftar tugas dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, serta kondisi kerja yang memuat tentang gaji, jaminan kesejahteraan dan sebagainya, (c) mengemukakan job spesifikasi, yang menjelaskan tentang

kualifikasi minimal yang dibutuhkan untuk berhasilnya suatu kinerja, (d) meneliti sumber calon, yaitu mempertimbangkan dari manakah calon tersebut berasal, (e) memilih metode rekrutmen, yang memberikan informasi tentang adanya kesempatan kerja, (f) mereview formulir lamaran, yang bertujuan untuk mengabaikan calon-calon yang tidak memenuhi spesifikasi, (g) mengadakan wawancara yang bertujuan menilai kemampuan pelamar.

Menghasilkan kualitas pembelajaran dan peserta didik yang bermutu, diperlukan tersedianya tenaga pengajar-tenaga pengajar yang bermutu pula. Untuk mendapatkan tenaga pengajar yang berkualitas salah satu kegiatan yang harus dilakukan adalah melalui rekrutmen dengan berbagai metode, antara lain dari: (a) dalam organisasi, (b) pelamar yang mengajukan lamaran, (c) teman-teman pegawai, (d) melalui advertensi, (e) melalui universitas-universitas, (f) agen-agen pekerjaan, (g) agen-agen penempatan dan sebagainya.

Sehubungan dengan sistem rekrutmen diatas, sampai saat ini SMA Mekar Arum belum dapat melaksanakan sistem rekrutmen yang sistematis dan terencana, apalagi dengan penerapan berbagai metode yang dijelaskan diatas. Hal ini disebabkan oleh berbagai alasan-alasan tertentu yang meliputi: *Pertama*, kebutuhan tenaga pengajar untuk setiap periode tertentu sangat sedikit dan kalau dilakukan dengan sistem rekrutmen seperti dijelaskan diatas sementara ini belum memungkinkan. *Kedua*, kemungkinan pertimbangan yang didasarkan kepada sistem ekonomis, dimana kebutuhan yang terbatas memungkinkan akan mengeluarkan biaya yang mahal untuk kegiatan rekrutmen.

Terkait dengan kegiatan rekrutmen tenaga pengajar, pihak SMA Mekar Arum telah menetapkan kebijakan khusus yang antara lain dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, kebutuhan akan tenaga pengajar biasanya sudah disediakan oleh pihak yayasan, baik jumlah maupun kualifikasinya dengan memperhatikan kebutuhan sekolah. *Kedua*, kebutuhan tenaga pengajar untuk periode berikutnya biasanya direkrut dari guru-guru yang sudah berada di dalam dan pernah mengajar di SMA Mekar Arum yang mempunyai loyalitas, sikap dan kinerja yang baik. *Ketiga*, rekrutmen tenaga pengajar mempertimbangkan masukan-masukan atau referensi dari guru-guru yang mengajar di SMA Mekar Arum.

Jumlah kebutuhan tenaga pengajar biasanya disesuaikan dengan formasi yang ada dengan memperhatikan jumlah peserta didik secara keseluruhan. Sedangkan untuk perekrutannya sementara ini belum diinformasikan secara luas dan terbuka kepada pihak luar, namun demikian bukan berarti tidak ada kegiatan perekrutan tenaga pengajar. Perekrutan tenaga pengajar yang dilakukan hanya terbatas kepada intern sekolah terlebih dahulu mengusulkan kepada pihak yayasan.

Sasaran yang dipertimbangkan dalam perekrutan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum difokuskan kepada persyaratan kemampuan kerja (*job focus*) dan kepribadian (*personality focus*). Kemampuan kerja berkaitan dengan ketrampilan, pengetahuan dan kecakapan. Sedangkan kepribadian meliputi perhatian, motivasi, preferensi dan karakteristik yang dimiliki tenaga pengajar. Namun dari kedua sasaran tersebut yang menjadi pertimbangan utama dalam perekrutan tenaga

pengajar, SMA Mekar Arum lebih memfokuskan kepada alternatif yang pertama, dengan alasan bahwa alternatif yang kedua dengan sendirinya akan tampil sesuai dengan kepribadian yang diharapkan.

Dalam proses perekrutan, langkah berikutnya SMA Mekar Arum menetapkan calon tenaga pengajar. Dalam penetapan ini, secara operasional pihak sekolah belum mempunyai pedoman atau ketentuan baku yang terstandarisasi berkaitan dengan sistem perekrutan. Walau dalam rencana pengembangan telah diprogramkan, namun kebijakan yang berhubungan dengan perekrutan tenaga pengajar pada langkah awalnya cukup melalui hubungan informal. Setelah itu pihak pimpinan menindaklanjuti dengan menetapkan calon tenaga pengajar tersebut dalam bentuk Surat Keputusan (SK) dari yayasan.

Berkaitan dengan proses perekrutan tenaga pengajar, SMA Mekar Arum masih mempertimbangkan kebijakan mengenai seleksi calon tenaga pengajar. Secara konseptual, kegiatan seleksi tidak terlepas dari berbagai proses dari mulai tahap pendahuluan sampai kepada tahap penilaian.

Pada tahap pendahuluan, proses seleksi meliputi: (a) menentukan pekerjaan dan kondisi kerja, yaitu membuat deskripsi dari pekerjaan yang dibutuhkan dengan mengemukakan segala hal yang merupakan tanggung jawab dari pekerjaan tersebut, dan bagaimana kaitannya dengan pekerjaan lain termasuk juga kondisi kerja selain yang dilakukan, (b) meneliti ketrampilan, pengetahuan, ciri-ciri kepribadian yang diperlukan, yaitu ketrampilan khusus dan kemampuan yang diperlukan, kecakapan yang dibutuhkan, pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, karakteristik kepribadian yang dapat membantu

mengatasi hal-hal permasalahan kerja, serta ciri-ciri kepribadian yang sungguh-sungguh dapat membantu keberhasilan pekerjaan, (c) menetapkan spesifikasi pekerjaan, yaitu menguraikan mengenai kualifikasi tenaga pengajar yang dibutuhkan untuk berhasilnya pelaksanaan pekerjaan dan biasanya dikaitkan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan.

Sedangkan pada tahap penilaian, proses seleksi meliputi proses: (a) mereview kualifikasi pelamar, yaitu berkaitan dengan tingkat pendidikan, bidang studi, pekerjaan terakhir, pengalaman kerja dan sebagainya, (b) melaksanakan wawancara pendahuluan, yaitu melakukan verifikasi bahan-bahan yang termuat dalam daftar riwayat hidup, mengumpulkan informasi serta memberikan informasi kepada pelamar mengenai pekerjaan yang akan diberikan, (c) melaksanakan tes, yaitu dengan menggunakan bentuk tes yang telah terstandarisasi serta tergantung kepada pekerjaan yang akan dihadapi, (d) melaksanakan wawancara untuk seleksi, yaitu untuk mengumpulkan informasi, memberikan informasi mengenai pekerjaan dan melihat kepribadian, (e) mengecek referensi, yaitu untuk melihat kebenaran dari daftar riwayat singkat atau latar belakang pendidikan dari pelamar, (f) melakukan penawaran kerja, yaitu penawaran kepada calon yang lulus tes dengan bermacam-macam kondisi seperti tanggal mulai bekerja, gaji bulanan serta jaminan lainnya, (g) melaksanakan tes fisik, yaitu yang berhubungan dengan kemampuan potensial untuk melakukan pekerjaan.

Sehubungan dengan proses seleksi sebagaimana dijelaskan diatas, sampai saat ini SMA Mekar Arum belum menerapkan sistem seleksi secara formal dalam upaya memperoleh calon yang betul-betul memiliki kualitas dan kualifikasi yang

dibutuhkan. Hal ini disebabkan karena kebutuhan akan tenaga pengajar masih relatif sedikit, sehingga seleksi terhadap tenaga pengajar baru lebih mengandalkan kepada referensi dari para tenaga pengajar yang ada di SMA Mekar Arum atau merekrut dari tenaga pengajar yang sebelumnya sudah pernah mengajar di SMA Mekar Arum. Disisi lain kebutuhan akan tenaga pengajar sangat ditentukan pula oleh jumlah peserta didik. Kalau jumlah peserta didik mengalami kenaikan yang relatif meningkat dalam setiap tahunnya, maka untuk mengisi kekosongan atau kekurangan tenaga pengajar maka pihak sekolah mengusulkan kepada pihak yayasan untuk merekrut tenaga pengajar baru.

Berdasarkan berbagai kegiatan rekrutmen dan seleksi calon tenaga pengajar yang dilakukan SMA Mekar Arum, perlu diketahui hal-hal yang bersifat krusial yang meliputi:

Pertama, kegiatan rekrutmen dan seleksi calon tenaga pengajar yang dilakukan di SMA Mekar Arum sepenuhnya berada dipihak yayasan. Sehingga dengan demikian, rekrutmen tenaga pengajar pada dasarnya menjadi wewenang pihak yayasan. Sedangkan kepala sekolah hanya memberikan masukan mengenai calon tenaga pengajar yang akan direkrut.

Kedua, penetapan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum masih bersifat informal karena tidak mengikuti prosedur rekrutmen dan seleksi yang baku yang berlaku secara umum. Hal ini disebabkan karena kebutuhan akan tenaga pengajar setiap tahunnya tidak terlalu banyak.

