



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

**PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA TENAGA
KEPENDIDIKAN MELALUI PENDEKATAN STRATEGIC
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM)
DI SMPN 2 LONG HUBUNG**



Disusun Oleh :

Ibrahim

NIM. 500897091

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

2019

ABSTRAK**Perencanaan Sumber Daya Manusia Tenaga Kependidikan Melalui
Pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) di
SMPN 2 Long Hubung****Oleh :****Ibrahim****500897091**

Penyesuaian struktur organisasi serta tugas dan fungsi unit kerja perlu didukung dengan perencanaan pengembangan sumber daya manusia guna mengoptimalkan tugas dan fungsi unit kerja sebagai salah satu upaya pencapaian visi organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kesesuaian perencanaan SDM tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung dengan *Strategic Human Resources Management* (SHRM), Mengetahui kemampuan perencanaan SDM dalam pemenuhan tugas dan Fungsi unit kerja serta untuk mengetahui penghambat perencanaan SDM yang telah diterapkan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif, untuk mengetahui apakah proses penempatan SDM sesuai dengan prinsip *right man in the right place* serta analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan deskriptif evaluatif tentang strategi manajemen sumber daya manusia tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini melalui tiga komponen yakni Reduksi Data, Sajian Data serta Penarikan Simpulan dan Verifikasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan sesuai dengan bentuk penelitiannya adalah Wawancara, Dokumen dan Observasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan kondisi sumber daya manusia yang ada, dan dengan kurang berhasilnya program perencanaan sumber daya manusia dengan baik, maka sebagian unit kerja di SMP Negeri 2 Long Hubung belum optimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai sebuah organisasi politik yang bergerak di bidang pendidikan hal ini disebabkan tahapan ke empat dan kelima dari proses perencanaan SDM melalui pendekatan *Strategic Human Resource Management* belum dilaksanakan secara optimal, dimana dua tahapan terakhir tersebut merupakan tahapan yang sangat krusial yaitu mengimplementasikan rencana tindakan serta memonitor, mengevaluasi, dan merevisi program perencanaan SDM yang sudah dicanangkan. Sehingga harus segera dilakukan audit sumber daya manusia untuk menjamin akurasi analisis perencanaan sumber daya manusia periode berikutnya.

Kata Kunci : Perencanaan, Sumber Daya Manusia, *Strategic Human Resources Management*.

ABSTRACT

Human Resource Planning of Educational Personnel Through *Strategic Human Resource Management (SHRM)* Approach in SMPN 2 Long Hubung

By :

Ibrahim

500897091

In order to optimize the tasks and functions of the work unit as one of the efforts to achieve the organizational vision, the adjustment of the organizational structure, tasks and functions should be supported by planning the development of human resource.

The purpose of this research were to find out the suitability of the human resource planning of educational personnel using Strategic Human Resource Management (SHRM) approach in SMPN 2 Long Hubung, and to find out the Human Resource Planning in fulfilling the task and function of the work unit, as well as the factors that might inhibit the applied plan.

The design of this research was qualitative research to determine whether the process of human resources placement was in accordance with the principles of the right man in the right place. Evaluative descriptive approach of human resource management strategy was applied to analyze the data collected from SMPN 2 Long Hubung. The data was analyzed using three components techniques namely data reduction, data serving, conclusion withdrawal, and verification.

The result shows that with the current condition of the available human resource, and the low successful rate of the human resource planning program has caused most of the work units in SMPN 2 Long Hubung unable to optimize their task and function as public organization engaged in education. These were all because of the fourth and fifth stages process in Human resource planning using through the Strategic Human Resource Management approach have not been implemented optimally, where the last two stages –implementing, monitoring, evaluating, and revising the plan- are very crucial. Consequently, auditing the human resource is in order to ensure the accuracy of analyzing the human resource planning for the upcoming period.

Keywords: Planning, Human Resource, *Strategic Human Resources Management*.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Perencanaan Sumber Daya Manusia Tenaga Kependidikan Melalui Pendekatan Strategic Human Resource Management (SHRM) di SMPN 2 Long Hubung” Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Samarinda, 09 Desember 2019

Yang menyatakan



(Ibrahim)

NIM. 500897091

PERSETUJUAN TAPM

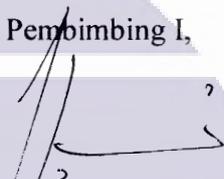
Nama : Ibrahim
 NIM : 500897091
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Perencanaan Sumber Daya Manusia Tenaga Kependidikan
 Melalui Pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) di SMPN 2 Long Hubung

Menyetujui

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Prof. Dr Maximus Gorky Sembiring, M.Sc
 NIP. 19580921 198503 1 001


Dr. Paranoan, M.Si
 NIP. 19490405 197812 1 001

Penguji Ahli

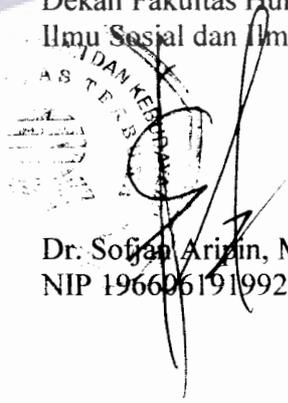

 Pheni Chalid, SF. M.A., Ph.D

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum,
Sosial dan Politik


 Dr. Darmanto, M.Ed.
 NIP 195910271986031003

Dekan Fakultas Hukum,
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik


 Dr. Sofjan Arifin, M.Si.
 NIP 196606191992031002

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Ibrahim
 NIM : 500897091
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Perencanaan Sumber Daya Manusia Tenaga Kependidikan Melalui Pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) di SMPN 2 Long Hubung

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Kamis/21 Nopember 2019
 Waktu : 15.00

dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda Tangan

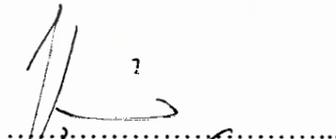
Ketua Komisi Penguji
 Nama : Dr. Siti Julacha, M.A



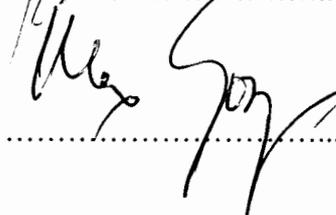
Penguji Ahli
 Nama : Pheni Chalid, SF. M.A., Ph.D



Pembimbing I
 Nama : Dr. Paranoan, M.Si



Pembimbing II
 Nama : Prof. Dr Maximus Gorky Sembiring, M.Sc



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis ini akhirnya dapat diselesaikan. Dalam penulisan tesis ini banyak hambatan dan kesulitan yang penulis alami, namun berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak akhirnya kesulitan yang timbul dapat teratasi. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan, disampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Ibu Dr. Rusna Ristasa, M.Pd. selaku Direktur UPBJJ-UT Samarinda Provinsi Kalimantan Timur yang telah memberikan saran-saran dan masukan kepada penulis dalam penyusunan tesis.
2. Dosen pembimbing 1 bapak Dr. Drs. DB. Paranoan, M.Si
3. Dosen pembimbing II bapak Dr. M. Gorky Sembiring, M.Sc
4. Kepala SMP Negeri 2 Long Hubung bapak Paiman, S.Pd
5. Wakasek Bagian Kurikulum bapak Gunawan, S.Pd
6. Staf Tata Usaha Bagian Pengelola Data bapak Irawan, S.Pd
7. Rekan-rekan mahasiswa pascasarjana UPBJJ-UT Samarinda Pokjar Mahakam Ulu 2019 yang selalu saling mengingatkan penyelesaian penelitian ini.

Semoga amal kebaikan yang telah diberikan dari semua pihak dengan penuh ketulusan menjadi pahala dan mendapatkan balasan dari Allah SWT. Menyadari masih banyak kekurangan pada tesis ini, oleh karenanya saran dan kritik yang membangun selalu penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Penulis juga berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan para pembaca pada umumnya, serta bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Darah Bilang, 09 Desember 2019



Ibrahim

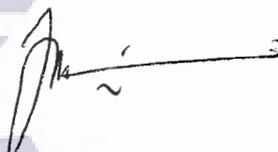
RIWAYAT HIDUP

Nama : Ibrahim
Nim : 500897091
Program Studi : Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Polmas, 05 Oktober 1991

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Negeri 457 Pongko pada Tahun 2003
Lulus SMP di SMP Negeri 1 Bone-bone pada Tahun 2006
Lulus SMA di SMA Negeri 1 Bone-bone pada tahun 2009
Lulus S1 di Universitas Cokroaminoto pada tahun 2013

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2013 s/d 2019 sebagai guru bidang studi
Matematika di SMK Pelita Mahakam kabupaten
Mahakamm Ulu

Dajah Bilang, 09 Desember 2019



IBRAHIM
NIM 500897091

DAFTAR ISI

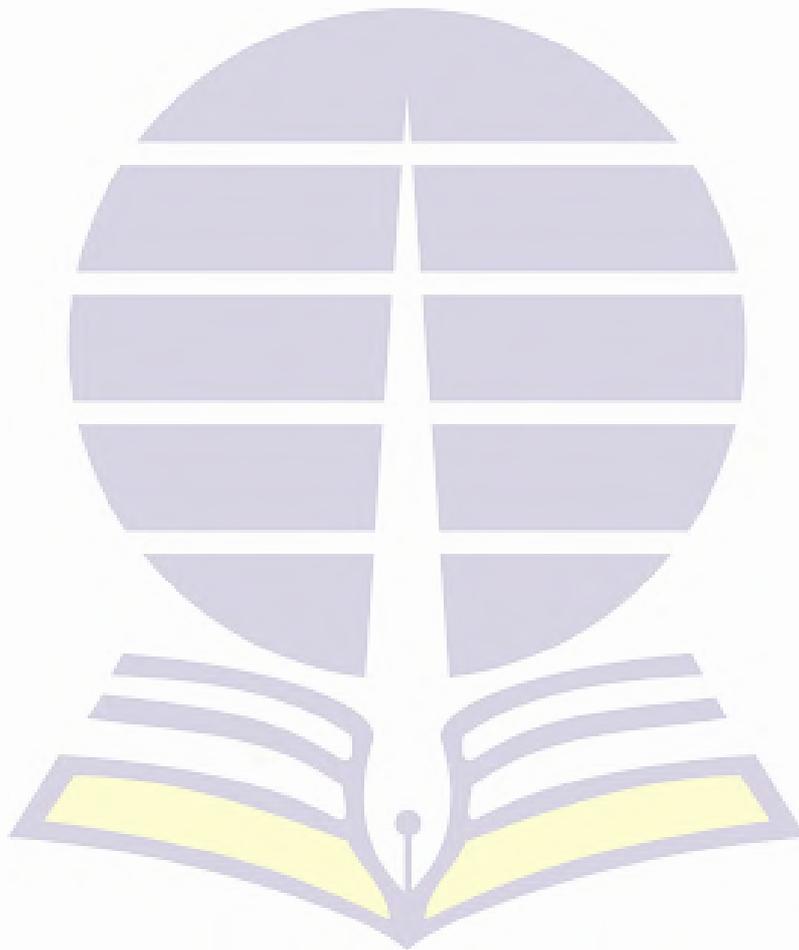
	Halaman
Halaman Judul	i
Abstrak	ii
Lembar Pengesahan	iii
Lembar Persetujuan TAPM	iv
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Batasan Penelitian	8
C. Perumusan Penelitian	8
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Perencanaan	10
B. Perencanaan Sumber Daya Manusia	11
C. Manajemen Sumber Daya Manusia	13
D. Strategic Human Resources Management	14
E. Perencanaan SDM Melalui Pendekatan SHRM	18
F. Penelitian Terdahulu	25
G. Kerangka Pikir	27
BAB III METODELOGI PENELITIAN	
A. Lokasi Penelitian	29
B. Jenis Penelitian	29
C. Jenis Data	30
D. Sumber Data	30
E. Teknik Pengumpulan Data	31
F. Validasi Data	33

G. Teknik Analisis Data	34
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	38
1. Organisasi SMPN 2 Long Hubung	38
2. Sumber Daya Manusia	41
B. Hasil Penelitian	56
1. Perencanaan SDM Tenaga Kependidikan di SMPN 2 Long Hubung melalui pendekatan SHRM	59
2. Perencanaan SDM di SMPN 2 Long Hubung Memenuhi Tugas dan Fungsi Unit Kerja	101
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	111
B. Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	117
LAMPIRAN	119



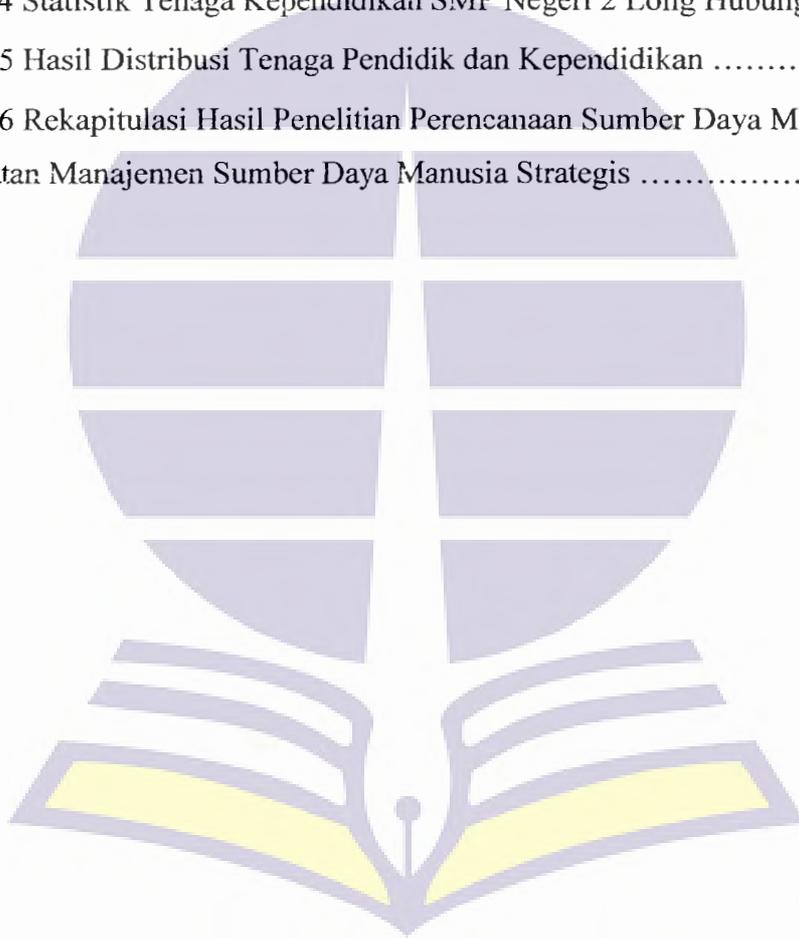
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir	28
Gambar 3.1 Model Triangulasi Data	34
Gambar 3.2 Skema Model Analisis Interaktif	36



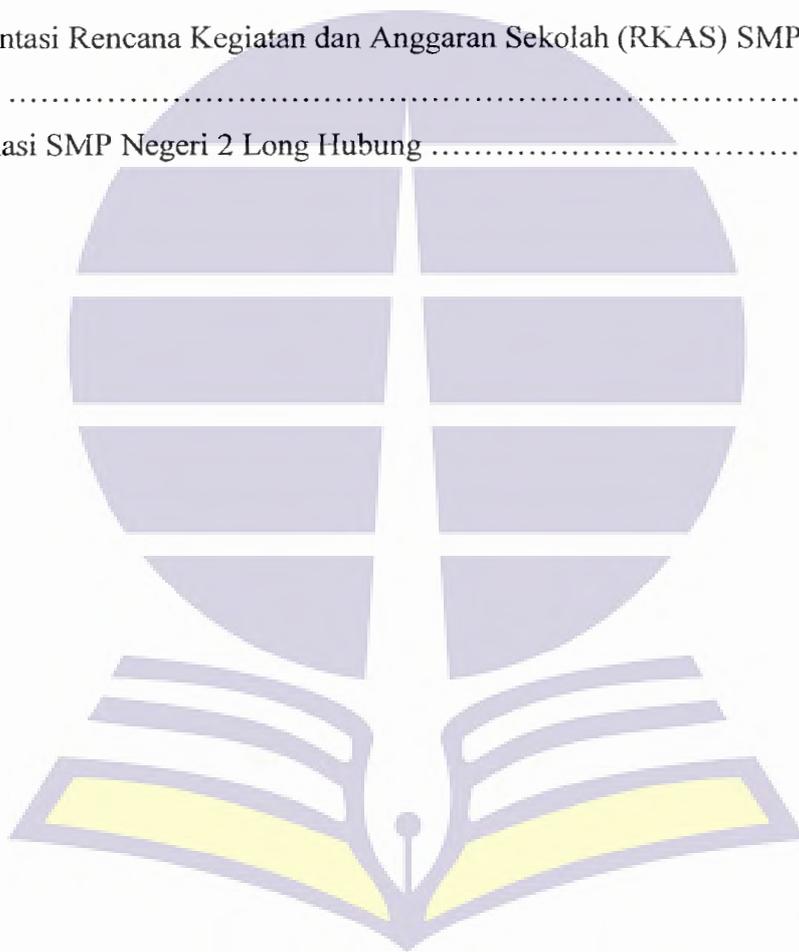
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3.1. Kegiatan dan Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	37
Tabel 4.1 Tabulasi Data Tentang Tenaga Pendidik	45
Tabel 4.2 Tenaga Kependidikan Berdasar Jenjang Pendidikan	51
Tabel 4.3 Anggaran Belanja SMPN 2 Long Hubung Tahun 2015-2017	65
Tabel 4.4 Statistik Tenaga Kependidikan SMP Negeri 2 Long Hubung	67
Tabel 4.5 Hasil Distribusi Tenaga Pendidik dan Kependidikan	69
Tabel 4.6 Rekapitulasi Hasil Penelitian Perencanaan Sumber Daya Manusia Melalui Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	99



DAFTAR LAMPIRAN

Dokumentasi tenaga kependidikan kepala tata usaha	119
Dokumentasi tenaga kependidikan staff tata usaha	120
Dokumentasi Akreditasi Sekolah	121
Dokumentasi Struktur Sekolah	122
Dokumentasi Rencana Kerja Sekolah (RKS) SMP Negeri 2 Long Hubung.....	123
Dokumentasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) SMPN 2 Long Hubung	124
Peta Lokasi SMP Negeri 2 Long Hubung	125



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suatu organisasi dituntut untuk mampu menghadapi persaingan yang lebih kompetitif. Kunci keunggulan bersaing (*competitive advantage*) organisasi manapun tergantung pada sumber daya manusia. Di mana manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang potensial dan sangat strategis perannya dalam setiap bentuk organisasi.