Namun demikian, kegiatan rekrutmen dan seleksi yang dilakukan di SMA Mekar Arum masih tetap mempertimbangkan kriteria-kriteria tertentu, baik

persyaratan administratif, kemampuan dan kepribadian, misalnya menyangkut; (a) umur, (b) kesehatan fisik, (c) pendidikan, (d) pengalaman, (e) perangai, (f) pengetahuan umum, (g) ketrampilan komunikasi, (h) motivasi, (i) loyalitas, (j) sikap dan nilai-nilai, (k) kesehatan mental, (l) kelayakan kerja di bidang pendidikan dan (m) faktor-faktor lain yang ditetapkan oleh pihak lembaga. Secara informal kriteria-kriteria tersebut dijadikan pertimbangan dalam seleksi, karena secara formal di SMA Mekar Arum belum menerapkan sistem seleksi yang baku.

Selain kriteria diatas, dalam seleksi tenaga pengajar dikaitkan juga dengan tuntutan struktur tugas kerja. Tuntutan ini berhubungan dengan penetapan jumlah dan kualifikasi tenaga pengajar untuk setiap periode tertentu.

Setelah informasi perekrutan dan seleksi dilakukan, SMA Mekar Arum menempatkan tenaga pengajar yang terpilih, sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana dideskripsikan pada bagian sebelumnya.

b. Pola Pembinaan dan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) di SMA Mekar Arum Bandung

1). Pola Pembinaan Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

Pola pembinaan tenaga pengajar baik mutu maupun jumlah merupakan kebutuhan yang sangat penting dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, SMA Mekar Arum berusaha secara konsekuen dan berkesinambungan untuk melakukan pembinaan tenaga pengajar. Salah satu tujuan pembinaan yang dilakukan oleh SMA Mekar Arum diarahkan untuk

menjamin terselenggaranya tata tertib dan disiplin serta kualitas tenaga pengajar dalam upaya memperlancar pelaksanaan tugas dan proses belajar mengajar.

Kebijakan pembinaan tenaga pengajar secara formal dan melembaga berada di pihak yayasan namun pelaksanaannya dilakukan sepenuhnya oleh kepala sekolah. Dalam proses implementasi kebijakan secara formal pihak pimpinan mengeluarkan Surat Keputusan (SK) yang berhubungan dengan pembinaan tenaga pengajar. Selain pembinaan yang dilakukan oleh lembaga, para tenaga pengajar juga melakukan pembinaan secara mandiri.

Terkait dengan upaya pembinaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum, maka diperlukan strategi-strategi yang tepat. Adapun strategi-strategi yang dilakukan berhubungan dengan kegiatan pembinaan adalah sebagai berikut: (a) penilaian kebutuhan pembinaan tenaga pengajar yang didasarkan kepada analisis penilaian kebutuhan pembinaan tenaga pengajar, dan (b) penetapan program pembinaan yaitu menetapkan program apa saja yang sekiranya relevan dengan kebutuhan pembinaan tenaga pengajar, baik yang berbentuk pendidikan dalam pekerjaan (*on-the job training*) maupun yang berbentuk pendidikan di luar pekerjaan (*off-the job training*).

Sebagaimana informasi yang diperoleh dari SMA Mekar Arum, sampai saat ini dalam hal tertentu kegiatan pembinaan tenaga pengajar masih sangat terbatas dan masih sangat bersifat insidental. Pembinaan yang diterapkan dilingkungan SMA Mekar Arum baik yang menyangkut penilaian kebutuhan, penetapan program maupun penilaian program secara operasional masih belum terwujud. Hal ini mengindikasikan bahwa pembinaan tenaga pengajar secara

operasional belum direncanakan dengan baik. Walaupun ada program pembinaan pegawai untuk beberapa tahun terakhir ini hanya terbatas kepada hal-hal tertentu saja. Adapun bentuk pembinaan tenaga pengajar yang dilakukan selama ini antara lain melalui kegiatan : penataran-penataran, seminar-seminar dan kursus-kursus.

Pembinaan tenaga pengajar secara operasional dihadapkan kepada dua tuntutan. *Pertama*, berkaitan dengan asumsi adanya berbagai kekurangan dan tuntutan dari pihak SMA Mekar Arum. *Kedua*, berkaitan dengan tuntutan keinginan dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dikalangan para tenaga pengajar itu sendiri. Apalagi kalau pembinaan itu dilaksanakan untuk mendorong meningkatkan kontribusi guru terhadap sekolah, maka SMA Mekar Arum harus menyediakan bentuk-bentuk penghargaan, kesejahteraan dan insentif sebagai imbalan guna menjamin terpenuhinya secara optimal baik kebutuhan sosial ekonomis maupun sosial psikologis. Walaupun bentuk-bentuk penghargaan itu sangat relevan dengan pemberian kompensasi, namun penghargaan kadang-kadang juga diberikan dalam rangka pembinaan tenaga pengajar di lingkungan SMA Mekar Arum. Bentuk penghargaan yang telah diberikan SMA Mekar Arum, selain bentuk materi juga bentuk bukan materi. Misalnya dalam kegiatan pemilihan guru teladan, bagi guru yang terpilih selalu diberikan imbalan materi sebagai penghargaan, termasuk juga pujian. Tujuan tersebut tiada lain kecuali memberikan penghargaan atas keberhasilan pembinaan yang dilakukan SMA Mekar Arum.

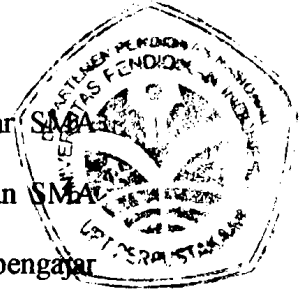
Dalam memenuhi tuntutan dan kebutuhan yang dihadapi SMA Mekar Arum, sampai saat ini berusaha terus melakukan pembinaan melalui penetapan

program pembinaan dan pelaksanaannya, seperti mengikuti kegiatan seminar-seminar, kursus-kursus dan penataran-penataran. Sedangkan untuk bidang studi kesenian, biasanya dilakukan kegiatan praktek tari dan karawitan baik bagi tenaga pengajar maupun peserta didik. Untuk memenuhi tuntutan keinginan dan kebutuhan bagi guru yang bersangkutan, pihak SMA Mekar Arum telah menyediakan berbagai fasilitas maupun kesejahteraan bagi tenaga pengajar.

Dalam menetapkan program pembinaan di SMA Mekar Arum, dilakukan melalui dua program, yaitu melalui alternatif kegiatan pendidikan dalam pekerjaan (on-the job training) dan alternatif kegiatan pendidikan di luar pekerjaan (off-the job training). Dari berbagai alternatif pelaksanaan pembinaan di SMA Mekar Arum, maka pembinaan tenaga pengajar dilakukan melalui berbagai alternatif kegiatan sebagaimana yang dideskripsikan berikut ini:

Pertama, pembinaan melalui kegiatan penataran dan pelatihan bagi tenaga pengajar merupakan suatu kebutuhan bagi sekolah. Untuk memenuhi semua tuntutan dan kebutuhan peningkatan kemampuan tenaga pengajar, SMA Mekar Arum selalu melibatkan tenaga pengajar dalam kegiatan-kegiatan penataran, walaupun SMA Mekar Arum belum melakukannya secara terprogram untuk setiap tahunnya, tetapi masih bersifat insidental sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan.

Kedua, pembinaan melalui kegiatan seminar-seminar dan diskusi ilmiah bagi tenaga pengajar yang merupakan wadah atau sarana yang memberikan kemungkinan bagi tenaga pengajar untuk mengembangkan kemampuannya. Kegiatan-kegiatan seminar yang dilakukan di SMA Mekar Arum tidak terbatas di



lingkungan sendiri, tetapi juga kegiatan seminar yang dilakukan diluar SMA Mekar Arum. Untuk kegiatan seminar yang dilakukan diluar lingkungan SMA Mekar Arum, maka pihak lembaga memberikan fasilitas kepada tenaga pengajar bersangkutan seperti fasilitas transport.

2). Pola Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

Pola penilaian kinerja tenaga pengajar di SMA Mekar Arum, merupakan suatu hal yang sangat penting dalam rangka mengetahui pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan. Tujuan penilaian kinerja tenaga pengajar yang dilakukan di SMA Mekar Arum adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan tenaga pengajar berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Secara konseptual penilaian kinerja tenaga pengajar tidak terlepas dari proses penilaian yang dilakukan. Proses penilaian dilakukan melalui prosedur; (a) mengenali tujuan dan menetapkan kebijakan serta prosedur, yaitu menjelaskan tentang tujuan yang penting, bentuk-bentuk penilaian, kebijakan serta prosedur yang dikehendaki, (b) menganalisis pekerjaan, yaitu mengenali tipe-tipe kinerja yang harus dilaksanakan dalam sekolah, (c) merancang ukuran kinerja, yaitu memilih ukuran kinerja yang menjadi dasar sistem penilaian, (d) mengkomunikasikan standar kinerja kepada tenaga pengajar, yaitu supaya diketahui tingkat kinerja apa yang diharapkan untuk dicapai, (e) observasi kinerja, yaitu observasi terhadap proses atau hasil, (f) mencatat kinerja dan hasilnya, yaitu mencatat proses yang ditampilkan dan hasil yang diperoleh, (g) mengevaluasi kinerja dan hasil, yaitu menilai kinerja dan hasil berdasarkan standar yang

digunakan, (h) mendiskusikan penilaian dengan tenaga pengajar, yaitu untuk menjelaskan keputusan-keputusan kenaikan gaji, promosi yang didasarkan kepada penilaian dan membuat rencana-rencana memperbaiki prefensi tenaga pengajar, (i) menindak lanjuti kegiatan penilaian kinerja, yaitu mengembangkan tenaga pengajar sehingga dapat bekerja dengan baik.

Penilaian terhadap kinerja tenaga pengajar di SMA Mekar Arum, secara umum pada prinsipnya telah dilakukan namun hanya terbatas kepada proses tertentu saja yang dapat dilakukan karena secara operasional belum mengarah kepada proses penilaian yang didasarkan kepada konsepsi teoritis dan aturan-aturan penilaian secara baku. Sementara ini penilaian kinerja tenaga pengajar di SMA Mekar Arum lebih diarahkan kepada upaya bagaimana memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerja serta membina tenaga pengajar melalui pelaksanaan pekerjaan.