Majunya teknologi, tersedianya modal namun jika tanpa sumber daya manusia yang memadai akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Tentu saja sumber daya manusia yang dibutuhkan adalah sumber daya manusia yang maju dan berkualitas, dimana sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuannya.

Betapapun bagusnya perumusan tujuan dan rencana organisasi akan sia-sia jika unsur sumber daya manusia tidak diperhatikan atau diabaikan. Untuk itu diperlukan suatu alat manajerial yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap tenaga kependidikan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. MSDM merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi. MSDM telah menjadi kebutuhan pokok bagi

organisasi/perusahaan agar bisa tetap eksis dan menjawab tantangan-tantangan jaman.

Teori modern tidak memandang organisasi sebagai sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka yang memandang kondisi lingkungan eksternal sebagai sumber input yang penting. Luthans (1998) menyatakan "*However, and today's dramatically changing environment open systems approach is becoming much more relevant and meaningful. The key for viewing organizations as open systems is the recognition of the external environment as a source of significant input*". Dengan kata lain, sebuah organisasi modern harus selalu menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi lingkungan agar dapat mencapai tujuan.

MSDM dalam organisasi harus dapat mengikuti fleksibilitas organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Sehingga MSDM dalam sebuah organisasi modern perlu penyesuaian dengan strategi bisnis organisasi yang dikenal dengan konsep *Strategic Human Resources Management (SHRM)*. Sebagai sebuah organisasi sektor publik yang bergerak di bidang pendidikan, Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) merupakan lembaga yang dinamis.

Sifat dinamis itu berhubungan dengan perubahan dan perkembangan teknologi serta pola perilaku kehidupan suatu masyarakat yang dinamis. Maka dari itu SMPN dituntut untuk terus berusaha meningkatkan produk pendidikan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia di dalamnya. Adapun yang termasuk dalam sumber daya manusia di SMPN adalah tenaga pendidik, pustakawan, laboran, teknisi, tenaga kependidikan, dan tenaga pendukung yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran visi dan misi sekolah.

SMPN harus dapat mengelola dan menempatkan sumber daya manusia sebagai komponen utama untuk menyukseskan program dalam rangka mencapai visi dan misinya. SMPN harus mempunyai sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lengkap sesuai dengan kebutuhan perencanaan dan pengembangan. Kondisi semacam ini mengharuskan SMPN memiliki sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dan kompetitif dengan perubahan lingkungan dan perkembangan teknologi.

SMPN 2 Long Hubung sebagai salah satu SMPN yang berlokasi di kecamatan Long Hubung Kabupaten Mahakam Ulu, memiliki visi Mengembangkan Kompetensi siswa menjadi Insan yang bertaqwa, cerdas, terampil, dapat bekerja sama, berkepribadian, santun dan mandiri. Dalam usaha pencapaian visi organisasi, SMPN 2 Long Hubung mengalami berbagai penyesuaian dalam struktur organisasi hal ini tidak lepas dari perubahan tantangan yang dihadapi SMPN 2 Long Hubung sebagai Sekolah menengah pertama yang dijadikan sekolah rujukan

Dalam rangka pencapaian visi, SMPN 2 Long Hubung selalu dituntut untuk selalu adaptif dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Namun SMPN 2 Long Hubung menghadapi tantangan dalam hal perencanaan sumber daya manusia dengan adanya Peraturan Bersama Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Dalam Negeri Dan Menteri Keuangan Nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011, Nomor 800-632 Tahun 2011, Nomor 141/PMK.01/2011 Tentang Penundaan Sementara Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil. Meskipun akhirnya peraturan bersama ini dimunculkan beberapa pengecualian, namun bukan berarti SMPN 2 Long Hubung dapat dengan mudah

untuk melakukan rekrutmen pegawai negeri sipil baru untuk mengatasi permasalahan di sektor SDM. Hal ini menuntut SMPN 2 Long Hubung untuk dapat mengatasi kebutuhan SDM dengan mengoptimalkan SDM yang sudah dimiliki.

Untuk menuju sekolah berstandar nasional, diperlukan adanya keterpaduan antara perbaikan fungsi dan peranan suatu institusi baik dari kelembagaan dan juga adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Penyesuaian struktur organisasi serta tugas dan fungsi unit kerja perlu didukung dengan perencanaan pengembangan sumber daya manusia guna mengoptimalkan tugas dan fungsi unit kerja sebagai salah satu upaya pencapaian visi organisasi.

Untuk dapat secara efektif beradaptasi secara cepat, organisasi harus mempunyai informasi yang realistis tentang kapabilitas dan keahlian atas seluruh karyawan yang dimiliki. SMPN harus dapat mengelola dan menempatkan sumber daya manusia sebagai komponen utama untuk menyukseskan program SMPN dalam rangka mencapai visi dan misinya. SMPN harus mempunyai sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lengkap sesuai dengan kebutuhan perencanaan dan pengembangan. Sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) sebagai salah satu bagian dari SHRM perlu dikembangkan sebagai sumber informasi kompetensi dan kapabilitas SDM yang *real time*.

Dalam UU RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI pasal 39 ayat 1 menyebutkan bahwa "Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan" Adapun dalam penjelasan disebutkan bahwa yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah "Tenaga kependidikan meliputi pengelola satuan

pendidikan, penilik, pamong belajar, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar”. Dalam rangka pengelolaan pendidikan menengah, salah satu langkah adalah dengan membentuk unsur pelaksana administrasi yang merupakan perangkat yang menyelenggarakan keseluruhan pelayanan teknis dan administrasi yang diperlukan dalam pengelolaan sumber daya (manusia, sarana, dana dan pengelolaan program pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat).

Kondisi Nyata tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung menunjukkan bahwa dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai penyelenggara keseluruhan pelayanan teknis dan administrasi masih menemui banyak kendala, dengan kata lain proses kerja belum memberikan output yang diharapkan. Salah satu sebab adalah pengembangan kompetensi bagi tenaga kependidikan dilakukan atas kemauan pribadi, bukan karena direncanakan atau diagendakan oleh institusi. Sejauh ini hanya beberapa tenaga kependidikan yang ditugaskan untuk menempuh studi lanjut. Demikian pula dengan inisiasi diklat yang selalu diajukan atas inisiatif tenaga kependidikan. Hal ini mengakibatkan unsur kepentingan pribadi tenaga kependidikan menjadi lebih dominan dalam menentukan pilihan pengembangan diri. Selain sebagai tenaga pendukung untuk proses akademik bagi tenaga pendidik yang berjumlah 24 orang, tenaga kependidikan SMPN 2 Long Hubung yang berjumlah 8 orang juga bertugas melayani siswa yang terdaftar sejumlah 250 orang.

Dengan kondisi teknologi informasi yang sudah maju dibandingkan sekolah disekitarnya, sebenarnya proporsi tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung tidak terlalu bermasalah. Namun distribusi tenaga kependidikan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan belum optimal. Sebagai contoh sebuah mata

pelajaran agama islam diajarkan oleh guru berlatar belakang pendidikan bahasa inggris, selain itu juga terdapat tugas pokok dan fungsi tata usaha yang diserahkan kepada guru bidang studi. Di sisi lain sebuah unit kerja yang membutuhkan kualifikasi pendidikan haruslah dapat menempatkan tenaga pendidik sesuai dengan kualifikasi pendidikannya yang sesuai dengan rasio siswa per guru SMP/MTs seperti yang tertuang dalam Permendikbud No. 23 tahun 2013 pasal 2, ayat 2 bahwa setiap SMP/MTs tersedia 1 (satu) orang guru untuk setiap mata pelajaran.

Berdasarkan observasi oleh penulis, di mana penulis berada satu desa dengan SMPN 2 Long Hubung, ditemukan beberapa keluhan terkait layanan oleh tenaga kependidikan. Hal ini diperkuat dengan hasil monitoring pengawas Pendidikan menengah pertama yang menyatakan bahwa beberapa staf tidak cakap/ menguasai bidang layanan. Tentu saja keadaan ini sangat berpengaruh pada kepercayaan stakeholder terhadap keberadaan SMPN 2 Long Hubung dan dapat mengurangi citra organisasi di mata masyarakat

SMPN sebagai sebuah organisasi publik mempunyai kewajiban memberikan pelayanan di bidang pendidikan secara optimal. Kualitas layanan yang diberikan sangat bergantung pada kompetensi dan kapasitas SDM yang dimiliki. Pemerintah selaku regulator merasa perlu untuk memberikan jaminan atas kualitas layanan publik yang diberikan kepada masyarakat dengan memberikan sanksi bagi lembaga pemerintah yang tidak dapat memenuhi ketentuan tentang layanan. Bahkan, pasal 51 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik menegaskan bahwa "Masyarakat dapat menggugat penyelenggara atau pelaksana melalui peradilan tata usaha negara apabila pelayanan yang diberikan menimbulkan kerugian di

bidang tata usaha negara”. Dalam mempertahankan *competitive advantage* serta memenuhi kewajibannya sebagai organisasi publik di bidang pendidikan, SMPN 2 Long Hubung perlu mengupayakan pengembangan kompetensi tenaga kependidikan yang komprehensif. Pengembangan yang berorientasi pada perspektif masa depan. Perencanaan sumber daya manusia adalah komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia strategis. Kegiatan ini meliputi proses menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan organisasi. Tim perencana SDM yang mengadaptasi manajemen sumber daya manusia strategis membutuhkan perencana yang mempunyai kemampuan untuk bekerja dengan konsep yang pasti. Kemampuan tersebut meliputi pemahaman dan teknik manajemen strategi, struktur organisasi, budaya, manajemen perubahan dan perencanaan SDM.

Beberapa Riset terkait perencanaan sumber daya manusia telah dilakukan di daerah lainnya yang nantinya akan digunakan oleh peneliti sebagai referensi dalam penelitian di SMPN 2 Long Hubung. Kemampuan SDM tenaga kependidikan dalam sebuah SMPN merupakan unsur penting dalam peningkatan produktivitas atau kemajuan suatu Pendidikan menengah. Adapun manajemen SDM yang sudah berjalan di SMPN 2 Long Hubung masih menuai berbagai permasalahan, diperlukan suatu kajian untuk perbaikan.

Dalam hal ini penulis bermaksud menata sumber daya yang sudah ada agar dapat dimanfaatkan secara optimal. Sehingga diperlukan suatu perencanaan SDM melalui pendekatan Strategic Human Resource Management (SHRM). Untuk itu penulis mengambil judul “Perencanaan Sumber Daya Manusia Tenaga Kependidikan Melalui Pendekatan Strategic Human Resources Management (SHRM) di SMPN 2 Long Hubung”

B. Batasan Penelitian

Sumber daya manusia di SMPN meliputi tenaga pendidik, pustakawan, laboran, teknisi, tenaga kependidikan, dan tenaga pendukung yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran sistem penjamin mutu internal (SPMI). Namun dalam penelitian ini penulis membatasi lingkup penelitian untuk sumber daya manusia tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung, dengan alasan bahwa SMPN 2 Long Hubung merupakan sekolah rujukan yang ditunjuk oleh dinas pendidikan kabupaten Mahakam Ulu yang disahkan oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan. Di samping itu belum banyak penelitian yang membahas tentang pengembangan tenaga kependidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP).

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka perumusan masalah penelitian yaitu:

1. Bagaimana perencanaan SDM tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung ditinjau melalui pendekatan SHRM?
2. Apakah perencanaan SDM tersebut mampu memenuhi tugas pokok dan fungsi unit kerja di SMPN 2 Long Hubung?
3. Apa penghambat perencanaan SDM yang telah diterapkan di SMPN 2 Long Hubung?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kesesuaian perencanaan SDM tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung dengan SHRM.
2. Mengetahui kemampuan perencanaan SDM dalam pemenuhan tugas dan Fungsi unit kerja di SMPN 2 Long Hubung.
3. Mengetahui penghambat perencanaan SDM yang telah diterapkan di SMPN 2 Long Hubung

E. Manfaat Penelitian

Penelitian dengan judul “Perencanaan Sumber Daya Manusia Tenaga Kependidikan melalui Pendekatan SHRM di SMPN 2 Long Hubung” diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut ini:

1. Bagi lembaga, berguna sebagai bahan masukan dalam melakukan usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam upaya pencapaian visi organisasi agar terlaksana secara optimal.
2. Bagi tenaga kependidikan, sebagai sumber informasi dalam merencanakan pengembangan kompetensi dan pengembangan karir sesuai dengan perencanaan SDM yang dikembangkan di SMPN 2 Long Hubung.
3. Bagi pembaca, dengan adanya penelitian ini akan mendapatkan pengetahuan tentang peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam upaya pencapaian visi secara optimal.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perencanaan

Salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan atas kegiatan perusahaan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada periode yang akan datang. Pada umumnya tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang optimal sehingga perlu disusun suatu perencanaan laba agar kemampuan yang dimiliki perusahaan dapat dikerahkan secara terkoordinasi dan terkendali. Di dalam suatu organisasi, perencanaan merupakan salah satu fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sebenarnya hanya melaksanakan apa yang telah dibuat dalam perencanaan. Jadi perencanaan merupakan tolak ukur bagi manajemen atas kelancaran dan keberhasilan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan.

Perencanaan menurut Erly Suandy dalam makalah perencanaan pengantar manajemen secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara pelaksanaan program) dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. Adapun menurut Sjamsulbachri dalam makalah perencanaan menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai dan strategi apa yang akan digunakan dalam usaha pencapaian tersebut. Berbagai ahli memberikan pemahaman yang berbeda sesuai dengan bidang yang mereka kaji dan amati dalam perencanaan. Namun dalam penerapan perencanaan mengandung beberapa arti antara lain:

- a. Proses. Yaitu suatu konsep dasar yang menjelaskan bahwa kegiatan yang dilakukan akan berjalan sesuai dengan tahap-tahap yang ditentukan dalam hal ini kegiatan dalam perencanaan dilakukan menurut proses yang berlaku.
- b. Penetapan tujuan dan sasaran. Yaitu kegiatan merencanakan ke arah mana organisasi dapat menetapkan tujuannya secara khusus ataupun umum, tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek.
- c. Pemilihan tindakan. Yaitu organisasi harus mengoptimalkan pada beberapa tindakan yang efektif ketimbang harus menggunakan semua tindakan yang kadang kala tidak efektif
- d. Mengakaji cara terbaik. Walaupun pilihan tindakan itu sudah dianggap baik namun bisa saja tetap tidak efektif kalau dilakukan dengan cara kurang baik. Sebaliknya sesuatu yang baik apabila dilakukan dengan cara yang baik pula maka akan menghasilkan sesuatu yang efektif.
- e. Tujuan . Hal ini menyangkut hasil akhir atau sasaran khusus yang diinginkan oleh organisasi keinginan itu bisa dinyatakan dalam suatu standar-standar yang berlaku baik kualitatif maupun kuantitatif.

R. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Mafruhah, dalam Handayani (2014) menjelaskan bahwa perencanaan SDM merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM organisasi dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan strategi SDM adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (*people-related business issue*). Tujuan dari integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses prediksi demand SDM yang muncul dari

perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus terkait dengan perencanaan organisasi secara keseluruhan agar tujuan utama dalam memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Terry (1968) mendefinisikan perencanaan (*planning*) sebagai berikut, "*Planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulating of proposed activities believed necessary to achieve desired result*". Artinya, perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai waktu yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Pengelolaan SDM yang efektif sangat tergantung pada desain perencanaan organisasi tersebut. Selain perencanaan jangka pendek yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi pada kegiatan operasional, perencanaan jangka panjang juga harus diperhatikan.

Perencanaan merupakan bagian awal dan penting yang sangat membutuhkan perhatian cukup serius dari departemen SDM. Perencanaan mutu SDM merupakan bentuk pendekatan masalah, dimana proses pengambilan keputusan yang mencakup tindakan di masa yang akan datang atau yang diharapkan dapat mengubah kondisi suatu organisasi, khususnya mutu SDM, menjadi lebih baik. Di sini peran manajer sangat penting dalam menentukan keputusan yang tepat.

Pengelolaan SDM diperlukan perancangan dengan menggunakan konsep

3 J, yaitu:

1. *Job Description*

Merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menjabarkan, mengatur dan menentukan tugas-tugas pokok fungsi termasuk di dalamnya wewenang dari suatu jabatan. Tugas pokok fungsi dijabarkan sesuai dengan struktur organisasi yang ada dalam organisasi ekonomi atau perusahaan tersebut.

2. *Job Specification*

Merupakan daftar pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara memuaskan. Termasuk dalam *Job Specification* adalah tingkat pendidikan, persyaratan fisik (misalnya tinggi badan) serta pengalaman kerja yang dibutuhkan.

3. *Job Analys*

Merupakan bagaimana merancang cakupan kerja, lingkungan kerja, tanggungjawab, harapan kerja serta kebutuhan kerja yang nantinya sesuai dengan kebutuhan organisasi ekonomi atau perusahaan. *Job analys* merupakan penentu efektif atau tidaknya pengelolaan SDM di dalam sebuah organisasi ekonomi, oleh sebab itu maka kegiatan *Job Analys* harus berdasarkan pada tersedianya dokumen-dokumen yang *valid* dan *up to date* dengan memperhatikan perubahan lingkungan.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi dikelompokkan dalam dua macam, yakni (1) sumber daya manusia (*human resource*), dan (2) sumber daya non manusia (*non-human resources*). Adapun yang termasuk dalam sumber daya non manusia ini meliputi modal, mesin, teknologi, dan bahan-bahan (*material*). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset organisasi/ perusahaan yang tidak tergantikan. Kecanggihan dan kemajuan

teknologi menjadi tidak berarti jika tidak ada unsur manusia di dalamnya sebagai pelaksana/ pelaku dalam mengoperasikan teknologi tersebut. Organisasi yang tidak didukung SDM yang sesuai baik dari aspek kuantitas, kualitas, strategi, dan operasional yang baik, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan sulit mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dimasa yang akan datang.

Riva'i (2004) menyatakan bahwa tanpa didukung tenaga kependidikan/karyawan yang baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang. Sebuah organisasi memerlukan sistem pengelolaan SDM dalam mencapai tujuan. Ilmu mengelola SDM dalam sebuah organisasi dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Ivancevich (2001) mendefinisikan MSDM sebagai "*the effective management of people at work*". Hal ini diperjelas oleh Pynes (2009) yang menyatakan "*Human resource management (HRM) is the design of formal systems in an organization to ensure the effective use of employees' knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOCs) to accomplish organizational goals*". Dengan kata lain, MSDM adalah sebuah sistem dalam organisasi untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan seluruh kompetensi dan kapabilitas sumber daya yang dimiliki secara efektif.

D. Strategic Human Resource Management

1. Pengertian Strategi

Strategi adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam MSDM memerlukan suatu strategi yang didalamnya terdapat seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya

manusia pada setiap level manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Kata “strategi” pertama kali digunakan dalam bahasa Inggris pada tahun 1656 dan berasal dari kata benda Yunani 'strategus', yang berarti 'panglima'. Kamus Oxford mendefinisikan strategi dalam hal 'keahlian militer'. Jauch dan Glueck yang diterjemahkan Murad (1999) mendefinisikan strategi sebagai suatu perencanaan yang bersifat menyatukan, mencakup keseluruhan dan terintegrasi, sehubungan dengan keunggulan yang dimiliki perusahaan dalam menghadapi lingkungan, perencanaan tersebut dibentuk untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan dapat ditingkatkan. Dalam konteks manajemen, kata 'strategi' kini menggantikan istilah yang lebih tradisional, perencanaan jangka panjang, yang dilakukan oleh manajer puncak dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Wheelen dan Hunger (1995) mendefinisikan manajemen strategis sebagai serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah perusahaan. Aktouf juga mengambil pandangan yang sama ketika ia melihat strategi sebagai sebuah pemeliharaan 'visi masa depan' yang secara terus-menerus diperbarui dengan data lingkungan internal dan eksternal.

2. Pengertian Strategic Human Resource Management

Selaras dengan perkembangan teori organisasi, pengelolaan SDM juga mengalami perkembangan. Teori modern tidak memandang organisasi sebagai sebuah sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi ini merupakan sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan apabila ingin dapat bertahan hidup maka organisasi harus beradaptasi dengan lingkungan. Kondisi pada saat membutuhkan pendekatan yang lebih

komprehensif. Fungsi-fungsi MSDM akan lebih dapat berkontribusi dengan baik apabila diselaraskan dengan strategi bisnis organisasi. Seperti dinyatakan oleh Wei (2006):

“Strategic Human Resource Management (SHRM) is a strategic approach to manage human resources of an organisation. Compared with technical HRM, SHRM is considered a relatively “new concept, despite its continuous development over the past two decades. The traditional HRM function, or technical HRM activities, covers a wide range of employment practices, including recruitment, selection, performance appraisal, training and development and the administration of compensation and benefits. By combining the HRM function with business strategy, Strategic Human Resource Management reflects a more flexible arrangement and utilisation of human resources to achieve the organisational goals, and accordingly helps organisations gain a competitive advantage”.

Hal ini diperkuat Pynes (2009) yang menyatakan *“Strategic Human Resource Management is based on the belief that to be effective and able to adapt to change quickly, agencies need realistic information on the capabilities and talents of their current staff-in essence, their human resources”.* Dalam hal ini, MSDM Strategis mengacu pada implementasi dari aktivitas SDM, kebijakan dan praktik untuk membuat perubahan yang diperlukan dalam mendukung perbaikan dan tercapainya tujuan strategis organisasi.

Lebih lanjut Caldwell et al. (2011) menyatakan bahwa penelitian mengenai MSDM Strategis menunjukkan bahwa SDM akan mempunyai peran yang lebih besar dalam berkontribusi terhadap suksesnya organisasi apabila dalam mengembangkan sistem pengelolaan SDM selaras dengan nilai, tujuan, dan misi organisasi. Pynes (2009) menyebutkan bahwa dalam sebuah studi, *“HR: An Occupation in Transition”*, dan hasil riset tersebut dikembangkan peran kompetensi SDM melalui hasil kolaborasi Akademi Nasional Administrasi Publik, Asosiasi Internasional Manajemen Personalia untuk SDM, dan Kantor

Manajemen Personalia Pusat Pengembangan SDM. Mereka menyebutkan peran kompetensi SDM adalah sebagai:

1. Mitra strategis. Berfungsi sebagai mitra dengan manajemen, berbagi akuntabilitas dengan lini manajemen untuk hasil organisasi.
2. Pemimpin. Memastikan bahwa prinsip nilai yang dianut, ditaati bersama dengan isu-isu lain dari etika dan integritas
3. Penyambung lidah. Berfungsi sebagai suara karyawan terkait dengan masalah yang dihadapi karyawan. Menjamin perlakuan yang adil dan merata untuk karyawan dan mewakili kekhawatiran karyawan akan isu-isu manajemen.
4. Teknisi ahli. Memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi dan kemampuan SDM untuk memperkuat program SDM untuk lebih memenuhi tujuan organisasi.
5. Konsultan perubahan. Berfungsi sebagai katalis untuk perubahan dalam organisasi dengan membantu organisasi melihat perlunya perubahan, menyediakan pelatihan, menerapkan sistem informasi baru, dan menyesuaikan kompensasi strategi untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan.

Manajemen sumber daya manusia strategis merupakan serangkaian tugas yang terkait dengan upaya-upaya memperoleh karyawan, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasikan, dan memelihara karyawan sampai suatu ketika terjadi pemutusan hubungan kerja. Dengan memahami tentang strategi tertentu kita dapat menambahkan tugas-tugas yang harus dilakukan yang mampu membantu organisasi melakukan negosiasi tentang MSDM secara efektif, yaitu dengan mempertimbangkan kekuatan-kekuatan

lingkungan dan menjamin tercapainya tujuan dan sasaran organisasi jangka panjang. MSDM Strategis ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola.

E. Perencanaan SDM melalui Pendekatan SHRM

Perencanaan strategis adalah proses yang memungkinkan organisasi publik untuk memandu masa depan kegiatan mereka dan penggunaan sumber daya yang tersedia. Pynes (2009) mendefinisikan "*Strategic planning is the process that enables public organizations to guide their future activities and the use of their available resources*".

Proses perencanaan strategis memungkinkan kekuatan eksternal yang mempengaruhi organisasi dan orang-orang di dalamnya harus diidentifikasi. Kekuatan ini dapat mencakup kondisi tenaga kerja, kondisi ekonomi, persaingan, regulasi, nilai sosial, dan perkembangan teknologi. Setelah faktor-faktor eksternal dinilai, faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan organisasi harus diidentifikasi. Faktor-faktor tersebut antara lain keterampilan tenaga kerja saat ini, pola pensiun, profil demografi, dan kemampuan SDM. Perencanaan SDM adalah komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia strategis. Kegiatan ini meliputi proses menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia strategik merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia organisasi dari sisi strategik organisasi yang mengaitkan pengelolaan sumber daya manusia dengan strategi organisasi. Manajemen sumber daya manusia strategik menghubungkan manajemen sumber daya manusia dengan peran strategis, tujuan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan budaya organisasi, serta mendorong inovasi dan fleksibilitas.

MSDM Strategik memerlukan perhatian dan dukungan besar dari seluruh SDM yang dimiliki organisasi karena berkaitan dengan peran strategis sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja SDM. Manajemen sumber daya manusia strategik juga merupakan pendekatan untuk membuat keputusan pada skema dan rencana organisasi berkaitan dengan hubungan pekerjaan dan kebijakan serta pelaksanaan perekrutan, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, imbalan dan hubungan karyawan.

Tim perencana SDM yang mengadaptasi manajemen sumber daya manusia strategik membutuhkan perencana yang mempunyai kemampuan untuk bekerja dengan konsep yang pasti. Kemampuan tersebut meliputi pemahaman dan teknik manajemen strategi, struktur organisasi, budaya, manajemen perubahan dan perencanaan SDM.

Lundy dan Cowling (1996) mengatakan:

"Strategic Human Resource Management requires the planner to be able to work with certain concepts. This capability planning stage of the Strategic Human Resource Management model utilises knowledge and techniques of strategic management, organisational structure, culture, change management and human resource planning".

Pynes (2009) menyatakan bahwa menurut Kantor Manajemen Personalia Amerika Serikat, terdapat 5 tahapan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu: (1) *Strategic Direction*, (2) *Analyze the workforce, identify skills gaps, and conduct workforce*, (3) *Develop an action plan*, (4) *Implement the action plan*, (5) *Monitor, evaluate, and revise*.

1. *Strategic Direction*.

Tahapan ini menghubungkan proses perencanaan SDM dengan rencana strategis organisasi, kinerja tahunan dengan rencana bisnis, dan kegiatan

kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek

2. *Analyze the workforce, identify skills gaps, and conduct workforce.*

Tahapan ini adalah untuk mengidentifikasi antara yang diinginkan organisasi dengan kondisi sumber daya manusia yang ada, sehingga bisa ditentukan langkah untuk mengatasi kesenjangan yang terjadi.

3. *Develop an action plan*

Tahapan ini melibatkan identifikasi strategi untuk menutup kesenjangan, rencana untuk menerapkan strategi, dan langkah-langkah untuk menilai kemajuan strategis. Strategi-strategi yang ditempuh mencakup perekrutan, pelatihan dan pelatihan ulang, restrukturisasi organisasi, perencanaan suksesi, dan upgrade teknologi.

4. *Implement the action plan*

Tahapan ini termasuk memastikan bahwa manusia dan sumber daya fiskal sudah pada tempat yang tepat; peran yang harus dipahami, dan komunikasi yang diperlukan, dan koordinasi untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan strategis.

5. *Monitor, evaluate, and revise*

Hal ini melibatkan pemantauan kemajuan terhadap tonggak, menilai untuk perbaikan berkelanjutan, dan menyesuaikan rencana untuk membuat program koreksi dan penempatan isu baru. Perencanaan SDM perlu dilakukan mempertimbangkan semua aspek informasi kompetensi dari SDM. Salah satu hal penting yang harus masuk dalam perencanaan SDM adalah perencanaan pengembangan SDM. Hal ini penting untuk selalu meningkatkan kompetensi pegawai yang ada selain proses rekrutmen pegawai baru. Beausaert et al.

(2011) menyatakan bahwa *“Personnel development plan is a tool used to present information about the competencies the employee has been working on and is planning to further develop”*.

Masih dalam jurnal yang sama, Beausaert et al. mendefinisikan Perencanaan pengembangan personal sebagai cara/alat yang:

1. Memberikan gambaran dari kompetensi para pegawai yang bekerja di masa lalu dan kompetensi pegawai yang bekerja di masa depan;
2. Disusun dan ditulis oleh tenaga kependidikan sendiri meskipun struktur dari perencanaan pengembangan personal sebagian besar telah diselesaikan;
3. Dapat digunakan sebagai dasar/struktur dalam pembicaraan dengan supervisor atau pelatih yang mengurus para pegawai melalui umpan balik dan stimulasi/rangsangan bagi pemikiran tenaga kependidikan; dan
4. Disiapkan sebagai dasar membuat keputusan untuk merencanakan program pelatihan individu (penilaian formatif) dan menilai kesesuaian promosi (penilaian sumatif).

Pengembangan sumber daya manusia diperlukan organisasi menghadapi dinamika perubahan lingkungan dalam mencapai tujuan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk memenuhi kebutuhan informasi, kemampuan, dan pemahaman akan tujuan organisasi. Hasibuan (2000) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Senada dengan Hasibuan, Ivancevich (2001) menyatakan *“Training and development are processes that attempt to provide an employee with information, skills, and an understanding of the organization and its goals”*. Masih dalam buku yang sama,

Ivancevich (2001) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan di desain untuk mendorong SDM untuk selalu memberikan kontribusi positif dalam performa yang baik.