Apakah kegiatan penilaian yang menyangkut aspek yang mendalam telah dilaksanakan di SMA Mekar Arum?. Pertanyaan ini perlu dijawab secara komprehensif, karena untuk menilai tenaga pengajar harus dilakukan melalui aktivitas-aktivitas yang meliputi kemampuan pribadi, kemampuan profesional dan kemampuan sosial.

Namun dari ketiga kegiatan tersebut, secara terpadu penilaian kinerja tenaga pengajar dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan, yaitu:

Pertama, pendekatan penilaian kinerja dilakukan dengan cara mengetahui ciri-ciri pribadi dan kemampuan tenaga pengajar yang dianggap sebagai penyebab dari kinerja yang baik dan tidak baik. Cara ini dilakukan oleh pimpinan dengan

cara menulis kriteria singkat mengenai ciri-ciri khusus yang mempengaruhi kinerja baik yang positif maupun negatif dan penilaian ini ditindak lanjuti dengan diskusi mengenai kekuatan dan kelemahan tenaga pengajar. Selain cara tersebut diatas, pimpinan dapat menilai kinerja tenaga pengajar memakai skala ukuran dengan banyak ukuran dan bentuknya, sesuai dengan karakteristik yang harus dinilai dan sederetan angka atau kalimat yang menguraikan tingkat yang berbeda dari suatu sifat penilaian.

Kedua, pendekatan yang digunakan didasarkan kepada kejadian-kejadian aktual dari kinerja di tempat kerja. Pimpinan dapat melakukan observasi dan mencatat apa yang dilakukan tenaga pengajar di tempat kerja atau diruang kelas dan mengubah kejadian-kejadian yang dicatat dalam bentuk penilaian. Cara lain yang digunakan dalam penilaian kinerja di tempat kerja dapat dilakukan dengan memakai checklist tingkah laku yang terdiri dari kejadian-kejadian penting. Pimpinan mempersiapkan daftar komprehensif dari kejadian tingkah laku spesifik di tempat kerja, yang penting maupun tidak penting bagi berhasilnya suatu kinerja dan pimpinan mencheck kejadian penting yang dilihatnya yang kemudian item-item yang dicheck digabungkan untuk menghitung dalam bentuk angka-angka.

Ketiga, pendekatan penilaian kinerja adalah mengukur hasil yang telah dicapai oleh tenaga pengajar. Sejumlah ukuran objektif dapat dipakai melalui tingkat keberhasilan dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran. Dalam kegiatan ini sejauhmana keberhasilan tenaga pengajar dalam proses belajar mengajar.

Dari berbagai pendekatan penilaian kinerja tenaga pengajar yang dilakukan di SMA Mekar Arum, diarahkan kepada penilaian yang berhubungan

dengan aspek kepribadian dan hasil. Penilaian yang dilakukan lebih kepada menilai loyalitas tenaga pengajar, profesionalisme dan kreativitas tenaga pengajar baik dalam melakukan proses belajar mengajar maupun dalam melakukan pekerjaan diluar jam pelajaran.

Berkaitan dengan pengumpulan data dalam kegiatan penilaian kinerja tenaga pengajar dapat dilakukan oleh banyak sumber, yaitu; (a) penilaian oleh pimpinan (kepala sekolah), yaitu sebagai atasan langsung yang banyak mengerti pekerjaan dan kinerja bawahan, (b) penilaian diri sendiri, yaitu partisipasi tenaga pengajar dalam proses penilaian dan bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi, (c) penilaian teman sejawat, yaitu penilaian yang diberikan tenaga pengajar lain apabila pimpinan kurang dapat menerima beberapa aspek kinerja dari bawahan, (d) penilaian oleh bawahan, yaitu bawahan mengadakan penilaian terhadap atasan langsung.

Sehubungan dengan konsepsi teoritis di atas, maka yang menjadi sumber pengumpul data penilaian kinerja tenaga pengajar di SMA Mekar Arum adalah kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Kemudian kepala dan wakil kepala sekolah meneruskannya kepada pihak yayasan sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan, rekrutmen dan seleksi serta kompensasi tenaga pengajar untuk periode berikutnya.

3. Pola Kompensasi Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) di SMA Mekar Arum

Kompensasi merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam membina suatu organisasi termasuk sekolah, karena menyangkut masalah yang



berhubungan dengan maju mundurnya suatu organisasi. Kompensasi dapat berbentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) maupun kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

Secara konseptual, komponen-komponen kompensasi terdiri dari: (a) *pembayaran*, yaitu kompensasi dasar yang diterima pegawai yang biasanya berupa gaji, (b) *insentif*, yaitu hadiah atau penghargaan yang dirancang untuk mendorong dan memotivasi pegawai untuk berusaha melampaui kinerja normal yang diharapkan, misalnya bonus, komisi dan sebagainya dan (c) *jaminan kesejahteraan*, yaitu hadiah atau penghargaan yang dapat dinikmati oleh pegawai atau sekelompok pegawai karena keanggotaannya dalam suatu organisasi, misalnya asuransi kesehatan, uang cuti dan pensiun.

Berdasarkan deskripsi diatas, kompensasi yang diberikan kepada tenaga pengajar di SMA Mekar Arum dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, kompensasi berupa gaji dilakukan melalui pendekatan-pendekatan dengan sistem penggajian pegawai yang berlaku di lingkungan persekolahan dan diberikan kepada tenaga pengajar setiap bulannya sesuai dengan surat keputusan yang sudah ditetapkan, dengan memperhatikan masa kerja tenaga pengajar, jumlah jam mengajar dan tugas lain diluar jam mengajar.

Kedua, kompensasi yang diberikan kepada tenaga pengajar telah memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kekecewaan kepada pihak tenaga pengajar. Selain dari kompensasi berupa gaji bulanan, SMA Mekar Arum juga memberikan kesejahteraan lain berupa

insentif, yang tujuannya untuk memotivasi tenaga pengajar agar lebih giat dalam bekerja.

Kompensasi sebagai dasar atau pembayaran yang diterima tenaga pengajar merupakan penyebab utama untuk melakukan kegiatan pekerjaan, karena dengan pembayaran yang diterima keperluan-keperluan tenaga pengajar dapat terpenuhi dan secara konseptual memiliki beberapa arti; (a) arti ekonomis, yaitu pembayaran gaji memungkinkan untuk mendapatkan hal-hal yang diperlukan, (b) arti psiko-sosial, yaitu pembayaran gaji dapat memberikan kepuasan dalam pencapaian psiko-sosial, (c) sebagai alat pertumbuhan dan motivasi yaitu diharapkan kompensasi dapat dipakai sebagai suatu ukuran sampai sejauhmana tenaga pengajar telah tumbuh dalam kinerja dan kapabilitasnya.

Berdasarkan deskripsi diatas, maka kompensasi yang diberikan kepada tenaga pengajar SMA Mekar Arum diharapkan dapat memberikan arti dari kesemua yang dijelaskan tersebut.

B. Temuan Penelitian

Dalam rangka meningkatkan mutu sekolah, tidak terlepas dari upaya manajemen tenaga pengajar yang efektif sesuai dengan strategi yang dikembangkan pada sekolah. Dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif, diharapkan memperoleh tenaga pengajar yang berkualitas yang peka terhadap perkembangan pendidikan di sekolah dan sebagai salah satu penentu utama dalam menjaga kelangsungan serta menjamin adanya suasana ketenangan dalam lembaga pendidikan.

Harapan tersebut mengharuskan sekolah untuk berbenah dan meningkatkan diri secara terus menerus. Salah satu aspek yang harus diperhatikan adalah masalah manajemen sumber daya manusia, khususnya tenaga pengajar/guru. Sebagaimana dikemukakan oleh Oteng Sutisna (1981), keberhasilan setiap usaha manusia berkaitan erat dengan kualitas personil yang melaksanakan pekerjaan bagi pencapaian tujuan maupun dengan kondisi yang mempengaruhi kesejahteraan fisik dan mental mereka.

Keberhasilan sekolah dalam memberikan layanannya secara efektif dan efisien, sebagian besar tergantung kepada kualitas personil dalam menjalankan tugasnya dan pada efektivitas mereka dalam melaksanakan tanggung jawab individual dan kelompok. Oleh karena itu, tugas mendesak yang harus diberi perhatian adalah manajemen tenaga pengajar.

Sehubungan dengan manajemen tenaga pengajar di SMA Mekar Arum, permasalahan yang mendasar tergantung kepada rasio jumlah peserta didik dengan jumlah tenaga pengajar yang tersedia. Gejala ketidakseimbangan antara jumlah peserta didik dengan tenaga pengajar semakin menyudutkan SMA Mekar Arum dalam manajemen tenaga pengajar. Namun demikian, permasalahan ini sering dapat terantisipasi karena SMA Mekar Arum mempunyai program unggulan berupa program pendidikan kesenian tradisional bidang tari dan karawitan.

Dengan adanya keunggulan dibidang program pendidikan kesenian tradisional inilah, SMA Mekar Arum dapat menjaga keseimbangan jumlah peserta didik dengan tenaga pengajar.

Ada beberapa hal yang perlu disimak mengapa masalah rasio jumlah peserta didik dengan tenaga pengajar merupakan masalah bagi sebuah sekolah.

Pertama, biaya penyelenggaraan sekolah swasta sebagian besar biayanya bersumber dari peserta didik termasuk untuk membiayai tenaga pengajar. Oleh karena itu rasio ideal harus terus dipertahankan, hal ini selain lebih efektif memberikan layanan kepada peserta didik, juga dimaksudkan untuk keberlangsungan sekolah, khususnya SMA Mekar Arum.