Ada empat cara untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM untuk pelatihan, keempat cara tersebut sebagai berikut:

1. Mengamati SDM
2. Mendengarkan SDM
3. Menanyakan atasan langsung mengenai yang dibutuhkan SDM
4. Menguji masalah yang dihadapi SDM

Melalui keempat hal tersebut, apabila ditemukan kesenjangan antara yang diharapkan dengan keadaan objektif menunjukkan bahwa SDM memerlukan pelatihan. Ada beberapa tahapan dalam melakukan analisis performa SDM hingga dapat mengidentifikasi pelatihan yang diperlukan. Dalam organisasi publik Pynes (2009) membagi tahapan pelatihan kedalam lima tahap.

Tahap pertama adalah melakukan penilaian kebutuhan. Tahap pertama ini adalah untuk menentukan kebutuhan pelatihan terhadap SDM. Gambaran sederhananya adalah mengidentifikasi antara yang dikerjakan SDM dengan apa yang seharusnya dikerjakan oleh SDM tersebut. Kesenjangan antara yang dikerjakan dengan yang seharusnya menunjukkan bahwa SDM perlu pelatihan. Berdasar kesenjangan yang ditemukan, bisa ditentukan penilaian kebutuhan peningkatan kompetensi dan kapasitas SDM baik dalam posisinya sekarang maupun kebutuhan yang akan datang.

Tahap kedua mengembangkan tujuan pelatihan untuk menjelaskan kebutuhan pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan kapasitas lain yang akan

dicapai SDM di akhir pelatihan. Tujuan harus mempunyai indikator-indikator standar yang jelas terhadap pencapaian yang diinginkan.

Tahap ketiga mengembangkan kurikulum melalui analisa terhadap semua informasi terhadap SDM yang akan disertakan dalam pelatihan. Tahapan ini adalah yang paling kritis karena sudah ditentukan pelatihan yang dianggap tepat dan efektif bagi SDM. Ada beberapa isu penting yang harus diperhatikan dalam tahap ini, yaitu: tingkat pendidikan SDM; harapan SDM; tingkat pengetahuan, perilaku, dan hubungan antar SDM; tingkat kesiapan SDM dalam menerima petunjuk/instruksi teknis; keikutsertaan SDM dalam mengikuti pelatihan. Ada beberapa pilihan metode dalam menyusun kurikulum pelatihan pengembangan kompetensi SDM Masih dalam buku yang sama Pynes (2009) menjelaskan 8 metode yang bisa digunakan, yaitu:

1. Metode kuliah/ceramah. Metode ini dikenal juga dengan metode in class, yaitu sekelompok peserta pelatihan diberikan materi oleh seorang pengajar didalam kelas.
2. Bermain peran. Metode ini memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mempraktekkan pengalamannya dalam bekerja dan berbagi pengalaman bersama peserta pelatihan yang lain.
3. Studi kasus. Metode ini memberikan masalah-masalah untuk dilakukan evaluasi secara tertulis, kemudian dipresentasikan didepan kelas untuk didiskusikan.
4. Latihan praktek. Adalah melakukan simulasi pekerjaan yang biasa dilakukan untuk kemudian dievaluasi.

5. Metode Audio visual. Video banyak digunakan dalam berbagai pelatihan untuk memberikan variasi gambaran mengenai pekerjaan maupun situasi-situasi yang harus dihadapi saat bekerja.
6. Pelatihan berbasis komputer. Metode ini mempunyai keistimewaan dimana peserta pelatihan bisa mempelajari hal-hal yang seharusnya dipahami tanpa harus meninggalkan pekerjaannya. Dengan media CD ROM, staf dapat melakukan perintah-perintah yang ada dalam program yang telah disiapkan didalam media melalui komputernya sendiri. Bahkan bisa dilakukan di rumah. Hanya diperlukan pengawasan dan evaluasi yang mendalam apabila memakai metode ini.
7. Sumber-sumber komunitas. Organisasi publik seyogyanya peduli dengan komunitas-komunitas yang menyediakan sumber belajar dengan biaya sangat murah, bahkan gratis. Seringkali organisasi pemerintah menawarkan pelatihan-pelatihan yang tidak dipungut biaya untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam sektor tertentu. Hal senada juga sering diadakan oleh institusi Pendidikan.
8. E-Learning dan Teknologi. Perkembangan teknologi memungkinkan SDM untuk dapat mengakses sumber-sumber informasi yang dapat meningkatkan kompetensi maupun kapabilitas dalam menjalankan tugasnya.

Adapun tahap keempat adalah melaksanakan pelatihan dengan mempertimbangkan jangka waktu pelatihan. Tahap terakhir adalah melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang sudah dilaksanakan untuk mengetahui keberhasilan program yang sudah dilakukan. Fitzgerald dalam Pynes (2009) mendefinisikan pelatihan sebagai *“the acquisition of knowledge and skills for present tasks, which help individuals contribute to the organization in their*

current positions. To be successful, training must result in a change in behavior, such as the use of new knowledge and skills on the job". Pengembangan karir menyediakan tempat untuk SDM dengan kompetensi yang sudah disiapkan untuk masa depan. Tujuan dari pengembangan karir bagi organisasi adalah untuk menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan kompetensi SDM sehingga memastikan organisasi akan bertahan. Pengembangan karir digunakan untuk meningkatkan level kemampuan dan menjamin keberlangsungan organisasi jangka panjang.

F. Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah perencanaan sumber daya manusia.

Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa skripsi, tesis dan jurnal-jurnal melalui internet. Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan menyiratkan bahwa sebagian besar menyatakan bahwa variabel perencanaan sumber daya manusia dapat mempengaruhi variabel-variabel lain. Variabel perencanaan sumber daya manusia juga mempunyai beberapa sub-variabel atau berbagai unsur/komponen. Secara khusus, peneliti melakukan inventarisasi terhadap sub-variabel atau komponen-komponen yang terdapat dalam variabel perencanaan sumber daya manusia. Sub-sub variabel dalam variabel perencanaan sumber daya manusia ini sekaligus akan

menjadi acuan dalam membuat instrumen yang diturunkan kedalam butir-butir pernyataan untuk disebarakan kepada responden. Selanjutnya membuat skematis hasil penelitian tersebut dalam sebuah tabel yang disusun berdasarkan tahun penelitian dari yang terdahulu hingga yang terkini. Untuk memudahkan pemahaman terhadap bagian ini, dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel Yang Terkait
Rika Handayani, 2014	Profil Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada PT.Bank Tabungan Negara (PERSERO) Tbk. Kantor cabang Syariah Surakarta	Sesuai perencanaan SDM, PT.Bank Tabungan Negara (PERSERO) Tbk. Kantor cabang syariah Surakarta masih kekurangan SDM sebanyak 7 orang	Perencanaan sumber daya manusia
Riska Aprillia Prawitasari, 2009	Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Pencapaian Visi Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta	Usaha yang ditempuh BKD untuk meningkatkan kualitas SDM dalam upaya pencapaian visi BKD adalah dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan BKD kemudian mengatasi kelemahan dan hambatan yang ada pada BKD dengan menyusun program-program kerja yang tercantum dalam Rencana Strategis	Kualitas sumber daya manusia

		(Renstra)	
Hapsari Tri Hastuti, 2013	Pengaruh Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kualitas Informasi Laporan Pertanggungjawaban Keuangan Dana Bantuan Operasional Sekolah Di Kabupaten Sukoharjo	Usaha yang ditempuh BKD untuk meningkatkan kualitas SDM dalam upaya pencapaian visi BKD adalah dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan BKD kemudian mengatasi kelemahan dan hambatan yang ada pada BKD dengan menyusun program-program kerja yang tercantum dalam rencana strategis (renstra)	Pengaruh sumber daya manusia

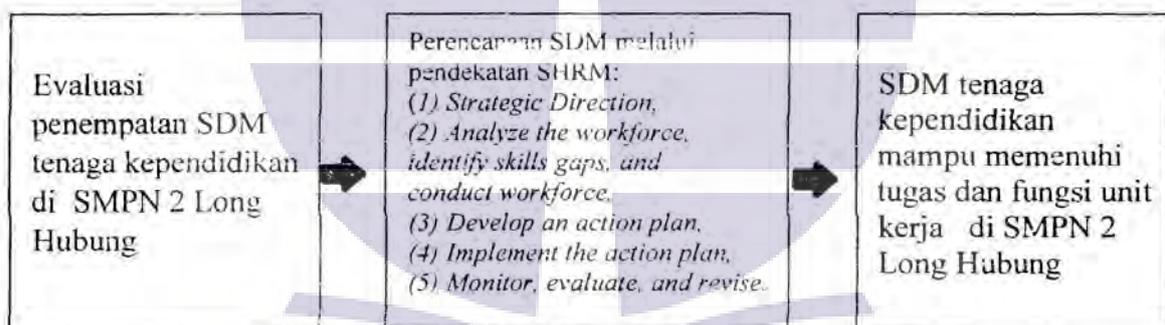
Dengan adanya hasil penelitian diatas maka penulis dapat mengambil penelitian diatas memiliki beberapa kesamaan yang dapat digunakan sebagai bahan referensi yaitu penelitian Rika Handayani mengambil variable x yakni perencanaan sumber daya manusia, penelitian Riska Aprillia Prawitasari menggunakan variabel x yakni kualitas sumber daya manusia dan Hapsari Tri Hastuti yang menggunakan variabel x yakni pengaruh sumber daya manusia serta penulis dalam hal ini juga mengambil variabel x yakni perencanaan sumber daya manusia.

G. Kerangka Pikir

Berdasarkan analisis situasi di atas kerangka pemikiran dapat dideskripsikan bahwa evaluasi penempatan tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung melahirkan adanya kebutuhan untuk melakukan perencanaan SDM. Perencanaan

SDM merupakan langkah yang paling penting dalam pengembangan SDM. Pendekatan yang digunakan dalam perencanaan SDM, salah satunya adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis. Pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis ini dikembangkan dalam kerangka untuk menjawab kebutuhan akan pemenuhan fungsi unit kerja di SMPN 2 Long Hubung.

Melalui perencanaan SDM ini diharapkan dapat teridentifikasi arah strategi institusi, beban kerja, sehingga dapat dikembangkan seperangkat rencana kerja dan implementasinya, dilakukan monitoring sehingga pada akhirnya SDM mampu memenuhi tugas dan fungsi di unit kerja.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penulis mengambil lokasi penelitian di SMPN 2 Long Hubung yang berlokasi di Jl. Pelabuhan RT.2 Kampung Datah Bilang Ilir kecamatan Long Hubung kabupaten Mahakam Ulu provinsi Kalimantan Timur. Adapun pemilihan lokasi berdasarkan pada pertimbangan bahwa peneliti berada satu desa dengan SMPN 2 Long Hubung, bernaksud untuk mengimplementasikan apa yang seharusnya dilakukan dari hasil penelitian ini untuk pengembangan dan kemajuan SMPN 2 Long Hubung. Adapun penelitian ini dilaksanakan dalam periode bulan Februari 2018.

SMPN 2 Long hubung merupakan sekolah yang sangat strategis, dengan kondisi demikian SMPN 2 Long Hubung yang berada pusat keramaian kecamatan Long Hubung sehingga mampu menjadi sentral pendidikan pada tata ruang kecamatan Long Hubung, selain itu SMPN 2 Long Hubung juga secara kualitas juga lebih maju dengan beberapa kelebihan-kelebihan diantaranya terdapat tina SPMI (Sekolah Penjamin Mutu Internal). Selain itu, SMPN 2 Long Hubung Adalah sekolah dengan akreditasi sekolah A, dan menjadi sekolah percontohan di kabupaten Mahakam Ulu

B. Jenis Penelitian

Penulis ingin menggambarkan suatu realitas dalam penelitian ini, dengan melihat permasalahan lingkungan yang ada melalui analisis situasi yang terjadi di SMPN 2 Long Hubung dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Jenis

penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif, untuk mengetahui apakah proses penempatan SDM sesuai dengan prinsip *right man in the right place*. Dari hasil temuan analisis secara rinci bisa dipahami dan dirumuskan suatu perencanaan strategik dalam pengembangan SDM tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung, dan selanjutnya penelitian ini mengajukan saran secara operasional berupa tindakan sebagai usaha untuk memperbaiki dan mengembangkan proses kegiatan selanjutnya.

C. Jenis Data

Dalam sebuah penelitian pada umumnya, keberadaan data pada penelitian sering dikelompokkan kedalam dua jenis data yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah semua pihak yang terkait langsung dengan permasalahan yang diteliti yaitu beberapa informan melalui wawancara, dengan memilih informan yang dianggap tahu dan dapat dipercaya.

2. Data Sekunder

Data sekunder berupa bahan kepustakaan termasuk literatur berupa dokumen rencana strategis SMPN 2 Long Hubung, regulasi tentang tenaga kependidikan, dan sumber-sumber lain yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

D. Sumber Data

Data merupakan suatu bahan yang masih mentah yang membutuhkan pengolahan lebih lanjut sehingga menghasilkan informasi atau keterangan yang menunjukkan suatu realitas. Oleh karena itu dalam penelitian ini digunakan Sampel dengan teknik *purposive sampling*, karena dipandang lebih mampu

menangkap kelengkapan data di dalam menghadapi realitas yang tidak tunggal. Pilihan sampel diarahkan pada sumber data yang dipandang menguasai masalah secara mendalam atau memiliki data yang penting yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Sampel diantaranya:

1. Kepala Sekolah, yaitu selaku pemimpin, untuk mengetahui tentang kebijakan sekolah tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung.
2. Wakil kepala sekolah bagian Kurikulum; untuk mengetahui tentang perencanaan, pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia khususnya tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung.
3. Tim Sistem Penjamin Mutu Internal (SPMI) di lingkungan SMPN 2 Long Hubung; untuk mengetahui kesenjangan antara tugas dan fungsi unit kerja dengan ketersediaan staf maupun kompetensi staf.
4. Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMPN 2 Long Hubung, untuk mengetahui tentang tugas dan fungsi yang dijalankan staf dan kompetensi yang dimiliki.

Sumber data utama penelitian kualitatif berupa kata-kata dan tidak selebihnya adalah data tambahan seperti foto, dokumen, data statistik dan lain-lain. Di sini jumlah sampel tidak ditentukan, sebab yang penting bukan jumlahnya tetapi kelengkapan dan kedalaman informasi yang bisa digali sesuai dengan yang diperlukan bagi pemahaman masalahnya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Kegiatan pengumpulan data merupakan bagian yang sangat penting dalam setiap bentuk penelitian. Sutopo (2002) menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif yang bersifat lentur dan terbuka menekankan analisis induktif dengan

meletakkan data penelitian bukan sebagai alat dasar pembuktian tetapi sebagai modal dasar bagi pemahaman. Beragam data yang dikaji tidak ditentukan oleh teori prediktif dengan kerangka pikiran yang pasti, tetapi berdiri sebagai realita yang merupakan elemen dasar dalam membentuk teori. Baik buruknya hasil riset sebagian ditentukan pada teknik pengumpulan datanya, akurat, dan reliabel. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif, maka teknik pengumpulan data yang digunakan sesuai dengan bentuk penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Sumber data yang sangat penting dalam penelitian kualitatif adalah berupa manusia sebagai narasumber atau informan. Menurut Moleong (2004) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Wawancara dilakukan dalam bentuk wawancara tidak terstruktur yang disebut wawancara mendalam (*in-depth interviewing*). Wawancara ini dilakukan untuk memperoleh data secara terperinci dengan menggunakan daftar pertanyaan yang sudah dipersiapkan. Informan meliputi pihak sekolah dalam hal ini Kepala sekolah, wakil Kepala sekolah bidang kurikulum dan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMPN 2 Long Hubung.

2. Dokumen

Teknik pengumpulan data-data dengan cara mencatat data-data, dokumen-dokumen yang berkaitan dengan obyek penelitian yang diambil dari beberapa sumber. Di antaranya adalah data tentang tenaga kependidikan (PNS, Honorer),

tenaga kependidikan siap pensiun, penempatan tenaga kependidikan dan dokumen hasil dari proses rekrutmen yang telah dilakukan.

3. Observasi

Teknik observasi digunakan untuk menggali data berupa peristiwa, tempat, benda, dan rekaman gambar. Menurut Spradley dalam Sutopo (2002) menjelaskan bahwa pelaksanaan teknik dalam observasi dapat dibagi menjadi:

➤ Observasi tak berperan

Dalam melakukan penelitian kehadiran peneliti sama sekali tidak diketahui oleh subyek.