Kedua, banyak sedikitnya peserta didik pada sekolah sesuai dengan porsinya merupakan salah satu indikator yang mencerminkan sekolah yang bersangkutan. Bila banyak diminati peserta didik, sekolah bersangkutan berarti menunjukkan kelebihan dibanding dengan sekolah lainnya dan sebaliknya apabila peserta didiknya kurang berarti menunjukkan kekurangannya.

Berdasarkan deskripsi diatas, pada dasarnya tergantung kepada bagaimana sistem manajemen sekolah yang bersangkutan, termasuk manajemen tenaga pengajarnya.

1. Pola Perencanaan Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

Berdasarkan temuan dilapangan, pola perencanaan tenaga pengajar yang dilakukan di SMA Mekar Arum meliputi:

Pertama, perencanaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum, selain berdasarkan kepada visi, misi dan strategi organisasi, pelaksanaannya tidak terlepas dari berbagai keputusan yang telah ditetapkan melalui petunjuk dan pelaksanaan penyelenggaraan SMA Mekar Arum. Melalui strategi pengembangan atau penataan kembali, agar SMA Mekar Arum mampu mempertahankan

eksistensinya dan memberikan layanan yang baik untuk memenuhi visi, misi serta tujuannya. Kaitannya dengan kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal, SMA Mekar Arum telah mengkaji berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam penyelenggaraan sekolah menengah, mengkaji perkembangan politik, sosial dan ekonomi yang dapat mempengaruhi penyelenggaraan sekolah.

Kedua, perencanaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum berkenaan dengan prosedur maupun sasaran perencanaan, terbatas kepada beberapa kegiatan yang dilakukan. Prosedur yang dimaksud berkaitan dengan tahapan proses perencanaan, sedangkan sasaran berkaitan dengan berbagai substansi kegiatan dari tahapan perencanaan yang dilakukan.

Ketiga, perencanaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum, kaitannya dengan kegiatan manajemen tenaga pengajar lainnya, perencanaan tenaga pengajar hanya terbatas dengan analisis pekerjaan termasuk didalamnya deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan serta pembinaan.

a. Pola Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

Rekrutmen merupakan upaya-upaya yang dilakukan untuk memperoleh tenaga pengajar yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan tertentu yang masih kosong melalui penyeleksian yang dilakukan. Dalam proses rekrutmen, penyeleksian merupakan kunci sukses dalam manajemen tenaga pengajar.

Berdasarkan temuan dilapangan, rekrutmen dan seleksi di SMA Mekar Arum menyangkut hal-hal berikut:

Pertama, kebijakan mengenai rekrutmen dan seleksi tenaga pengajar berisi uraian tentang syarat-syarat tenaga pengajar yang di rekrut, yang antara lain harus

menunjukkan sikap, budi pekerti, ahlak, mental disiplin, dedikasi dan loyalitas yang baik sesuai dengan yang dibutuhkan SMA Mekar Arum.

Kedua, kegiatan rekrutmen dan seleksi di SMA Mekar Arum sampai saat ini belum pernah diinformasikan secara luas kepada masyarakat, dengan alasan kebutuhan tenaga pengajar yang diperlukan relatif sangat terbatas. Kelemahan pola seperti ini secara rasional tenaga pengajar yang direkrut kurang dijamin kualitasnya karena tidak melalui proses persaingan yang kompetitif di antara para calon tenaga pengajar.

Ketiga, kebijakan tentang seleksi di SMA Mekar Arum sudah ada, tetapi kenyataannya secara teknis operasional belum dilaksanakan. Perekrutan tenaga pengajar masih berada di tangan pihak yayasan, sedangkan pihak sekolah hanya memberikan saran dan rekomendasi tentang tenaga pengajar yang akan direkrut.

b. Pola Pembinaan dan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

1). Pola Pembinaan Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

Pembinaan tenaga pengajar merupakan usaha-usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga pengajar. Tujuan dari kegiatan pembinaan adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga pengajar yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berfikir, sikap terhadap pekerjaan dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

Pelaksanaan pembinaan tenaga pengajar, menurut hasil temuan dilapangan dapat digambarkan sebagai berikut:

Pertama, pembinaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum di arahkan kepada upaya terselenggaranya tata tertib, disiplin dan kualitas tenaga pengajar, guna kelancaran pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

Kedua, prosedur pembinaan tenaga pengajar belum dilaksanakan secara sistematis dan terpadu, karena masih terbatas kepada kegiatan tertentu saja. Hasil temuan menunjukkan bahwa prosedur yang ditempuh dilakukan melalui asumsi-asumsi yang berkaitan dengan pembinaan, karena prosedurnya tidak didasarkan kepada langkah-langkah kegiatan pembinaan tenaga pengajar.

Ketiga, pelaksanaan pembinaan masih sangat terbatas dan bersifat insidental. Kegiatan pembinaan belum direncanakan secara terpadu, yang secara insidental kegiatan tersebut tergantung kepada kebutuhan-kebutuhan yang mendesak.

Keempat, pembinaan tenaga pengajar diarahkan kepada dimensi tuntutan dan kebutuhan pengembangan organisasi sebagai prioritas untuk mewujudkan SMA Mekar Arum sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas melalui upaya pembenahan organisasinya.

Kelima, program pembinaan tenaga pengajar dilakukan melalui pendekatan pendidikan dalam pekerjaan (*on-the job training*) dan pendidikan di luar pekerjaan (*off-the job training*).

2). Pola Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

Penilaian tenaga pengajar merupakan suatu proses di mana lembaga melakukan penilaian kinerja terhadap suatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Apabila kinerja dilakukan dengan baik, maka semua pihak memperoleh

manfaatnya. Tenaga pengajar menghendaki adanya umpan balik terhadap kinerja mereka sebagai suatu pedoman untuk perilaku mereka di masa yang akan datang.

Berkaitan dengan penilaian kinerja tenaga pengajar, ada beberapa temuan yang dapat dijelaskan, yaitu:

Pertama, kebijakan mengenai penilaian kinerja tenaga pengajar yang dilakukan di SMA Mekar Arum, berkaitan dengan aspek-aspek loyalitas, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa, moralitas dan kepemimpinan.

Kedua, kegiatan penilaian kinerja tenaga pengajar dilakukan oleh pimpinan (kepala sekolah). Keterlibatan tenaga pengajar dalam menentukan kebijakan penilaian hanya sebatas untuk mengoreksi apabila terdapat keberatan-keberatan dari hasil penilaian yang diberikan oleh pimpinan dan komponen yang digunakan hampir sama dengan DP3.

Ketiga, penilaian kinerja tenaga pengajar dilakukan terbatas kepada proses dan komponen tertentu saja. Proses penilaian yang dilakukan belum sistematis dan integral. Selain itu, berkaitan dengan komponen-komponen yang dinilai terbatas kepada hal-hal yang dianggap paling penting untuk dilakukan, yang penting bagaimana upaya untuk meningkatkan prestasi kerja secara optimal serta membina tenaga pengajar melalui pelaksanaan dalam pekerjaannya.

2. Pola Kompensasi Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

Kompensasi merupakan suatu kegiatan dimana organisasi mengevaluasi kontribusi sumber daya manusia dengan maksud untuk membagikan penghargaan langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk uang ataupun bukan uang sesuai

dengan kemampuan organisasi untuk membayarnya dan sesuai dengan peraturan resmi oleh pemerintah.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan, kompensasi yang diberikan di SMA Mekar Arum berkaitan dengan:

Pertama, kompensasi di SMA Mekar Arum berkaitan dengan pokok-pokok penggajian pegawai, tunjangan-tunjangan dan kesejahteraan lainnya.

Kedua, penetapan kompensasi langsung maupun tidak langsung sepenuhnya dilakukan oleh pihak yayasan dengan berbagai pertimbangan tertentu. Keterlibatan tenaga pengajar dalam menetapkan kompensasi hanya terbatas pada hal-hal tertentu saja.

Ketiga, selain kompensasi rutin yang diberikan kepada tenaga pengajar, juga diberikan insentif lain diluar tugas atau kerja, misalnya Tunjangan Hari Raya (THR).

Keempat, kompensasi langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada tenaga pengajar pada prinsipnya sama yang berkaitan dengan insentif dan jaminan kesejahteraan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil dan temuan penelitian, pembahasan hasil penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan dan elaborasi terhadap hasil penelitian sesuai dengan kajian teori yang digunakan. Pembahasan tersebut dikemukakan sebagai berikut:

1. Pola Perencanaan Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

Secara konseptual perencanaan tenaga pengajar merupakan suatu proses yang sistematis dan rasional dalam menetapkan jumlah dan kualitas tenaga pengajar untuk memenuhi formasi dalam jangka waktu tertentu secara tepat. Termasuk didalamnya, kegiatan yang menyangkut inventarisasi yang menyeluruh untuk memperoleh gambaran tentang jumlah tenaga pengajar dalam jangka waktu tertentu baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

Secara kuantitatif, inventarisasi merupakan kegiatan untuk mengetahui banyaknya tenaga pengajar yang ada serta kebutuhan di masa yang akan datang. Sedangkan secara kualitatif, inventarisasi merupakan kegiatan untuk mengetahui gambaran kemampuan tenaga pengajar dilihat dari kepentingan lembaga serta kemampuan menghadapi tantangan di masa mendatang. Tujuan dari pada perencanaan tenaga pengajar menurut Sukamti (1989 : 73) adalah membantu dalam mempersiapkan dasar yang lebih baik dalam rencana pengembangan tenaga pengajar supaya diperoleh manfaat secara maksimal.