➤ Observasi berperan Kehadiran peneliti diketahui oleh subyek (yang diamati). Observasi berperan ini terdiri dari:

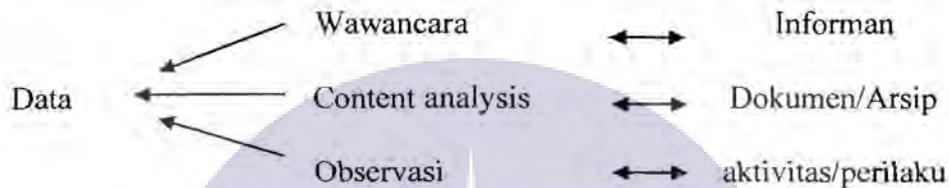
- a. Berperan pasif. Observasi bisa dilakukan secara formal maupun informal. Dalam hal ini peneliti hanya mendatangi lokasi, sebagai pengamat pasif, namun hadir dalam konteksnya.
- b. Berperan aktif. Peneliti dapat memainkan berbagai peran yang dimungkinkan dalam suatu situasi yang berkaitan dengan penelitiannya.
- c. Berperan penuh. Peneliti memiliki peran dalam lokasi studinya, sehingga benar-benar terlibat dalam suatu kegiatan yang ditelitinya.

Adapun jenis observasi pada penelitian ini adalah observasi berperan aktif.

F. Validitas Data

Validitas data menunjuk pada tingkat sejauh mana data yang diperoleh secara akurat mewakili realitas atau gejala yang diteliti. Teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi data, yaitu dengan memanfaatkan sesuatu yang lain, di luar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut dengan cara membandingkannya dengan data

sejenis yang diperoleh dari sumber yang lain. Dalam hal ini peneliti menggunakan narasumber yang terdiri dari pejabat struktural dan staf. Dari kelompok tersebut peneliti membandingkan data sejenis yang diperolehnya dari narasumber yang mungkin memiliki pengalaman dan persepsi yang berbeda-beda. Sutopo (2002) menggambarkan model triangulasi data sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Triangulasi Data

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses identifikasi data yang dilakukan berdasarkan data primer maupun data sekunder untuk kemudian data tersebut akan diolah dan dianalisis. Proses analisis dan pengolahan data ini dimaksudkan agar diperoleh pemecahan masalah yang efektif dan terarah. Menurut Moleong (2004) analisis merupakan proses pencarian dan perencanaan secara sistematis semua data dan bahan yang telah terkumpul agar peneliti mengerti benar makna yang telah dikemukakannya dan dapat menyajikannya kepada orang lain secara jelas.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan deskriptif evaluatif tentang strategi manajemen sumber daya manusia tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa deskripsi data yang telah disusun secara teratur dengan menggunakan pola penelitian induktif yang diolah secara interaktif.

Dalam hal ini artinya jalinan data antara yang satu dengan yang lain senantiasa dipertahankan baik pada pra pelaksanaan, pelaksanaan maupun pada

waktu penyusunan hasil penelitian. Setelah data terkumpul dilakukan proses seleksi data, kemudian data tersebut disajikan secara sistematis sehingga akan lebih mudah dipahami. Dari penyajian data yang telah diolah tersebut diinterpretasikan dan ditarik suatu kesimpulan.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini melalui tiga komponen, yaitu:

1. Reduksi Data

Adalah bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting dan mengatur data sedemikian rupa sehingga narasi sajian data dan simpulan-simpulan dari unit-unit permasalahan yang telah dikaji dalam penelitian dapat dilakukan.

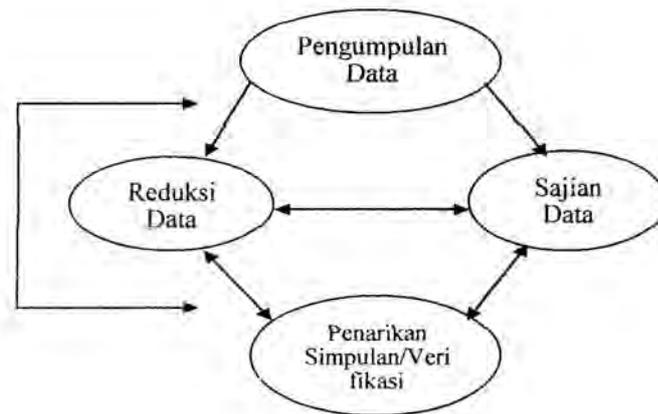
2. Sajian Data

Merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi lengkap yang untuk selanjutnya memungkinkan simpulan penelitian dapat dilakukan.

3. Penarikan Simpulan dan Verifikasi

Simpulan perlu diverifikasi agar bisa dipertanggungjawabkan. Verifikasi merupakan aktivitas pengulangan untuk tujuan pemantapan, penelusuran data kembali dengan cepat, juga dapat berupa kegiatan yang dilakukan dengan lebih mengembangkan ketelitian, atau melakukan replikasi dalam satuan data yang lain.

Ketiga komponen tersebut membentuk interaksi dengan proses pengumpulan data sebagai sebuah siklus. Sutopo (2002) menggambarkan skema model analisis interaktif sebagai berikut:



Gambar 3.2. Skema Model Analisis Interaktif

Tiga komponen tersebut terlibat dalam proses analisis dan saling berkaitan serta menentukan hasil akhir analisis. Dalam penelitian ini ketiga komponen tersebut aktivitasnya dapat dilakukan dengan cara interaksi, baik antar komponennya maupun dengan proses pengumpulan data dalam proses berbentuk siklus. Di sini peneliti bergerak diantara tiga komponen analisis dengan proses pengumpulan data selama kegiatan pengumpulan data berlangsung.

Sesudah pengumpulan data berakhir, peneliti bergerak diantara tiga komponen analisisnya dengan menggunakan waktu yang tersisa. Dengan demikian aktivitas ketiga komponen tersebut bukanlah linear tapi merupakan siklus dalam struktur kerja interaktif.

Dalam penelitian ini ada beberapa aspek dalam manajemen sumber daya manusia strategis yang digunakan sebagai indikator penelitian. Dalam hal ini penulis melakukan analisis menggunakan tahapan perencanaan melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis, untuk kemudian masing-masing tahapan di *breakdown* kedalam beberapa komponen analisis. Sehingga dapat diidentifikasi apa yang sudah dilakukan oleh SMPN 2 Long Hubung dan apa yang belum dilakukan dan sebaiknya apa yang seharusnya dilakukan SMPN 2 Long Hubung kedepan untuk mendapatkan perencanaan SDM

yang ideal yang sesuai dengan manajemen sumber daya manusia strategis. Aspek tersebut dijelaskan dalam tabel berikut ini;

Tabel 3.1. Kegiatan dan Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Kegiatan Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	Aspek Kegiatan Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis
1. Arah Strategis	Manajemen SDM dalam Renstra SMPN 2 Long Hubung
2. Analisis Sumber Daya Manusia, Identifikasi Kesenjangan Kompetensi dan Pengadaan Sumber Daya Manusia	Pemetaan SDM sesuai kompetensi dan fungsi unit kerja
3. Menyusun Rencana Tindakan	<ul style="list-style-type: none"> a. Perencanaan tentang rekrutmen SDM b. Perencanaan tentang pengembangan SDM c. Perencanaan tentang restrukturisasi organisasi d. Perencanaan tentang pengembangan karir e. Perencanaan pengembangan teknologi
4. Mengimplementasikan Rencana Tindakan	<ul style="list-style-type: none"> a. Implementasi tentang rekrutmen SDM b. Implementasi tentang pengembangan SDM c. Implementasi tentang restrukturisasi organisasi d. Implementasi tentang pengembangan karir e. Implementasi pengembangan teknologi
5. Memantau, Mengevaluasi, dan Merevisi	<ul style="list-style-type: none"> a. Audit Sumber Daya Manusia b. Tindak lanjut hasil audit SDM

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Organisasi SMPN 2 Long Hubung

SMPN 2 Long Hubung adalah sekolah yang diselenggarakan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, dipimpin oleh kepala sekolah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia melalui dinas Pendidikan terkait, dengan dibantu wakil kepala sekolah (Wakasek) bagian kurikulum, wakil kepala sekolah (Wakasek) bagian kesiswaan, wakil kepala sekolah (Wakasek) bagian hubungan masyarakat (humas) dan wakil kepala sekolah (Wakasek) bagian sarana dan prasarana (saprass).

Saat ini SMPN 2 Long Hubung memiliki siswa sebanyak 250 siswa yang dibimbing oleh tenaga pendidik dikenal dengan sebutan guru sebanyak 24 guru. Dari 24 guru tersebut terbagi dalam dua kualifikasi, meliputi: 23 guru bergelar Sarjana dan 1 guru lulusan SMA. Dari 24 tenaga pendidik yang dimiliki SMPN 2 Long Hubung diantaranya sudah bersertifikasi, yaitu sejumlah 3 orang. Selama kurun waktu 28 tahun SMPN 2 Long Hubung berdiri telah menghasilkan lulusan sebanyak lebih dari 2082 siswa alumni yang kini banyak menempati pos-pos vital di berbagai instansi baik pemerintah maupun swasta.

SMPN 2 Long Hubung juga menyediakan berbagai jenis beasiswa dari instansi pemerintah seperti beasiswa tidak mampu, beasiswa berprestasi dan beasiswa kaltim cemerlang. Pada tahun 2015, SMPN 2 Long Hubung

menyalurkan beasiswa sebanyak lebih dari Rp 32 juta bagi 40 siswa. Hingga tahun 2017 SMPN 2 Long Hubung juga menyalurkan beasiswa sebanyak lebih dari 33 juta bagi 42 siswa.

Sejarah singkat berdirinya Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung dimulai pada tahun 1986. Saat itu para pengelola pendidikan di kampung Datah Bilang berkeinginan mendirikan sebuah sekolah. Keinginan tersebut memiliki titik terang setelah memperoleh sambutan positif dari masyarakat kampung Datah Bilang dan Pemerintah Daerah kabupaten Kutai pada waktu itu, yang selanjutnya secara resmi sekolah tersebut berdiri dengan nama SMP Pancasila, setelah 6 tahun didirikan maka kemudian SMP Pancasila dinegerikan dan berganti nama menjadi SMP Negeri 2 Long Hubung dengan mendapat SK mendiknas nomor: 0216/O/1992 bertanggal 05 Mei 1992, dan pada tahun 2001 terjadi pemekaran wilayah kabupaten kutai menjadi kutai kartanegara dan kutai barat yang berdampak pada perubahan nama sekolah menjadi SMP Negeri 20 Sendawar.

Dalam perkembangannya, pada tahun 2013 nama Sekolah Negeri 20 Sendawar, ditetapkan menjadi Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung yang disingkat SMPN 2 Long Hubung. Perubahan nama dan singkatan ini juga merupakan dampak dari pemekaran daerah kabupaten Mahakam ulu. Dengan modal yang lebih mapan, SMPN 2 Long Hubung melakukan program percepatan awal peningkatan kualitas pendidikan, termasuk berdirinya organisasi antara lain team sekolah penjamin mutu Pendidikan (SPMP), Sekolah Penjamin Mutu Internal (SPMI), Osis, dan Pramuka. Untuk memenuhi tuntutan masyarakat dan fleksibilitas pengelolaan lembaga, khususnya pengelolaan aset dan keuangan,

SMPN 2 Long Hubung memantapkan diri memberikan laporan bulanan kepada dinas pendidikan daerah kabupaten Mahakam Ulu.

Dalam hal tata kelola, Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung mengalami peningkatan secara berangsur-angsur yang konsisten. Segala layanan administrasi dapat dijalankan secara lebih efektif dan efisien. Di bidang manajemen, sistem informasi manajemen dikelola oleh wakasek bagian kurikulum yang dibantu oleh tata usaha, telah menunjukkan perkembangan yang sangat pesat. Hal ini ditunjukkan dengan adanya sistem aplikasi yang terintegrasi, seperti aplikasi dapodik. Mulai tahun 2016 SMPN 2 Long Hubung dipilih oleh dinas Pendidikan dan kebudayaan daerah sebagai sekolah model untuk sekolah terdekatnya, dan tahun 2017 SMPN 2 Long Hubung juga merupakan sekolah rujukan beberapa sekolah disekitarnya.

SMPN 2 Long Hubung mempunyai lembaga normatif SPMP yang memberikan pendampingan, pertimbangan, dan pengawasan kepada Kepala Sekolah dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan-kebijakan SMPN 2 Long Hubung dan ada juga Lembaga SPMI Manajemen tingkat sekolah yang mengawasi mulai dari akreditasi, ekosistem Pendidikan, pengembangan budaya mutu, pusat keunggulan dan melaksanakan kegiatan kreatif, inovatif bagi siswa dan guru

Dana untuk mendukung pelaksanaan program kerja SMPN 2 Long Hubung bersumber dari anggaran pemerintah daerah dan anggaran pemerintah pusat yang terdiri dari dana rutin (daerah), beasiswa Pendidikan pemerintah daerah (BPPD) dan bantuan operasional sekolah (pusat). Total dana yang dikelola SMPN 2 Long Hubung pada tahun 2017 telah mencapai Rp 983.000.000 juta.

2. Sumber Daya Manusia

SMPN 2 Long Hubung sudah memiliki sistem pengelolaan sumber daya manusia melalui regulasi-regulasi baik yang bersifat nasional seperti undang-undang, PP, Perpres, Permen maupun Perdirjen. Selain yang bersifat nasional, terdapat regulasi-regulasi yang secara khusus hanya mengatur di lingkungan SMPN 2 Long Hubung seperti Peraturan Sekolah (Perses) dan keputusan kepala sekolah. Regulasi yang ada meliputi pengaturan mengenai perencanaan, rekrutmen, seleksi, pemberhentian pegawai, penempatan pegawai, pengembangan karier, penghargaan dan sanksi. Regulasi yang diacu dalam pengelolaan sumber daya manusia di SMPN 2 Long Hubung adalah:

- a. Undang-Undang (UU) Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang DP3 PNS.
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian PNS.
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.
- f. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri.
- g. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.

- h. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.
- i. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- j. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil.
- k. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2009 tentang Tunjangan Profesi Guru Dan Dosen ,Tunjangan Khusus Guru Dan Dosen Serta Tunjangan Kehormatan Profesor.
- l. Peraturan Presiden Nomor 26 Tahun 2007 tentang Tunjangan Jabatan Struktural.
- m. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 2006 tentang Badan Pertimbangan Jabatan Dan Kepangkatan (Baperjakat) Di Lingkungan Depdiknas.
- n. Permendiknas Nomor 48 Tahun 2009 tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar Bagi PNS Dilingkungan Depdiknas.
- o. Permendikbud Nomor 16 Tahun 2012 tentang Kode Etik Pegawai Di Lingkungan Kemdikbud.
- p. Instruksi Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 7/U/1997 tentang Tim Pembinaan Aparatur Di Lingkungan Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.

- q. Peraturan Kepala BKN Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi PNS.
- r. Keputusan Kepala BAKN Nomor 08 Tahun 2001 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- s. Keputusan Kepala BAKN Nomor 10 Tahun 2001 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.
- t. Keputusan Kepala BAKN Nomor 11 Tahun 2001 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
- u. Keputusan Kepala BAKN Nomor 12 Tahun 2001 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.
- v. Keputusan Kepala BKN Nomor 43 /Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS.
- w. Keputusan Kepala BAKN Nomor 12 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002.
- x. Keputusan Kepala BAKN Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang

Wewenang Pengangkatan, Pemindahan Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

- y. Keputusan Kepala BAKN Nomor 15 Tahun 2003 Tentang Petunjuk Teknis Pengawasan Dan Pengendalian Di Bidang Kepegawaian Sebagai Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan Pemindahan Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- z. Surat Edaran Sekretaris Jendral Depdiknas Nomor 969/P/2000 tentang Pedoman Teknis Penyelesaian Kasus Pelanggaran Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Depdikbud.
- aa. Peraturan Sekolah (Perses) Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung Nomor 18/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 Tentang Kaidah, Norma Dan Tata Tertib Kehidupan Tenaga Kependidikan Dan Pendidik Di Lingkungan Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung.
- bb. Peraturan Sekolah (Perses) Nomor 27/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 tentang Pengangkatan, Pemindahan Dan Pemberhentian Pejabat Struktural Tenaga Kependidikan.
- cc. Keputusan Kepala Sekolah Nomor 29/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Perpindahan Bagi Tenaga Administrasi/ Teknisi/ Fungsional Non Guru Di lingkungan Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung.
- dd. Keputusan Kepala Sekolah Nomor 38/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Pendidikan Lanjut Bagi

Pegawai Negeri Sipil Tenaga Administrasi / Teknisi/ Fungsional Non Guru Di Lingkungan Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung.