Dalam perencanaan tenaga pengajar tidak terlepas dari suatu kajian mengenai konsep analisis sebagai suatu kerangka berpikir yang mengacu kepada penelaahan terhadap berbagai aspek organisasional dengan segala subsistemnya secara luas dan mendalam.

Konsep analisis yang dikemukakan di sini, berkaitan dengan kerangka berpikir dalam menganalisis kebutuhan tenaga pengajar dengan penelaahan secara menyeluruh dengan cara mempelajari variabel yang mempengaruhinya,

kewenangan tenaga pengajar yang dibutuhkan serta kondisi ketenagaan yang ada sekarang.

Perencanaan tenaga pengajar dianalisis secara terinci, mulai dari variabel yang mempengaruhi kebutuhan, enrolment dan kurikulum, karakteristik ketenagaan yang ada baik secara kuantitatif maupun kualitatif, ketidakseimbangan tenaga pengajar yang ada dengan yang diperlukan, serta kebijakan sekolah termasuk semua potensi yang dimiliki untuk mendukung pengembangan tenaga pengajar.

Biasanya analisis kebutuhan tenaga pengajar diawali dengan asumsi-asumsi yang benar, oleh karenanya diperlukan data yang dapat diterima kebenarannya. Menurut Sudarwan Danim (2002 : 23), untuk dapat menganalisis kebutuhan tenaga pengajar harus dimulai dengan penilaian atau penaksiran yang tepat dan ditunjang dengan sejumlah data atau informasi yang memadai, sehingga perhitungan kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara tepat baik aspek kuantitatif maupun kualitatif.

Proses perencanaan tenaga pengajar betul-betul harus didasarkan kepada analisis kebutuhan yang jelas, karena tenaga pengajar yang tersedia dalam jumlah dan mutu yang memadai merupakan salah satu syarat penting bagi terlaksananya proses pendidikan yang efektif dan efisien pada sekolah. Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa kebutuhan tenaga pengajar meliputi dimensi kuantitatif dan dimensi kualitatif. Kebutuhan tenaga pengajar dilihat dari dimensi kuantitatif berkaitan dengan dinamika tenaga pengajar itu sendiri, yang diakibatkan oleh adanya pemberhentian personel, pengunduran, pemecatan,

pengusiran, ketidakmampuan serta pensiun, yang kesemua itu akan mengurangi tenaga kerja yang ada (Castetter, 1996 : 483). Sedangkan kebutuhan tenaga pengajar dilihat dari dimensi kualitatif berkaitan dengan kewenangan tenaga pengajar menurut hierarki jabatan yang dilihat berdasarkan ketentuan yang berlaku, serta kualifikasi berdasarkan kemampuan profesional berdasarkan kinerja dan kualifikasi akademik tenaga pengajar.

Menurut Schuler (1987 : 63), prosedur perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan melalui beberapa fase, yaitu; (1) *fase pertama*, mengumpulkan data dan menganalisis sumber daya manusia, memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia, memperkirakan anggaran sumber daya manusia serta memperkirakan pihak-pihak pensuplai sumber daya manusia, (2) *fase kedua*, yaitu menetapkan tujuan dan kebijakan sumber daya manusia, (3) *fase ketiga*, yaitu menyusun program sumber daya manusia, (4) *fase keempat*, yaitu pengawasan dan evaluasi.

Fase pertama, meliputi kegiatan sebagai berikut: (a) menganalisis sumber daya manusia berkaitan dengan menginventarisir pegawai dan pekerjaan yang ada sekarang pada suatu organisasi dan informasi yang diperlukan berkaitan dengan aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif berkaitan dengan jumlah pegawai yang ada sekarang berdasarkan bidang studi atau mata pelajaran, sedangkan aspek kualitatif menyangkut ketrampilan, kecakapan, perhatian dan preferensi yang diperlukan. Aspek lain berkaitan dengan komposisi pegawai ditinjau dari aspek yang meliputi gaji/upah, jabatan, absensi dan struktur jabatan, (b) perkiraan kebutuhan sumber daya manusia dilihat dari dimensi waktu dan tipe

organisasi. Dari segi waktu, perencanaan sumber daya manusia meliputi kebutuhan jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Secara konseptual, pendekatan yang dilakukan untuk memprediksi persediaan untuk waktu tertentu di masa mendatang digunakan metode: *expert estimate*, yaitu prediksi yang dilakukan para ahli karena dianggap lebih memahami tuntutan-tuntutan ketenagakerjaan; *historical comparison*, yaitu prediksi yang didasarkan kepada kecenderungan-kecenderungan yang terjadi di masa sebelumnya; *task analysis*, yaitu penentuan kebutuhan yang didasarkan kepada tuntutan spesifikasi pekerjaan, *correlation technique*, yaitu penentuan berdasarkan perhitungan korelasi secara statistik, terutama kepentingan perubahan yang terjadi dan persyaratan kepegawaian, sumber keuangan dan program yang ditetapkan; *modeling*, yaitu penetapan kebutuhan tenaga pengajar tergantung kepada model keputusan yang biasa dibuat; (c) memperkirakan pihak penuplai sumber daya manusia baik dari dalam maupun dari luar organisasi.

Berdasarkan berbagai pendekatan yang ada, SMA Mekar Arum dalam memprediksi kebutuhan tenaga pengajar menggunakan pendekatan *correlation technique*. Hal ini dapat dilihat dari cara-cara yang dilakukan cenderung kepada perhitungan-perhitungan statistik dengan cara melalui perbandingan rasio peserta didik dengan tenaga pengajar.

Fase kedua, menetapkan tujuan dan kebijakan sumber daya manusia secara langsung berkaitan dengan tujuan dan kebijakan organisasi. Informasi yang diperlukan dalam kegiatan ini berkaitan dengan daftar gaji, daftar pegawai serta penempatan.

Fase ketiga, program sumber daya manusia yang berkaitan dengan kegiatan peningkatan dan pengurangan sumber daya manusia. Program peningkatan berkaitan dengan meningkatkan partisipasi dan komunikasi, hadiah, gaji atau upah serta tumbuhnya motivasi. Sedangkan program pengurangan berkaitan dengan upaya-upaya penyuluhan pemutusan hubungan kerja, karena adanya pemberhentian atau pensiun.

Fase keempat, yaitu pengawasan dan penilaian perencanaan sumber daya manusia yang merupakan upaya menilai rencana dan program yang telah dibuat, baik rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

Berdasarkan uraian mengenai prosedur perencanaan tenaga pengajar yang dilakukan di SMA Mekar Arum adalah:

Pertama, kegiatan inventarisasi tenaga pengajar yang ada, lebih memfokuskan kepada aspek kualitatif yang berkaitan dengan kemampuan, kecakapan, ketrampilan dan perhatian. Sedangkan aspek kuantitatif masih dikaitkan dengan jumlah peserta didik. Semakin banyak peserta didik, semakin banyak tenaga pengajar yang dibutuhkan.

Kedua, perkiraan kebutuhan tenaga pengajar secara kuantitatif maupun kualitatif merupakan komitmen SMA Mekar Arum, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Kebutuhan jangka pendek merupakan target untuk terpenuhinya kebutuhan tenaga pengajar ditinjau dari rasio jumlah peserta didik dengan guru, serta terpenuhinya kualifikasi akademik minimal untuk melaksanakan tugas. Sedangkan kebutuhan jangka panjang lebih mengutamakan

peningkatan kualitas yang dilakukan dengan berbagai program pembinaan dan pengembangan.

Ketiga, dalam memperkirakan pihak-pihak mana sebagai pensuplai tenaga pengajar, SMA Mekar Arum sampai saat ini tidak menentukan pihak-pihak mana sebagai pensuplai guru, apakah dari perguruan tinggi negeri atau swasta, yang penting tenaga pengajar bersangkutan memenuhi persyaratan yang diperlukan.

Selain prosedur yang dilakukan, perencanaan sumber daya manusia (tenaga pengajar) harus dikaitkan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang lain, yaitu: (1) analisis pekerjaan, karena organisasi harus mengerjakan pekerjaan yang ada, (2) rekrutmen dan seleksi, karena kegiatan perencanaan dapat membantu menetapkan kebutuhan berapa banyak dan tipe pegawai yang dibutuhkan melalui seleksi, (3) pembinaan, karena perencanaan membantu menetapkan program pembinaan. Kaitannya dengan kegiatan rekrutmen dan seleksi belum dilaksanakan, karena sampai sekarang SMA Mekar Arum belum melaksanakan kegiatan seleksi secara formal dalam memenuhi kebutuhan guru.

Berdasarkan uraian diatas, maka perencanaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum sesuai dengan strategi yang dikembangkannya, dilakukan melalui pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

Pertama, SMA Mekar Arum merupakan salah satu sekolah swasta yang terus menerus harus meningkatkan dan mengembangkan berbagai hal, termasuk sistem ketenagakerjaan. Oleh karena itu, SMA Mekar Arum dihadapkan kepada

tantangan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan berbagai kelemahan dan kekurangannya.

Kedua, perencanaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum dihadapkan kepada permasalahan yang relatif kompleks, karena kebutuhan tenaga pengajar sangat tergantung kepada pertimbangan keadaan jumlah peserta didik yang tercatat di SMA Mekar Arum. Hal ini mengindikasikan bahwa keadaan jumlah peserta didik akan membantu menentukan kebutuhan tenaga pengajar.

a. Pola Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

Berdasarkan berbagai temuan dilapangan, perlu dikaji secara konseptual yang berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi. Dalam kegiatan rekrutmen ada beberapa langkah yang harus dilakukan sebagai kelanjutan dari perencanaan ketenagakerjaan. Setiap langkah selalu berhubungan dengan efektivitas penyeleksian yang akan diselenggarakan. Langkah-langkah rekrutmen yang harus dilakukan, meliputi: (a) menyebarluaskan pengumuman tentang kebutuhan ketenagakerjaan dalam berbagai jenis dan kualifikasi, (b) membuka pendaftaran dengan persyaratan-persyaratan administratif maupun akademis, (c) menyelenggarakan pengujian berdasarkan standar seleksi.

Berbagai langkah yang ditempuh dalam kegiatan rekrutmen, secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut: (a) pengumuman kebutuhan pegawai merupakan kegiatan rekrutmen yang dapat menjelaskan deskripsi pekerjaan dan kualifikasinya. Deskripsi pekerjaan menjelaskan tentang kewajiban, kegunaan, kondisi kerja, standar kerja serta karakteristik pekerjaan. Sedangkan spesifikasi pekerjaan dapat menjelaskan ketrampilan yang dipersyaratkan, pengetahuan dan

kecakapan yang dimiliki termasuk pendidikan dan pengalaman kerja, kepribadian, minat dan preferensi, (b) membuka pendaftaran dengan persyaratan-persyaratan administratif dan akademik yang harus dipenuhi oleh pencari kerja, misalnya surat lamaran kerja, ijazah dan transkrip nilai yang diperlukan, keterangan pengalaman kerja, keterangan kesehatan serta pengisian blangko lamaran kerja, (c) menyelenggarakan pengujian yang berdasarkan kepada standar seleksi, yang menyangkut umur, kesehatan fisik, pendidikan, pengalaman, tujuan-tujuan, pengetahuan, ketrampilan komunikasi, motivasi, minat, sikap dan nilai, kelayakan kerja dan faktor lain yang ditetapkan.

Pelaksanaan rekrutmen yang didasarkan menurut langkah-langkah diatas, merupakan yang ideal bagi suatu organisasi dalam memperoleh pegawai baru. Pelaksanaan rekrutmen tenaga pengajar di SMA Mekar Arum dilihat dari langkah-langkah yang ditempuh secara formal belum dilaksanakan, karena sampai sekarang SMA Mekar Arum belum melaksanakan kegiatan rekrutmen secara formal untuk menjaring tenaga pengajar yang baru. Kondisi ini memungkinkan tidak perlu menjelaskan tentang deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan kepada masyarakat secara luas sehubungan dengan kegiatan rekrutmen tenaga pengajar.

Selain langkah yang harus ditempuh, kegiatan rekrutmen juga harus didasarkan kepada proses dan metode rekrutmen. Proses rekrutmen dimulai dengan penelitian kebutuhan rekrutmen, meneliti pekerjaan dan kondisi kerja, mengemukakan job spesifikasi, meneliti sumber pelamar, memilih metode rekrutmen, memeriksa formulir lamaran, mengadakan wawancara dan

menyiapkan daftar pelamar. Sedangkan metode rekrutmen yang digunakan melalui pendekatan yang bersumber dari dalam organisasi sendiri, teman pegawai, iklan atau agen pekerjaan, agen penempatan dan biro peneliti.

Berdasarkan proses dan metode rekrutmen seperti diuraikan diatas, secara formal SMA Mekar Arum belum melaksanakan proses-proses rekrutmen secara optimal. Sedangkan metode yang digunakan untuk merekrut tenaga pengajar tidak dilakukan secara terbuka kepada masyarakat luas, karena pendekatan yang dilakukan lebih bersifat informal.

Keterkaitan kegiatan rekrutmen dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya, secara eksplisit di SMA Mekar Arum belum dilaksanakan. Sebagaimana dijelaskan pada uraian sebelumnya, SMA Mekar Arum belum melaksanakan sistem rekrutmen secara formal.

Selain kegiatan rekrutmen calon tenaga pengajar, kegiatan penyeleksian juga harus didasarkan kepada langkah-langkah melalui pendekatan-pendekatan berikut: (a) pengumpulan informasi tentang calon-calon yang memberi harapan baik, (b) pelaksanaan testing secara tertulis baik tes psikologis, tes pengetahuan dan bentuk tes yang mengukur beberapa bagian pekerjaan yang dipikulnya, (c) penyelenggaraan testing secara lisan atau wawancara seleksi, yaitu percakapan formal untuk mengevaluasi calon secara mendalam, (d) pemeriksaan kesehatan calon baik melalui pengujian kesehatan secara langsung.

Sesuai dengan langkah-langkah dan kriteria yang harus dilakukan dalam kegiatan seleksi, di SMA Mekar Arum kegiatan penyeleksian calon tenaga pengajar secara formal belum dilaksanakan, namun secara informal kegiatan



seleksi telah dilakukan melalui berbagai pertimbangan persyaratan tertentu yang diperlukan.

Hubungannya dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya, seleksi tenaga pengajar dikaitkan dengan perencanaan, analisis pekerjaan, rekrutmen serta penilaian kinerja. Perencanaan SDM memberikan kemudahan dalam kegiatan seleksi dengan membuat keputusan kapan dan berapa orang pegawai yang diperlukan. Analisis pekerjaan berkaitan dengan kualifikasi pekerjaan yang menyangkut ketrampilan, pengetahuan, kecakapan kerja dan prosedur seleksi. Rekrutmen, dimana keberhasilan seleksi tergantung kepada efektivitas kegiatan rekrutmen. Penilaian kinerja, dimana kegiatan seleksi adalah untuk memprediksi kinerja yang dimiliki calon tenaga pengajar.

Kegiatan seleksi di SMA Mekar Arum kaitannya dengan kegiatan manajemen SDM yang lain secara eksplisit belum dilaksanakan, tetapi secara implisit hubungan dengan kegiatan manajemen SDM lainnya telah dilaksanakan.

Sehubungan dengan pembahasan rekrutmen dan seleksi yang diuraikan diatas, maka setiap sekolah harus memiliki suatu rencana pengembangan tenaga pengajarnya. Menurut Hanafiah (1994), rencana pengembangan ketenagaan adalah bagian penting dari rencana pengembangan strategis sekolah/lembaga pendidikan, karena rencana hakekatnya adalah usaha peningkatan mutu sumber daya manusia yang paling menentukan dalam proses belajar mengajar dalam konteks manajemen mutu terpadu. Sedangkan Castetter (1996) mengemukakan bahwa rencana pengembangan ketenagaan dalam organisasi harus disusun

sedemikian rupa agar sesuai dengan keperluan organisasi dalam mencapai misinya.

Berdasarkan berbagai keharusan secara konseptual yang dilakukan dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi tenaga pengajar, kenyataan secara empirik di SMA Mekar Arum belum melaksanakan sistem rekrutmen maupun seleksi dengan pertimbangan-pertimbangan dan kondisi objektif sebagai berikut:

Pertama, kebutuhan tenaga pengajar untuk setiap periode tertentu tidak menunjukkan kondisi yang tetap secara dinamis, maka formasi tenaga pengajar tidak menentu. Akibat dari kondisi seperti ini, mempengaruhi proses rekrutmen dan seleksi tenaga pengajar. Seandainya proses rekrutmen dan seleksi diumumkan secara terbuka, maka calon yang mendaftar kemungkinannya akan lebih banyak, padahal bagi SMA Mekar Arum yang dalam berbagai hal memiliki keterbatasan terutama masalah pembiayaan, maka proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara terbatas.

Kedua, walaupun secara ideal proses rekrutmen dan seleksi harus dilaksanakan, namun berdasarkan hasil di lapangan kegiatan rekrutmen dan seleksi tenaga pengajar di SMA Mekar Arum belum dilaksanakan sesuai dengan konsepsi teoritis. Namun pelaksanaan tersebut bukan berarti mengabaikan prosedur-prosedur yang benar yang harus ditempuh, karena kriteria yang dilakukan di SMA Mekar Arum sesuai dengan ketentuan-ketentuan administratif dan persyaratan akademis.

b. Pola Pembinaan dan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

1). Pola Pembinaan Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

Berdasarkan temuan penelitian, secara konseptual bahwa kegiatan pembinaan pegawai hendaknya mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

Pertama, Penilaian kebutuhan, mencakup analisis kebutuhan organisasi, analisis kebutuhan pekerjaan serta analisis kebutuhan perorangan.

Penilaian kebutuhan organisasi dimulai dari kajian tujuan jangka pendek dan jangka panjang, yaitu mencakup analisis SDM, indeks efisiensi dan iklim organisasi. Analisis SDM meliputi penjabaran tujuan, ketrampilan dan program yang diperlukan. Indeks efisiensi, berkenaan dengan ongkos kerja, kuantitas dan kualitas output, penggunaan alat dan perbaikan. Iklim organisasi, berkenaan dengan kualitas organisasi, kadar efektivitas pegawai.

Analisis kebutuhan pekerjaan dapat memberikan informasi tentang tugas-tugas, keterampilan yang diperlukan dan standar minimal yang dipakai sebagai acuan.

Analisis kebutuhan perorangan yang mencakup dua pertanyaan, yaitu apakah tenaga pengajar itu dapat melakukan pekerjaan yang dikaitkan dengan standar minimal atau apakah tenaga pengajar itu mempunyai kemampuan melaksanakan tugasnya yang berkaitan dengan keahliannya.

Kedua, Perumusan tujuan, yang mengungkapkan perilaku dan kondisi yang diharapkan setelah diberikan pembinaan.

Ketiga, Penetapan materi program, yang disusun berdasarkan kebutuhan dan tujuan pembinaan, keterampilan khusus, pengetahuan yang dibutuhkan atau pembinaan sikap tertentu. Materi pembinaan hendaknya memenuhi kebutuhan organisasi dan individu.