Data yang ada menunjukkan SMPN 2 Long Hubung sebagai lembaga pendidikan tinggi menengah pertama mempunyai cukup regulasi dalam mengatur pengelolaan SDM yang dimiliki.

Perencanaan sumber daya manusia di SMPN 2 Long Hubung menjadi tanggung jawab kepala sekolah dan wakil kepala sekolah yang secara administratif dibantu oleh tata usaha, berdasarkan kebutuhan yang diperlukan di lingkungan SMPN 2 Long Hubung. Sekolah mendapatkan masukan/ usulan dari guru dan tata usaha yang ada di sekolah. Perekrutan tersebut di dasarkan pada peraturan yang berlaku antara lain Undang Undang no 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang Undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok Pokok Kepegawaian.

Dalam Angka Edisi Januari 2018 menunjukkan jumlah tenaga pendidik yang dimiliki SMPN 2 Long Hubung adalah 24 orang.

Tabel 4.1 Tabulasi Data Tentang Tenaga Pendidik

No	Bidang studi	Pendidikan		Jumlah
		S1	SMA	
1	Pendidikan Agama islam	-	-	-
2	Pendidikan Agama Kristen	2	-	2
3	Pendidikan Agama katolik	2		2
4	PKn	1		1
5	Bahasa Indonesia	2		2
6	Bahasa inggris	5		5
7	Matematika	1	1	2
8	Fisika	1		1
9	Biologi	3		3

10	Ilmu pengetahuan social	1		1
11	Penjaskes	1		1
12	Ekonomi	1		1
13	Keterampilan	1		1
14	Bimbingan Konseling	2		2
JUMLAH		23	1	24

Proporsi tenaga pendidik yang dimiliki SMPN 2 Long Hubung dengan jumlah siswa sebanyak 250 masih dalam batas ideal proses belajar mengajar. Masalah kompetensi tenaga pendidik juga sudah diatasi melalui program-program pengembangan yang jelas. Hal ini disebabkan proses pengelolaan SDM dibidang tenaga pendidik sudah cukup jelas dan terarah. Hal ini tercermin pada visi dan misi dalam program prioritas SMPN 2 Long Hubung 2014-2018, dimana penguatan dan pengembangan tenaga pendidik mendapatkan prioritas dari tahun 2014 sampai dengan 2018.

Pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dan workshop juga mendapat dukungan yang signifikan dari pihak sekolah, dimana penganggaran untuk pelaksanaan pelatihan dan workshop meningkat dari tahun ketahun. Pada tahun 2015 anggaran yang disediakan untuk pelaksanaan pelatihan dan workshop adalah Rp 8.000.000,00. dan di tahun 2017 sebesar Rp 20.000.000,00. Target 4 kali pelatihan dan workshop pada tahun 2017 menjadi salah satu indikator keberhasilan program pengembangan SDM dibidang tenaga pendidik di SMPN 2 Long Hubung. Mengingat saat ini terdapat 23 tenaga pendidik bergelar Sarjana dan 2 tenaga pendidik yang sedang dalam proses penyelesaian studi Program Pascasarjana.

Pengembangan karier bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan diberi kesempatan untuk studi lanjut dan mengikuti pelatihan-pelatihan. Program peningkatan kompetensi manajerial yang sistematis untuk pengelolaan yang efektif dan efisien dilaksanakan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan manajerial bagi para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung.

Program peningkatan kompetensi manajerial mulai dilaksanakan pada tahun 2010 sampai sekarang. Pengembangan karier bagi tenaga pendidik bertujuan untuk memperkuat kompetensi sebagai tenaga akademik meliputi penilaian, pembinaan, pembimbingan dan pengembangan profesionalisme dalam melaksanakan tugas. Menurut Peraturan Sekolah (Perses) Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung Nomor 39/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 tentang Sistem Pengembangan Profesionalisme Guru (SP2G).

SMPN 2 Long Hubung kegiatannya terdiri dari (a) Kegiatan pemenuhan beban kerja guru sesuai dengan ketentuan, (b) Kegiatan pengembangan diri guru. Penyelenggaraan SP2G melibatkan Guru, siswa, Wakasek bidang kurikulum, dan ketua komite, yang kesemuanya di bawah kepala sekolah sebagai penanggung jawab pelaksana. Sedangkan pengembangan karier tenaga kependidikan dilakukan dengan jalan mengembangkan keterampilan profesional dan pelatihan baik di institusi SMPN 2 Long Hubung maupun di luar SMPN 2 Long Hubung.

Dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kualitas guru (tenaga pendidik) secara berkelanjutan menuju guru yang bersertifikasi dan kompeten dalam mengemban tugas, perlu dikembangkan sistem pembinaan dan pengembangan secara komprehensif.

Amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen *juncto* Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang guru yang mewajibkan guru untuk meningkatkan profesionalisme perlu ditindak lanjuti dengan peraturan pelaksanaan penyelenggaraan pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru di setiap sekolah.

Sistem Pengembangan profesionalisme guru merupakan salah satu sistem pengelolaan yang mendorong guru mengembangkan profesionalismenya melalui intensifikasi kegiatan sekolah dan mengaplikasikannya dalam pengelolaan pembelajaran siswa demi peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Kegiatan ini menjadi bagian tak terpisahkan dalam upaya menegakkan nilai-nilai akademik di kalangan guru SMPN 2 Long Hubung. Sama seperti siswa, guru juga selalu dituntut menjunjung dan menegakkan nilai-nilai kejujuran, ketangguhan, kecerdasan, dan kepedulian dalam menjalankan tugas.

Pengembangan profesionalisme guru bukan hanya berkaitan dengan peningkatan kompetensi pedagogik dan profesionalisme guru, melainkan juga menjadi sarana untuk menumbuhkan nilai-nilai akademik yang jujur dan terbuka, serta menjauhkan dari tindakan tercela seperti menyontek dan plagiat. Program ini membantu meningkatkan iklim akademik yang demokratis dan terbuka sebagai prasyarat berkembangnya budaya anti menyontek dan anti plagiat di lingkungan sekolah.

Sebagai figur panutan, guru akan selalu dijadikan contoh bagi siswa dan masyarakat di sekitarnya dalam menjalankan fungsinya sebagai ilmuwan yang mengemban tugas mentransformasikan, mengembangkan dan menyebar luaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan

pengabdian kepada masyarakat. Program SP2G tersebut berkaitan erat dengan program sertifikasi guru. Melalui SP2G ini guru yang akan disertifikasi dapat mempersiapkan diri lebih baik karena mendapatkan pendampingan, bimbingan, dan penilaian sementara dari guru yang lebih senior dan telah disertifikasi.

Dengan demikian, kemungkinan terjadinya plagiasi saat menyusun evaluasi diri guru dapat dihindarkan. Di samping itu, program sertifikasi guru dikatakan berhasil apabila guru penerima sertifikat pendidik terus berusaha mengembangkan profesionalismenya secara berkelanjutan pascasertifikasi dan menerapkan dalam pengelolaan pembelajaran. Sistem ini tidak hanya untuk mereka yang telah lulus sertifikasi, melainkan juga untuk mereka yang belum berhasil mengikuti program sertifikasi. Singkatnya, SP2G diperuntukan bagi semua guru/ tenaga pendidik. SP2G ditangani oleh Badan Pendidikan dan pelatihan (bandiklat).

Pemberhentian guru dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan pada Perundang Undangan yang berlaku dalam hal ini Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 1979 tentang pemberhentian Pegawai negeri Sipil. Konsistensi pelaksanaannya dilaksanakan secara konsekuen sesuai dengan keputusan yang telah ditetapkan. Hal ini telah diatur dalam Peraturan Sekolah (Perses) SMPN 2 Long Hubung Nomor 18/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 Tentang Kaidah, Norma Dan Tata Tertib Kehidupan Tenaga Kependidikan Dan Pendidik Di Lingkungan Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung. Penghargaan diberikan kepada wakil kepala sekolah, guru, TU dan siswa yang mempunyai prestasi lebih, yang telah mencapai Punakarya (Pensiun), dan diberikan pada momen-momen penting seperti sertifikat untuk seminar, lokakarya dan workshop

baik tingkat regional maupun nasional. Piagam penghargaan juga diberikan kepada guru yang berprestasi, dimana pelaksanaan pemilihan guru berprestasi tersebut dilaksanakan pada setiap menjelang Ulang tahun kemerdekaan RI. Dasar pemberian penghargaan tersebut adalah Surat Keputusan kepala sekolah Nomor 41/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 tentang Pemberian Penghargaan bagi guru Berprestasi. Seluruh pemenang guru berprestasi akan menerima penghargaan berupa piagam dan uang.

Sanksi bagi tenaga guru dan kependidikan yang melanggar diatur oleh kode etik dan Undang Undang kepegawaian. Sanksi merupakan tindakan yang perlu dikenakan kepada tenaga kependidikan dan pendidik yang ternyata terbukti telah melakukan pelanggaran. Sanksi dapat berupa teguran lisan, teguran tertulis, penundaan kenaikan pangkat dan jabatan, dan pemberhentian tidak dengan hormat. Hal tersebut diatur dalam Peraturan Sekolah (Perses) SMPN 2 Long Hubung Nomor 62/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/XI/2013 dan Peraturan Sekolah (Perses) SMPN 2 Long Hubung Nomor 64/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/XI/2013 tentang kode etik guru.

Kode etik guru adalah pedoman dalam berfikir, bersikap dan bertingkah laku bagi guru dalam menjalankan tugas dan kewajiban dan pergaulan, serta kewajiban terhadap keluarga dan diri sendiri untuk mewujudkan keluhuran profesi guru SMPN 2 Long Hubung Nomor 64/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/XI/2013 tentang kode etik guru Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung. Di dalam kode etik guru ini terdapat ketentuan bahwa guru dikatakan melanggar kode etik di bidang akademik jika mengambil alih, mengaku

sebagai penulis atau plagiasi baik sebagian atau seluruh karangan ilmiah atau hasil penelitian guru atau orang lain.

Selain tenaga pendidik, SMPN 2 Long Hubung memiliki 20 tenaga kependidikan sebagai tenaga pendukung dalam proses kegiatan belajar dan pembelajaran di sekolah. Apabila dihitung proporsi antara jumlah tenaga kependidikan dengan jumlah siswa ditambah tenaga pendidik yang harus dilayani, sebenarnya jumlah tenaga kependidikan masih cukup memadai. Apalagi dengan semakin banyaknya penerapan teknologi informasi dalam kegiatan administrasi, kebutuhan sumber daya manusia semakin dapat ditekan. Berikut tabel tenaga kependidikan SMPN 2 Long Hubung berdasar jenjang pendidikan.

Tabel 4.2 Tenaga Kependidikan Berdasar Jenjang Pendidikan

No	Jabatan	Pendidikan			Jumlah
		SI	SMA	SMP	
1	Kepala Sekolah	1	-	-	1
2	Wakil kepala sekolah bagian kurikulum	1	-	-	1
3	Wakil kepala sekolah bagian kesiswaan	1	-	-	1
4	Wakil kepala sekolah bagian hubungan masyarakat	1	-	-	1
5	Wakil kepala sekolah bagian sarana dan prasarana	1	-	-	1
6	Ketua komite	1	-	-	1
7	Kepala tata usaha	-	1	-	1
8	Bendahara dana BOS	-	1	-	1
9	Bendahara dana BPD	1	-	-	1
10	Bendahara dana Rutin	-	1	-	1
11	Arsiparis	-	1	-	1
12	Operator data sekolah	1	-	-	1
13	Pustakawan	-	3	-	3
14	Laboran	-	-	-	-
15	Penjaga sekolah	-	1	-	1
16	Waker	-	1	-	1
17	Pelayan	-	3	-	3
Jumlah		8	12		20

SMPN 2 Long Hubung tidak mengalami kendala dalam hal kuantitas tenaga kependidikan berdasarkan data yang ada. Namun apabila dilihat lebih jauh melalui statistik tingkat pendidikan dari tenaga kependidikan yang ada terdapat potensi masalah yang krusial. Sampai dengan Januari 2018, SMPN 2 Long Hubung masih memiliki tenaga kependidikan dengan kualifikasi pendidikan SMA 12 orang atau 60%, dan S1 8 orang atau 40%. Penerapan teknologi informasi dalam kegiatan administrasi bisa menjadi masalah baru, apabila dioperasikan oleh tenaga kependidikan dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensi terbatas.

Dalam menjamin akuntabilitas kinerja sebagai wujud pertanggungjawaban dalam mencapai visi, misi, dan tujuan SMPN 2 Long Hubung telah membuat instrumen penilaian berdasarkan indikator kinerja, target, dan realisasi program-program yang dilaksanakan setiap tahunnya. Laporan akuntabilitas kinerja tersebut dibuat setiap tahun dan dilaporkan kepada dinas kabupaten. Selanjutnya ke depan dalam pemanfaatan tenaga kependidikan yang akan menduduki jabatan tertentu dilakukan analisis terlebih dahulu sehingga penempatan seseorang yang akan menduduki jabatan selalu memperhatikan track record, tidak hanya terkait pada kepangkatan semata.

Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan, SMPN 2 Long Hubung telah membuat rancangan dan analisis jabatan yang dipakai sebagai pedoman dalam menentukan jumlah dan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan oleh SMPN 2 Long Hubung. Selanjutnya tenaga kependidikan yang bekerja dan mendapat tugas di masing-masing bagian diberikan pedoman mengenai deskripsi tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam melaksanakan tugasnya para pegawai juga berpedoman pada prosedur kerja yang ditetapkan berdasarkan hasil rapat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung. Ada beberapa regulasi baik yang diterbitkan oleh pemerintah pusat melalui dinas terkait maupun secara internal diterbitkan oleh sekolah yang dipakai sebagai pedoman pengelolaan SDM di SMPN 2 Long Hubung.

Dalam hal pengadaan tenaga kependidikan, SMPN 2 Long Hubung mengacu kepada beberapa regulasi antara lain; Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 11 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil Sebagaimana Telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil.

Dua aturan tersebut menjadi acuan sekolah dalam pengadaan tenaga pendidik melalui jalur CPNS. Namun formasi yang didapat dari pemerintah pusat seringkali tidak dapat memenuhi kebutuhan, sehingga sekolah merasa perlu untuk melakukan mekanisme yang lain tanpa melanggar regulasi dari pemerintah pusat. Sehingga sekolah merasa perlu menerbitkan regulasi untuk mengatasi kekurangan kebutuhan SDM melalui jalur honorer.

Melalui Keputusan kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung Nomor 44/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/V/2014 Tentang Peraturan Pegawai Honorer Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung dan Keputusan Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung Nomor 46/I.26.28.10/SMPN-2LHB/KPe/II/2014 Tentang guru dan Tenaga Kependidikan

Non Pegawai Negeri Sipil Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung, sekolah membuka peluang pengadaan tenaga kependidikan melalui jalur honorer atau kontrak.

Dalam rangka pemenuhan kebutuhan pegawai, SMPN 2 Long Hubung sebagai unit yang bertugas mengelola SDM membuat laporan bulanan untuk melakukan analisis kebutuhan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi tersebut, laporan dari sekolah dalam bentuk laporan buianan tersebut diajukan ke dinas pendidikan untuk dikaji ulang menjadi usulan formasi pegawai baru ke badan kepegawaian daerah (BKD) sebagai usulan pegawai melalui jalur pengadaan cpns sesuai dengan peraturan kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 9 Tahun 2012 tentang pedoman pelaksanaan pengadaan calon PNS.

Untuk pengembangan SDM, SMPN 2 Long Hubung mengacu kepada beberapa regulasi baik secara internal maupun eksternal. Beberapa regulasi eksternal yang dipakai adalah peraturan Kepala BKN No. 12 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Assessment Centre Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 48 Tahun 2009 Tentang Pemberian Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Departemen Pendidikan Nasional. Sedangkan regulasi internal untuk pengembangan SDM, SMPN 2 Long Hubung mengacu pada Peraturan Sekolah (Perses) Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung Nomor 40/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/IV/2014 Tentang Pokok -Pokok Kebijakan Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung.