Berdasarkan langkah-langkah pembinaan tenaga pengajar seperti diuraikan diatas, secara implisit telah dilaksanakan di SMA Mekar Arum, terutama yang berkaitan dengan kebutuhan organisasi. Sesuai dengan konsep dasar manajemen tenaga pengajar di SMA Mekar Arum sebagai salah satu sekolah swasta, maka kegiatan peminan tenaga pengajar yang dilakukan selama ini antara lain melalui kegiatan: penataran-penataran tentang proses belajar mengajar, mengikuti pertemuan ilmiah sesuai dengan bidang studinya, seminar-seminar dan kursus-kursus, mengadakan pertunjukan/pentas seni tari dan karawitan untuk menambah wawasan dan ketrampilan tenaga pengajar, disamping sebagai hasil belajar para peserta didik.

Kegiatan pembinaan tenaga pengajar tidak terlepas dari suatu program perencanaan yang harus didasarkan kepada analisis dan proyeksi kebutuhan serta kemampuan lembaga dalam merealisasikan misi dan tujuan lembaga yang bersangkutan. Perencanaan tenaga pengajar perlu didukung oleh data yang memadai sehingga dapat diproyeksikan kebutuhan jumlah dan kualifikasi serta kemampuan dan kebijakan lembaga yang dinyatakan dalam bentuk surat keputusan, serta realisasi perencanaan pembinaan tenaga pengajar pada periode sebelumnya.

Program pembinaan tenaga pengajar merupakan proses yang dirancang dalam rangka perbaikan kualitas anggota personel yang diperlukan untuk memecahkan masalah dalam pencapaian tujuan. Kegiatan ini menitikberatkan kepada "*self realization*" atau "*self development*". Program pembinaan diselenggarakan atas asumsi adanya berbagai kekurangan dilihat dari tuntutan organisasi, atau karena adanya kehendak dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang di kalangan tenaga pengajar itu sendiri.

Program pembinaan di SMA Mekar Arum dilaksanakan melalui berbagai pendekatan. Pertimbangan pembinaan adalah menetapkan pendekatan yang didasarkan kepada *cost effectiveness*, materi program yang diinginkan, kesesuaian fasilitas, harapan dan kemampuan peserta, harapan dan kemampuan lembaga serta prinsip belajar.

Terdapat dua pendekatan dalam pembinaan tenaga pengajar, yaitu pendekatan melalui kegiatan pendidikan dalam pekerjaan (*on-the job training*) dan kegiatan pendidikan di luar pekerjaan (*off-the job training*). Pendidikan dalam pekerjaan yang dilakukan di tempat dengan pertimbangan tertentu, dan dilakukan terbatas melalui kegiatan pembinaan oleh tenaga pengajar berpengalaman terhadap tenaga pengajar yang belum berpengalaman, *job instruction* dan *job rotation*. Sedangkan pendidikan di luar pekerjaan yang biasanya dilakukan di luar tempat kerja baik yang dibuat oleh lembaga sendiri maupun oleh lembaga lain, seperti program penataran dan latihan, seminar dan diskusi ilmiah, dan latihan di laboratorium atau sanggar seni.

Oleh karena itu, pembinaan tenaga pengajar seharusnya dilaksanakan sesuai dengan tingkat urgencitas pembinaan dan kebutuhan yang bersifat insidental dengan program pembinaan yang dianggap lebih relevan. Alasan tersebut karena:

Pertama, pembinaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum sebenarnya programnya telah tersusun, namun dengan berbagai keterbatasan dalam pelaksanaannya nampak kurang terencana. Hal ini dilihat dari berbagai peluang dan kesempatan tenaga pengajar masih kurang merata dan relatif kurang mendukung. Dengan demikian program yang telah disusun tampak kurang terencana, karena kurang mendapat respon yang lebih positif dari pihak tenaga pengajar. Hal ini disebabkan oleh karena tenaga pengajar di SMA Mekar Arum, sebagian besar masih berstatus tenaga honor atau kontrak. Inilah yang menyebabkan program pembinaan kurang mendapatkan respon dari tenaga pengajar.

Kedua, dengan banyaknya ragam program yang harus dilaksanakan dalam pembinaan, SMA Mekar Arum lebih cenderung membatasi program yang sesuai dengan urgencitas dan keinginan tenaga pengajar yang bersangkutan. Pertimbangannya, pembinaan tenaga pengajar memerlukan penanganan yang komprehensif baik aspek ketenagaan, profesionalisme dan pembiayaan relatif cukup besar. Kondisi ini menyebabkan SMA Mekar Arum dengan berbagai keterbatasannya, cenderung memilih program yang sesuai dengan tingkat urgencitas dan biaya yang tersedia.

2). *Pola Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)*

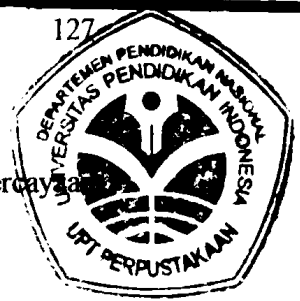
Berdasarkan berbagai hasil temuan, maka secara teoritis penilaian kinerja tenaga pengajar harus berlandaskan kepada tujuan evaluatif dan tujuan pengembangan. Tujuan evaluatif untuk memberikan keputusan sehubungan dengan gaji, promosi, pemberhentian kerja. Sedangkan tujuan pengembangan meliputi ; umpan balik dan perbaikan kinerja. Singkatnya tujuan penilaian kinerja tenaga pengajar untuk memberikan dasar dalam membuat keputusan-keputusan yang menyangkut tenaga pengajar secara individual, serta memberikan bantuan sehingga dapat berkembang untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai potensinya.

Menurut Sukamti (1989), penilaian kinerja merupakan suatu proses yang harus direncanakan dan diimplementasikan melalui beberapa tahapan yang dilakukan, yaitu: (a) sebelum penilaian dilakukan, yaitu kegiatan mengenali tujuan dan kebijakan serta prosedur yang telah ditetapkan, menganalisis pekerjaan, merancang ukuran kinerja serta mengkomunikasikan standar kinerja kepada tenaga pengajar, (b) selama penilaian dilaksanakan, yaitu kegiatan mengobservasi kinerja tenaga pengajar dan hasilnya, serta mencatat kinerja dan hasilnya, (c) setelah penilaian dilaksanakan, yaitu mendiskusikan penilaian dengan tenaga pengajar, serta menindaklanjuti hasil kegiatan mengobservasi kinerja dan hasilnya.

Sedangkan menurut Schuler (1987), keterkaitan dengan aktivitas lainnya dalam manajemen sumber daya manusia, penilaian kinerja berhubungan dengan: (a) analisis pekerjaan, yaitu sebagai landasan dalam mengembangkan bentuk

penilaian kinerja, (b) seleksi, yaitu membantu meningkatkan kemungkinan bahwa seleksi dari sejumlah pelamar menghendaki akan melaksanakan pekerjaan dengan baik, (c) kompensasi, yaitu penilaian kinerja pegawai adalah untuk memotivasi pegawai yang dapat digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, (d) pembinaan, karena penilaian kinerja merupakan bagian dari kemampuan, motivasi dan situasi, maka pembinaan dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kemampuannya.

Penilaian kinerja tenaga pengajar pada dasarnya mengarah kepada upaya-upaya perbaikan atau peningkatan terhadap pencapaian tujuan suatu lembaga. Tujuan-tujuan perbaikan dan peningkatan tersebut meliputi: (a) pengembangan manajemen, yaitu memberikan sumbangan dalam rangka pengembangan tenaga pengajar di masa yang akan datang, (b) pengukuran kinerja, yaitu menetapkan nilai relatif dari kontribusi setiap individu kepada lembaga dan membantu menilai keberhasilan masing-masing, (c) perbaikan kinerja, yaitu mendorong secara terus menerus kinerja yang baik dan meningkatkan kelemahan individual supaya tenaga pengajar lebih efektif dan produktif, (d) kompensasi, yaitu membantu menentukan gaji yang pantas untuk kinerja dan gaji yang adil serta bonus insentif yang didasarkan kepada jasa atau hasil, (e) pengenalan potensi, yaitu mengenali calon-calon untuk promosi, (f) umpan balik, yaitu merupakan garis besar dari apa yang diharapkan oleh tenaga pengajar terhadap tingkat kinerja yang aktual, (g) perencanaan personalia, yaitu memeriksa kemampuan manajemen untuk mengevaluasi persediaan tenaga pengajar yang dimiliki untuk rencana kedepan, (h) komunikasi, yaitu bentuk dialog antara yang dinilai dengan penilai untuk lebih



memahami tujuan-tujuan pribadi yang dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan di antara kedua belah pihak.