Sekolah melaksanakan perencanaan pengembangan SDM yang diatur dengan memperhatikan keberlangsungan proses belajar mengajar, pengembangan

program studi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Implementasi pengembangan SDM yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi pendidikan bergelar maupun nongelar serta pelatihan baik di dalam maupun diluar daerah. Pengembangan SDM ditujukan bagi pegawai PNS, calon PNS maupun non-PNS. Pengembangan SDM tersebut harus sesuai dengan arah pengembangan visi dan misi SMPN 2 Long Hubung.

Hal lain yang tidak kalah penting setelah pengembangan SDM adalah pembinaan karir. Dalam hal kebijakan pembinaan karir sekolah telah menyusun jalur karier tenaga struktural dan fungsional, standar penilaian kinerja, melakukan analisis dan evaluasi jabatan, analisis beban kerja yang disetujui oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan serta Menteri Keuangan RI yang menjamin keadilan (*equality*) dan kewajaran (*fairness*), dengan memperhatikan struktur dan fungsi unit-unit kerja.

Kebijakan tersebut secara operasional tertuang dalam SK kepala sekolah Nomor 06/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2017 tentang pedoman pelaksanaan, pegangkatan, pemindahan dan pemberhentian tenaga struktural dan fungsional di lingkungan SMPN 2 Long Hubung dan SK kepala sekolah Nomor 27/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 tentang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pejabat struktural tenaga kependidikan.

Suatu keberhasilan kebijakan akan diketahui efektif atau tidaknya melalui sebuah evaluasi. Dalam hal evaluasi kebijakan SDM, SMPN 2 Long Hubung membuat instrumen penilaian dan pengembangan sumber daya manusia yang

isinya merumuskan standar kompetensi, beban kerja dan mengatur pengembangan SDM sesuai dengan potensi, kompetensi dan keahliannya.

B. Hasil Penelitian

Suatu organisasi harus dikelola secara profesional. Pengelolaan organisasi dimulai dari sistem perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program sesuai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Namun demikian dalam kenyataannya, dewasa ini masih banyak keputusan-keputusan dalam penyusunan perencanaan organisasi yang diambil tidak berdasarkan informasi yang akurat.

Disamping hal tersebut, organisasi merupakan sebuah sistem yang kompleks dan multidimensi, sehingga dituntut kemampuan pengelolaan menghadapi dan mengatasi berbagai macam hambatan yang datang dari dalam maupun dari luar organisasi. Karena sekarang ini keadaan lingkungan sekitar organisasi semakin kritis dan dinamis. Sehingga terjadinya perubahan akan semakin cepat dan besar. Oleh karena itu, pengambilan langkah-langkah tentang rencana strategis sangat diperlukan. Perencanaan strategis tersebut merupakan suatu usaha yang penting, karena dengan penggunaan strategi ini akan membuat organisasi lebih maju dan berkembang.

Dalam hal ini, keberadaan manusia menjadi sebuah sumber daya yang berkontribusi dominan serta harus berperan aktif dalam menghadapi semua itu serta dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi suatu organisasi. Karena peranan sumber daya manusia bagi organisasi tidak hanya dapat dilihat dari hasil produktivitas kerja, tetapi juga dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan. Bahkan lebih jauh lagi, keunggulan suatu sekolah sangat ditentukan oleh tingkat

kompetensi para tenaga kependidikannya. Sehingga semakin kuat pengetahuan dari sumber daya manusia suatu sekolah akan semakin baik dalam upaya mencapai tujuan sekolah. Meskipun sekolah telah mempunyai alat-alat canggih, namun hal tersebut tidak akan berguna tanpa kualitas dan peranan aktif dari para tenaga kependidikan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Riva'i (2004) bahwa tanpa didukung tenaga kependidikan/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang.

Di sisi lain, mengatur para tenaga kependidikan merupakan pekerjaan yang sulit dan kompleks, karena setiap individu mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, serta latar belakang sosial dan budaya heterogen yang dibawa kedalam organisasi. Tenaga kependidikan tidak bisa diatur dan dikuasai seperti mesin. Disinilah peranan manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya para tenaga kependidikan di dalam sekolah sebagai sumber daya utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan sekolah dilaksanakan secara efektif. Karena MSDM fokus mengatur peranan tenaga kependidikan dalam mewujudkan tujuan sekolah yang optimal.

Penulis menggunakan pendekatan *strategic human resource management* yang mengacu pada implementasi dari aktivitas sumber daya manusia, kebijakan dan praktik untuk membuat perubahan yang diperlukan dalam mendukung perbaikan dan tercapainya tujuan strategis sekolah. Dalam manajemen sumber daya manusia strategis, sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam

suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, sebuah organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi yang dalam pelaksanaan misinya tersebut dikelola dan diurus oleh anggota organisasi.

Anggota organisasi merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Disinilah perlunya mengatur dan mengurus SDM berdasarkan visi organisasi agar tujuan dapat dicapai secara optimal. Manajemen sumber daya manusia strategis merupakan suatu proses serta prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk menangani masalah dan memasok organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

SMPN 2 Long Hubung sebagai obyek penelitian yang merupakan salah satu SMPN di kabupaten Mahakam Ulu yang memiliki visi Mengembangkan Kompetensi siswa menjadi Insan yang Bertakwa, cerdas, terampil, dapat bekerja sama, berkepribadian, santun dan mandiri, tentu saja bukanlah hal yang mudah untuk mewujudkannya. Akan tetapi dengan tersedianya sumber daya manusia yang berkompeten dalam masing-masing unit kerja akan menjadi pondasi yang kokoh dalam proses mewujudkan visi tersebut. Sehingga perencanaan strategi sumber daya manusia yang tepat dan di implementasikan dengan benar akan sangat menentukan hasil yang di inginkan.

Terlebih lagi SMPN 2 Long Hubung merupakan organisasi publik yang bergerak di bidang pendidikan yang diharapkan menghasilkan calon generasi putra-putri bangsa yang cerdas dan berkualitas agar bisa membawa bangsa indonesia ke arah yang lebih baik dalam segala hal. Sehingga bisa tetap

menunjukkan eksistensinya di tingkat nasional di tengah tuntutan dan tantangan globalisasi sekarang ini.

Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui sejauh mana SMPN 2 Long Hubung menerapkan *strategic human resource management* yang terdiri dari lima tahapan, yaitu: Arah strategis (*strategic direction*); analisis sumber daya manusia, identifikasi kesenjangan kompetensi (*analyze the workforce, identify skills gaps, and conduct workforce*); mengembangkan rencana aksi (*develop an action plan*); mengimplementasikan rencana aksi (*implement the action plan*) serta memantau, mengevaluasi dan merevisi (*monitoring, evaluate and revise*)

1. Perencanaan SDM Tenaga Kependidikan di SMPN 2 Long Hubung Melalui Pendekatan SHRM

a. Arah Strategis (*Strategic Direction*)

Arah strategis SMPN 2 Long Hubung diawali dengan melakukan evaluasi diri untuk mengetahui kondisi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang ada melalui analisis *strength, weakness, opportunity, threat* (SWOT) berkaitan dengan kondisi, aktivitas dan kinerja SMPN 2 Long Hubung. Hasil analisis SWOT digunakan sebagai dasar penyusunan renstra bisnis, yang meliputi visi, misi, tujuan, sasaran, serta strategi dan kebijakan pencapaiannya. Berdasarkan Renstra SMPN 2 Long Hubung 2014-2018 SMPN 2 Long Hubung menetapkan visi "Mengembangkan Kompetensi siswa menjadi Insan yang bertaqwa, cerdas, terampil, dapat bekerja sama, berkepribadian, santun dan mandiri".

Misi SMPN 2 Long Hubung adalah:

1. Mendorong pengamalan agama yang di anut dan menjunjung tinggi etika moral sehingga menjadi sumber kearifan dan kesantunan dalam bertindak

2. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan efisien sehingga siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki
3. Mendorong semangat kebersamaan dan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah
4. Menciptakan suasana kerja dan belajar yang kondusif dan dinamis dan dapat dipertanggungjawabkan
5. Mewujudkan Kurikulum SMP Negeri 2 Long Hubung yang berwawasan nasional dan lokal.
6. Mewujudkan keunggulan dalam proses pembelajaran sehingga dapat menghasilkan peserta didik yang berprestasi di bidang akademis.
7. Mewujudkan tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi standar kualifikasi serta profesional.
8. Mewujudkan tenaga pendidik dan kependidikan yang unggul dalam kemampuan berbahasa Inggris dan penguasaan ICT.
9. Mewujudkan pengembangan minat, dan bakat olahraga sehingga dapat menghasilkan atlet/olahragawan yang berprestasi di tingkat nasional.
10. Mewujudkan dan mengembangkan minat, bakat, dan apresiasi karya seni melalui pembelajaran dan pelatihan sehingga dapat mencapai prestasi di tingkat nasional.
11. Mewujudkan keunggulan dalam kegiatan IMTAQ, penghayatan dan pengamalan nilai-nilai keagamaan,
12. Mewujudkan budaya luhur bangsa sehingga menjadi sumber kearifan.
13. Mewujudkan keunggulan dalam budaya disiplin bagi seluruh warga sekolah.

14. Menumbuhkembangkan kepedulian terhadap lingkungan alam dan sosial bagi seluruh warga sekolah sehingga tercipta suasana belajar dan bekerja yang nyaman, bersih, aman, tertib, indah, dan menyenangkan
15. Mewujudkan keunggulan dalam sarana dan prasarana pendidikan sesuai standar nasional untuk mendukung terhadap keberhasilan proses pembelajaran
16. Mewujudkan manajemen berbasis sekolah dan mengimplementasikan *Total Quality Management (TQM)*
17. Mewujudkan sekolah berperspektif gender dengan mengedepankan keadilan gender.

Untuk mewujudkan visi dan misi SMPN 2 Long Hubung yang telah ditetapkan, dirumuskan sasaran capaian yang merupakan empat tahapan pengembangan. Yang pertama adalah sasaran tahap I, yaitu akselerasi otonomi dan kemandirian SMPN 2 Long Hubung. Pada tahap ini, SMPN 2 Long Hubung memprioritaskan program yang mengarah pada pengembangan sistem tata kelola menuju terwujudnya *good school governance (GSG)*; peningkatan kualitas dan kemandirian sekolah; dan penyelenggaraan manajemen dalam sekolah berakreditasi A. Sasaran tahap II adalah akselerasi berstandar nasional SMPN 2 Long Hubung. Pada tahap ini, SMPN 2 Long Hubung memprioritaskan program yang mengarah pada pengembangan tata kelola manajerial SMPN 2 Long Hubung berakreditasi A ; penyelenggaraan pendidikan dengan terakreditasi A; dan mengembangkan *centre of excellences* di SMPN 2 Long Hubung.

Sasaran tahap III yaitu keunggulan SMPN 2 Long Hubung di tingkat provinsi. Pada tahap ini, SMPN 2 Long Hubung memprioritaskan program yang

mengarah kepada pengembangan program-program sekolah dan sentra IPTEKS yang unggul di tingkatan provinsi. Sasaran tahap IV adalah keunggulan SMPN 2 Long Hubung di nasional. Pada tahap ini, SMPN 2 Long Hubung memprioritaskan program yang mengarah kepada pengembangan program-program sekolah dan sentra IPTEKS yang unggul di Indonesia.

Dalam kinerja tahun berjalan renstra bisnis SMPN 2 Long Hubung 2014-2018 secara jelas disampaikan keunggulan SMPN 2 Long Hubung dalam hal sumber daya manusia. Keunggulan sumber daya manusia (SDM) ditunjukkan dengan banyaknya jumlah guru bergelar sarjana. Hingga tahun 2017, jumlah tenaga pendidik SMPN 2 Long Hubung bergelar sarjana mencapai 24 orang, dan yang sedang studi pada jenjang program pascasarjana berjumlah 2 orang. Potensi SDM ini dapat mengakselerasi SMPN 2 Long Hubung menuju *nationally reputable school*. Keunggulan di bidang SDM juga ditunjukkan dengan terus meningkatnya jumlah guru bersertifikasi, yang pada tahun 2014 berjumlah 3 orang, menjadi 5 orang pada tahun 2017.

Dalam hal tenaga kependidikan, SMPN 2 Long Hubung melalui keputusan kepala sekolah, memberikan kesempatan yang sama dengan tenaga pendidik kepada tenaga kependidikan dalam hal mengembangkan kompetensi diri. Hal ini ditunjukkan dengan Keputusan kepala sekolah nomor 38/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pendidikan Lanjut Bagi Pegawai Negeri Sipil Tenaga Administrasi/Teknisi/Fungsional Non Guru Di Lingkungan SMPN 2 Long Hubung. Dalam keputusan ini, secara eksplisit, SMPN 2 Long Hubung memberikan ijin studi kepada tenaga kependidikan yang menempuh studi lanjut pada Program Sarjana dan

Pascasarjana meskipun disparitas hak yang diterima sangat jauh bila dibandingkan dengan guru lainnya. Hal ini dinyatakan Kepala Sekolah Paiman, S.Pd sebagai berikut:

“Kepala sekolah memberikan kesempatan yang setara kepada tenaga kependidikan untuk mengembangkan kompetensi diri seperti halnya tenaga pendidik. Tenaga kependidikan boleh turut serta berkompetisi untuk studi lanjut baik dari lembaga eksternal maupun biaya mandiri. Kesempatan ini meliputi studi lanjut, pelatihan, diklat, serta kursus baik di dalam maupun diluar daerah. Namun tentu saja harus sesuai dengan arah kebijakan dan kebutuhan sekolah ” (wawancara tanggal 01 Februari 2018).

Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa di tataran kebijakan SMPN 2 Long Hubung memberikan jaminan bahwa tenaga kependidikan diberikan kesempatan seluas-luasnya dalam mengembangkan kompetensi, namun dalam koridor sesuai dengan kepentingan sekolah. Hal ini senada dengan bunyi Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2009 Tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Departemen Pendidikan Nasional.

Pada bab II, pasal 2b menyatakan bahwa tujuan diberikannya tugas belajar pada pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, serta sikap dan kepribadian profesional PNS sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan karir seorang PNS. Dalam hal ini tidak ada dikotomi antara tenaga pendidik tenaga kependidikan. Keduanya mempunyai hak dan kewajiban yang sama saat menempuh tugas maupun ijin belajar.

Sebenarnya melalui Peraturan Sekolah (Perses) Nomor 13/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 tentang Penetapan Rencana Strategis Bisnis SMPN 2 Long Hubung 2014-2018, SMPN 2 Long Hubung sudah

melakukan tahapan mendasar dari proses perencanaan manajemen sumber daya manusia strategis yaitu *strategic direction*. SMPN 2 Long Hubung sudah menentukan arah strategis yang akan dicapai sampai dengan 2017 termasuk dalam hal mengalokasikan anggaran untuk pengembangan kompetensi SDM khususnya tenaga kependidikan. Namun hal ini ternyata berbeda di tataran operasional.

Permohonan ijin untuk menempuh studi lanjut terhadap tenaga kependidikan belum ada kriteria yang jelas. Program pengembangan diri tenaga kependidikan melalui skema tugas belajar menjadi lebih sulit, karena seperti tercantum dalam Permendiknas Nomor 48 Tahun 2009 pasal 7 ayat (1) bahwa rencana kebutuhan tugas belajar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6, disusun dalam rencana strategis Unit Kerja. Sedangkan SMPN 2 Long Hubung belum mencantumkan perencanaan pengembangan SDM tenaga kependidikan melalui tugas belajar dalam rencana strategis sekolah.

Permohonan ijin untuk menempuh studi lanjut juga masih berdasar kebutuhan individu tenaga kependidikan, sehingga tidak bisa dipetakan dengan jelas mengenai siapa yang diproyeksikan untuk menempuh studi lanjut. Kriteria bahwa seseorang diijinkan atau tidak diijinkan menempuh studi lanjut masih berdasar pada keputusan atasan langsung, namun tidak didasari dengan analisa akurat mengenai kesesuaian kebutuhan sekolah dengan tujuan studi lanjut yang akan dilaksanakan.