Berdasarkan berbagai tujuan penilaian kinerja di atas, yang paling esensial tujuan yang dikembangkan di SMA Mekar Arum adalah perbaikan kinerja tenaga pengajar, yang dapat mendorong secara terus menerus mempertahankan kinerja yang baik dan meningkatkan kelemahan tenaga pengajar secara individual supaya lebih efektif dan produktif dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian kinerja tenaga pengajar dapat dilakukan berdasarkan berbagai pendekatan, yaitu: (a) berdasarkan sifat, yaitu dengan cara menilai ciri-ciri pribadi dan kemampuan tenaga pengajar yang dianggap penyebab dari kinerja yang baik dan yang tidak baik, (b) berdasarkan kinerja ditempat kerja (on the job), yaitu didasarkan kepada kejadian-kejadian aktual dari kinerja di tempat kerja, apa yang dilakukan tenaga pengajar dalam pelaksanaan pekerjaannya dan mengubah kejadian-kejadian tersebut dalam bentuk evaluasi, (c) berdasarkan hasil, yaitu dengan cara mengukur hasil yang telah dicapai oleh tenaga pengajar dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, SMA Mekar Arum lebih mengutamakan pendekatan penilaian kinerja di tempat kerja atau perilaku kerja tenaga pengajar dengan alasan bahwa perilaku kerja tenaga pengajar lebih mudah untuk diidentifikasi baik kelebihan-kelebihannya maupun kekurangan-kekurangan yang dimiliki. Pendekatan penilaian dapat dilakukan dengan cara menggunakan teknik observasi dengan daftar checklist, serta teknik skala observasi. Hal ini penting dalam penilaian kinerja tenaga pengajar adalah

terjalinnnya komunikasi antara yang dinilai dengan yang menilai. Pendekatan komunikasi dimaksudkan untuk lebih memahami tujuan-tujuan pribadi yang dilakukan melalui bentuk dialog antara kedua belah pihak. Namun kenyataannya komunikasi yang dilakukan dalam penilaian kinerja di SMA Mekar Arum, masih terbatas kepada salah satu model penilaian yang tertuang dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), itupun komunikasi yang berlangsung dilakukan secara tertulis dan terbatas hanya kepada keberatan-keberatan dari hasil penilaian yang diberikan oleh pimpinan. Oleh karena itu, keterlibatan tenaga pengajar dalam proses penilaian kinerja di SMA Mekar Arum relatif rendah. Ini sesuai dengan pola penilaian kinerja bagi lembaga pendidikan khususnya SMA Mekar Arum, dalam merealisasikan strategi yang dikembangkannya dengan alasan sebagai berikut:

Pertama, tujuan penilaian kinerja tenaga pengajar di SMA Mekar Arum lebih diarahkan kepada perbaikan kinerja di tempat kerja. Pendekatan ini dilakukan karena didasarkan kepada pertimbangan-pertimbangan strategis dalam meningkatkan dan mengembangkan SMA Mekar Arum, yang pada saat ini sedang berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik dan masyarakat pada umumnya melalui keunggulan khusus bidang kesenian tradisional dalam bentuk seni tari dan karawitan. Ini dapat diasumsikan bahwa kinerja tenaga pengajar yang baik akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja sekolah. Oleh karena itu, SMA Mekar Arum selalu konsekuen terhadap upaya peningkatan kinerja tenaga pengajar dari berbagai kelemahan dan

kekurangannya secara individual supaya mereka dapat bekerja lebih efektif dan produktif.

Kedua, penilaian terhadap perilaku merupakan suatu komitmen yang spesifik yang dilakukan SMA Mekar Arum terhadap tenaga pengajarnya. Karena SMA Mekar Arum merupakan sekolah swasta yang harus terus berbenah diri meningkatkan kemampuannya untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas. Dalam kondisi yang demikian, maka dalam melakukan penilaian terhadap tenaga pengajar lebih memfokuskan diri kepada kriteria perilaku tenaga pengajar. Karena tenaga pengajar merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam menjaga dan meningkatkan kinerja sekolah.

Ketiga, proses penilaian kinerja tenaga pengajar di SMA Mekar Arum sifatnya masih terbatas kalau dilihat dari tingkat partisipasi yang diberikan oleh tenaga pengajar, walaupun dalam penilaian kinerja harus terjalin komunikasi supaya terjadi dialog antara yang dinilai dengan yang menilai. Keterbatasan partisipasi tenaga pengajar dalam proses penilaian ini sangat memungkinkan bagi SMA Mekar Arum, hal ini sesuai dengan fungsi kelembagaannya yang bersifat non profit dan sangat berbeda dengan lembaga perusahaan yang bersifat profit.

2. Pola Kompensasi Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar)

Berdasarkan berbagai temuan penelitian, secara konseptual masalah kompensasi merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi, karena menyangkut sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugasnya. Semua sumber daya manusia mengenal tentang kompensasi, karena mereka menerimanya dalam bentuk gaji dan upah. Namun sangat sedikit dari mereka menyadari jumlah

kompensasi yang diterimanya dalam bentuk jaminan kesejahteraan, seperti asuransi kesehatan, uang cuti ataupun uang pensiun.

Tujuan dari sistem kompensasi adalah untuk menciptakan satu sistem penghargaan yang adil untuk pemberi kerja maupun untuk pegawai, sehingga pegawai tertarik akan pekerjaan itu dan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Adil yang dimaksud di sini adalah apa yang dilakukan seseorang dirasakan seimbang dengan apa yang diterimanya. Apabila merasa menerima lebih sedikit dari apa yang dilakukan, maka pegawai berusaha untuk memecah ketidakadilan. Untuk mencegah timbulnya kerawanan dari eksese ketidakadilan, sistem pembayaran hendaknya bersifat rahasia atau tertutup. Namun tidak menutup kemungkinan sistem terbuka juga dapat dilakukan dan memaksa pimpinan untuk menjelaskan dan memperhitungkan adanya perbedaan-perbedaan dalam pembayaran dan apabila pimpinan tidak menunjukkan ketelitiannya akan menimbulkan masalah kepegawaian.

Kompensasi hubungannya dengan aktivitas lain dalam manajemen sumber daya manusia, berhubungan dengan: (a) analisis pekerjaan, yaitu menetapkan nilai pekerjaan yang didasarkan kepada bagaimana pekerjaan menggambarkan secara formal deskripsi pekerjaan, (b) rekrutmen dan seleksi, yaitu menetapkan bagaimana pentingnya gaji bagi pegawai melalui rekrutmen dan seleksi untuk mengisi pekerjaan khusus, (c) penilaian kinerja, yaitu menetapkan kompensasi melalui hasil penilaian atau dasar yang digunakan dalam penetapan gaji.

Sesuai dengan paparan diatas, sistem di sekolah lebih relevan menggunakan sistem terbuka, karena akan memberikan dasar untuk terciptanya

diskusi dan perbandingan yang akurat dalam pemberian kompensasi sebagai perwujudan partisipasi pegawai dalam menentukan kebijakan kompensasi.

Kaitannya dengan masalah kompensasi, program kesejahteraan pegawai merupakan bagian yang penting. Program kesejahteraan pegawai menurut sistemnya dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori: (a) keamanan dan kesehatan, yaitu asuransi jiwa atau meninggal, asuransi rumah sakit, asuransi pemeliharaan kesehatan, kompensasi pekerjaan, (b) pembayaran untuk waktu tidak bekerja, yaitu di luar maupun di dalam pekerjaan. Di luar pekerjaan meliputi hari-hari libur, cuti, sakit, liburan besar, hari-hari pribadi. Sedangkan di dalam pekerjaan meliputi cuti haid, waktu makan siang, waktu shalat, ganti pakaian dan fasilitas kebugaran jasmani.

Selain kompensasi langsung, diberikan juga kompensasi tidak langsung bagi pegawai. Dalam kompensasi tidak langsung yang perlu diperhatikan adalah: (a) menetapkan paket kesejahteraan, yaitu memilih paket kesejahteraan dengan mempertimbangkan apa yang baik bagi pegawai dan juga bagi lembaga, (b) paket kesejahteraan yang fleksibel, yaitu memberikan pilihan bagi para pegawai di antara beberapa macam kesejahteraan baik berupa uang tunai atau kesejahteraan tertentu, (c) usaha mengkomunikasikan paket kesejahteraan, yaitu supaya pegawai menyadari kesejahteraan apa yang dapat dinikmati dan dapat menaikkan moral pegawai.

Atas dasar pelaksanaan program kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung, SMA Mekar Arum telah melaksanakan hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, program paket sebagai kompensasi tidak langsung yang

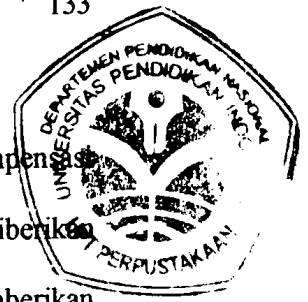
diberikan kepada tenaga pengajar dilihat dari kontennya hanya terbatas kepada paket-paket tertentu saja, misalnya paket untuk biaya kesehatan, cuti dan asuransi jiwa. *Kedua*, program kesejahteraan untuk pembayaran pada waktu tidak bekerja terbatas kepada pembayaran cauti sakit dan fasilitas kesegaran jasmani.

Adanya berbagai program kompensasi yang diberikan kepada tenaga pengajar di SMA Mekar Arum didasarkan kepada berbagai pertimbangan, antara lain:

Pertama, proses penetapan program kompensasi lebih banyak ditentukan oleh pihak sekolah atau yayasan. Kecenderungan ini untuk lebih memantapkan konsentrasi sekolah dalam meningkatkan layanannya terhadap tenaga pengajar, dengan mempertimbangkan urgensitas program kompensasi di SMA Mekar Arum.

Kedua, program kompensasi yang diberikan terbatas kepada program tertentu saja yang dipandang lebih bersifat urgen. Hal ini sesuai dengan tingkat kemampuan aspek materi maupun non materi yang dimiliki oleh SMA Mekar Arum. Namun bukan berarti SMA Mekar Arum mengabaikan program kompensasi yang harus diberikan kepada tenaga pengajar, karena program-program tertentu sudah merupakan suatu keharusan bagi sekolah untuk dilaksanakan. Selain itu, untuk program kompensasi yang bersifat materi sangat tergantung kepada jumlah peserta didik yang ada.

Ketiga, program insentif yang diberikan dalam program kompensasi tergantung kepada strategi yang dikembangkan oleh organisasi, termasuk SMA Mekar Arum. Sesuai dengan strategi yang dikembangkan di SMA Mekar Arum,



seharusnya insentif yang merupakan salah satu program kompetensi
ditiadakan. Namun kenyataan di SMA Mekar Arum insentif masih tetap diberikan
kepada tenaga pengajar walaupun relatif kecil. Ini tiada lain untuk memberikan
motivasi supaya tenaga pengajar baik secara individual maupun secara
kebersamaan dapat melaksanakan tugas dengan efektif dan produktif.