Hal ini terjadi karena memang belum ada perencanaan jangka panjang mengenai proyeksi jenjang karir tenaga kependidikan di level operasional. Yang ada adalah mekanisme *assessment* tenaga kependidikan yang akan menduduki jabatan tertentu. Sehingga seorang tenaga kependidikan tidak bisa berkonsentrasi

sejak awal untuk menekuni bidang tertentu meskipun keahliannya spesifik, karena bisa jadi tenaga kependidikan tersebut akan ditempatkan pada divisi yang sangat jauh dengan kompetensinya.

Berdasarkan Lampiran I Renstra Bisnis SMPN 2 Long Hubung 2014-2018, dalam rencana anggaran belanja setiap tahun SMPN 2 Long Hubung rata-rata menganggarkan Rp. 28.000.000,00 untuk kegiatan peningkatan kapasitas kompetensi dan profesionalisme tenaga kependidikan seperti terlihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.3 Anggaran Belanja SMPN 2 Long Hubung Tahun 2015-2017

Program Strategis SMPN 2 Long Hubung	Kegiatan Pengembangan dan Transformasi SMPN 2 Long Hubung	2015 (Rp)	2016 (Rp)	2017 (Rp)
Penguatan dan pengembangan staf kependidikan	Peningkatan kapasitas, kompetensi dan profesionalisme staf kependidikan	15.000.000	25.000.000	45.000.000

Seharusnya dengan anggaran sebesar itu, SMPN 2 Long Hubung mengalokasikan anggaran yang cukup untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia tenaga kependidikan secara profesional.

Sekolah dapat menyusun standar kerja tenaga kependidikan sendiri mengacu pada undang – undang yang sudah ada dan juga dengan melakukan *benchmark* ke sekolah lain yang sudah mempunyai sistem perencanaan yang baik. Sehingga dengan hal ini semua akan tertata dengan baik dan langkah-langkah selanjutnya akan semakin mudah untuk dilaksanakan.

b. Analisis SDM, Identifikasi Kesenjangan Kompetensi, dan Pengadaan SDM

Sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0201/O/1995 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja SMPN 2 Long Hubung, SMPN 2 Long Hubung adalah SMP Negeri yang diselenggarakan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, dipimpin oleh Kepala Sekolah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia melalui dinas Pendidikan dan kebudayaan daerah, dengan dibantu oleh Wakasek bidang kurikulum, Wakasek bidang kesiswaan, Wakasek bidang hubungan masyarakat (Humas), dan Wakasek bidang sarana dan prasarana. Manajemen tingkat sekolah dilengkapi Tata Usaha dengan empat unit bagian kerja, yaitu kepala tata usaha, bendahara, bagian kearsipan, dan Bagian data.

Fungsi SMPN 2 Long Hubung adalah (1) melaksanakan dan mengembangkan pendidikan, (2) melaksanakan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian; (3) melaksanakan pengabdian pada masyarakat; (4) melaksanakan pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan dan hubungannya dengan lingkungan; dan (5) melaksanakan kegiatan layanan administratif.

Saat ini kantor SMPN 2 Long Hubung memiliki tenaga kependidikan sejumlah 17 orang. Tenaga kependidikan di SMPN 2 Long hubung terdiri dari tingkat pendidikan yang beragam, dengan kualifikasi pendidikan terendah Sekolah

Tabel 4.4 Statistik Tenaga Kependidikan SMP Negeri 2 Long Hubung

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Sarjana (S1)	8
2	SMU	12
Total		20

Berdasarkan tabel diatas proporsi terbesar tenaga kependidikan di Kantor SMP Negeri 2 Long Hubung berdasar tingkat pendidikan adalah Sarjana (S1) dengan jumlah 8 orang, dan SMA dengan jumlah 12 orang. Dan dari data sebelumnya terlihat bahwa sebagian besar tenaga kependidikan lulusan SMA adalah berprofesi sebagai pustakawan dan tata usaha, namun ada juga yang bergelar sarjana.

Hal ini bisa terjadi karena dimungkinkannya seseorang menempuh studi lanjut ke jenjang sarjana, namun belum ada pemetaan yang jelas mengenai proyeksi karir tenaga kependidikan yang selesai menempuh studi lanjut. Sehingga ada tata usaha bagian pengelolaan data yang bergelar Sarjana Bahasa Inggris

Ivancevich (2001) menyebutkan bahwa ada empat cara mengidentifikasi kebutuhan SDM agar tidak terjadi kesenjangan kompetensi, apabila ditemukan kesenjangan dilakukan kegiatan pelatihan. Adapun identifikasi tersebut melalui mengamati, mendengarkan, menanyakan atasan langsung, dan menguji masalah yang dihadapi, adalah sebagai berikut: bahwa dalam beberapa kasus sebuah unit kerja dengan jumlah tenaga kependidikan bagian tata usaha empat orang, satu diantaranya adalah berlatar belakang pendidikan bahasa Inggris.

Di sisi lain sebuah unit kerja yang membutuhkan kualifikasi Pendidikan matematika kemudian diisi oleh tenaga pendidik kualifikasi Pendidikan SMA.

Sehingga hal ini akan sangat berpengaruh pada hasil kinerja para tenaga kependidikan, karena kompetensi yang dimiliki tidak sesuai dengan tugas dan fungsi unit kerja dimana dia bertugas. Hal ini menunjukkan bahwa pemetaan dan distribusi tenaga kependidikan di setiap unit kerja di Kantor SMPN 2 Long Hubung belum didasari dengan analisis kompetensi tenaga kependidikan yang akurat. Oleh karena itu, salah satu hal yang harus dilakukan sekolah adalah melakukan pemetaan kompetensi tenaga kependidikan dan mengidentifikasi kesenjangan yang terjadi untuk menentukan langkah perencanaan pengelolaan SDM yang ideal.

Langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengatasi kesenjangan antara lain adalah orientasi, sosialisasi dan juga pelatihan-pelatihan yang menunjang kinerja dikalangan para tenaga kependidikan akan membantu mereka dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

Pada era digital seperti saat ini bahkan SMPN 2 Long Hubung masih memiliki tenaga kependidikan dengan kualifikasi pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA). Namun bukan berarti tenaga kependidikan dengan kualifikasi Sekolah Menengah Atas (SMA) tidak bisa dikembangkan mengikuti era digital. Sebagai contoh, Sri Hartati, bendahara dana bos, lulusan SMA dan sudah mendekati lama bekerja di SMPN 2 Long Hubung. Namun yang bersangkutan tidak mengalami masalah saat harus melakukan pekerjaan menyusun anggaran dana bos. Bahkan yang bersangkutan sanggup mengoperasikan software dana bos.

Melalui pendekatan dan analisa yang akurat semua tenaga kependidikan akan bisa dikembangkan menurut kompetensi dasar yang dimiliki. Berikut

tabel distribusi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak akurat di SMP Negeri 2 Long Hubung.

Tabel 4.5 Hasil Distribusi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

No	Nama	Kualifikasi Pendidikan	Tugas
1	Harianto	SMA/IPS	Matematika/Bendahara Rutin
2	Buniati	S1 Agama Katolik	Tata Boga
3	Indah samsuri	S1 Bahasa Inggris	Keterampilan
4	Jansen	S1 BK	Tikom
5	Irawan	S1 Bahasa Inggris	Agama Islam
6	Eduard Bambang	PGSLTP	Bahasa Indonesia
7	Norlin	SMA/IPS	Kepala Perpustakaan
8	Kuling Usat	S1 Kristen	Bendahara BPPD

Distribusi dan pemetaan tenaga kependidikan di level sarjana juga belum melalui analisis yang akurat, karena seorang Lulusan SMA yang semula bertugas sebagai kepala tata usaha dipindah tugaskan di perpustakaan dengan deskripsi pekerjaan menangani atau mengelola administrasi perpustakaan. Dan perpindahan ini sama sekali tidak dikomunikasikan dengan yang bersangkutan sampai dengan yang bersangkutan menerima SK pindah tugas. Hal ini tentu saja menimbulkan *shock* dan kegamangan terhadap tenaga kependidikan yang dipindahkan. Norlin, tenaga kependidikan di perpustakaan menyatakan:

“saya dipindah dari kepala tata usaha. Perpindahan ini mendadak dan saya harus menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang jauh berbeda dengan pekerjaan saya yang dulu. Di tata usaha saya bekerja menyusun anggaran dana bos, sedangkan ditempat kerja saya yang baru saya menangani administrasi perpustakaan.(wawancara 03 Februari 2018)

Tidak adanya perencanaan pemetaan tenaga kependidikan yang jelas juga menyebabkan perpindahan tenaga kependidikan yang justru kontra produktif terhadap keberlangsungan organisasi. Pernyataan Norlin itu juga diperkuat dengan pernyataan Irawan, S.Pd, bagian data sekaligus guru agama islam yang berkualifikasi Pendidikan Sarjana Bahasa Inggris di SMPN 2 Long Hubung. Ditanya tentang analisis terkait kebutuhan dengan pemetaan fungsi di setiap unit kerja, Irawan mengatakan:

“ Selama ini kita baru melakukan analisis jabatan. Tetapi dasarnya dari kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan. Seharusnya kita punya standar kompetensi tenaga kependidikan. Sehingga standar kompetensi tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung untuk jabatan ini apa, siapa, kompetensinya apa, kekurangannya di mana, sehingga ketahuan. Dari aturan ini sebenarnya sudah muncul bahwa dalam menyusun standar kompetensi harus berkoordinasi dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Tetapi kita belum melakukan, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan kepala sekolah sendiri juga tidak ada standar dan kompetensinya tidak dilampirkan. Yang di permendikbud hanya contoh, apakah contoh ini untuk acuan bagaimana dengan jabatan yang di luar?. Harusnya ada, untuk sekolah jabatan ini, standar kompetensi ini, uraian tugas ini, kemampuan rata-rata ini, yang dimainkan volumenya kalau kemampuan rata-rata seharusnya sama tetapi volume bisa berbeda antara negeri dan swasta.” (wawancara 05 Februari 2018)

Perencanaan SDM adalah faktor krusial untuk menjamin perputaran roda organisasi berjalan dengan baik. Apabila proses ini tidak dilakukan dengan analisa yang akurat, maka yang terjadi adalah organisasi tidak bisa berjalan dengan baik, justru beban organisasi menjadi semakin berat dengan bertambahnya tenaga kependidikan. Saat ditanya apakah perencanaan sumber daya manusia di SMPN 2 Long Hubung sudah sesuai dengan tugas dan fungsinya, irawan menjawab:

“Belum. usulan dengan realisasinya 40% nya nggak ada. Apalagi usulan utk kependidikan. sebenarnya dari jumlah sudah banyak tetapi kompetensi kurang. Mohon maaf mungkin Konsekuensi pengangkatan honorer atau pegawai tidak tetap (kebijakan politis).” (wawancara 05 Februari 2018).

Dari pemaparan di atas, dapat terlihat bahwa kondisi sumber daya manusia di SMPN 2 Long Hubung masih belum kompeten. Karena masing-masing pihak saling lempar tanggung jawab dan saling menunggu aturan yang akan dijadikan sebagai pegangan untuk menata sumber daya manusia yang ada.

Padahal realita yang terjadi standar yang dimaksudkan belum juga keluar. Sehingga apabila keadaan dibiarkan akan mempersulit penyelesaian permasalahan pengelolaan SDM di SMPN 2 Long Hubung. Irawan juga mengatakan sebenarnya sudah ada perintah, jika dalam menyusun standar kompetensi tenaga kependidikan harus berkoordinasi dengan Dinas Pendidikan dan kebudayaan serta badan kepegawaian daerah. Berhubung pihak Dinas Pendidikan dan kebudayaan sendiri tidak melampirkan standar kompetensi itu detailnya seperti apa, maka pihak SMPN 2 Long Hubung sendiri juga belum menyusun standar kompetensi tersebut.

Jika hal ini di biarkan, maka SMPN 2 Long Hubung akan semakin tertinggal jauh dibelakang sekolah lain, baik sekolah negeri maupun swasta yang saat ini sudah bisa menerapkan strategi perencanaan sumber daya manusia-nya dengan baik. Selain itu, dikhawatirkan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dengan SMPN 2 Long Hubung akan merasa kecewa dengan apa yang terjadi. Sehingga kepercayaan publik terhadap SMPN 2 Long Hubung akan berkurang. Bahkan kemungkinan terburuk bisa terjadi jika stakeholder yang ada menggunakan dasar pasal 51 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik yang menegaskan bahwa masyarakat dapat menggugat penyelenggara atau pelaksana melalui peradilan tata usaha negara apabila pelayanan yang diberikan menimbulkan kerugian.

c. Menyusun Rencana Tindakan

Sebuah organisasi yang sedang membangun diri untuk mencapai tujuannya, maka pengambilan langkah-langkah strategis harus diperhatikan dengan serius. Holbeche (2005) menyebutkan 7 (tujuh) karakteristik organisasi yang berkinerja tinggi secara berkesinambungan yaitu:

1. Fokus Pada Tujuan Utama. Setiap organisasi perlu memiliki tujuan utama dan kompetensi utama yang dapat membedakan organisasinya dimata *stakeholder* dibandingkan dengan organisasi yang lainnya. Dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang begitu cepat maka suatu organisasi jika ingin unggul sepanjang masa, maka harus memfokuskan bisnisnya pada bidang tertentu. Dengan focus pada suatu bidang, maka penyiapan SDM dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Pembangunan kompetensi yang fokus pada bidang tertentu akan membuat organisasi yang bersangkutan paing ahli dalam bidangnya dalam waktu yang jauh lebih cepat dibandingkan dengan organisasi yang tidak fokus pada suatu bidang. Dengan demikian organisasi akan memiliki keunggulan kompetitif untuk sukses secara kontinyu.
2. Menyesuaikan Kebutuhan *Stakeholder*. Setiap organisasi dewasa ini akan memiliki banyak *stakeholder*. Masing-masing *stakeholder* akan memiliki ekspektasi yang berbeda. Dalam hal ini organisasi perlu memahami secara baik semua ekspektasi terutama stakeholder utama dan mengemasnya dalam satu kesatuan ekspektasi guna dapat di address secara baik dengan tanpa lepas dari tujuan utama organisasi yang bersangkutan.

3. Keberlanjutan Sukses Jangka Panjang. Definisi sukses dalam dimensi waktu jangka panjang. Dalam jangka pendek mungkin saja organisasi tidak mengalami kemajuan yang tinggi karena sukses dalam jangka panjang memerlukan banyak investasi yang hasilnya baru dapat dilihat dalam jangka panjang. Seperti misalnya investasi dalam SDM, memerlukan investasi yang tinggi dan kesabaran karena hasilnya tidak dapat langsung dinikmati dalam jangka pendek.
4. Mengembangkan Sikap Kepemimpinan. Organisasi yang sukses umumnya karena memiliki Pemimpin yang hebat. Pemimpin sangat menentukan maju mundurnya suatu organisasi. Jika Pemimpin tidak mempersiapkan kader-kader Pimpinan pengganti, maka sudah dipastikan organisasi yang bersangkutan akan mengalami berbagai kesulitan pada saat Pemimpin yang hebat tersebut meninggalkan organisasi. Berbeda halnya dengan organisasi yang telah melakukan grooming sejak awal untuk mempersiapkan Pemimpin-Pemimpin di masa datang. Penyiapan pemimpin ini membutuhkan investasi yang besar dan hasilnya juga dalam jangka panjang.
5. Menghargai Inovasi. Ekspektasi *stakeholder* sangat mendesak dan beraneka ragam. Untuk memenuhi ekspektasi tersebut dibutuhkan ide-ide yang sangat kreatif dan bahkan memerlukan diluar kebiasaan (*out of the box*). Hanya iklim kerja yang kondusif menumbuhkan inovasi mampu menghasilkan pemikiran-pemikiran yang jenius dari tenaga kependidikannya. Dalam mendorong munculnya berbagai inovasi, perlu dikembangkan budaya lebih baik melangkah dan salah dari pada tidak melangkah sama sekali. Kesalahan

tetap bermanfaat sepanjang kita belajar dari kesalahan dan tidak mengulangi dikemudian hari.

6. Menciptakan Suasana Kerja yang Nyaman. Hanya dengan menjadi tempat kerja yang nyaman, organisasi akan mampu menarik orang-orang yang kompeten dan jenius bergabung. Setelah mereka bergabung, mereka juga akan memberikan prestasi terbaiknya karena memiliki trust yang tinggi kepada organisasi. SDM yang kompeten adalah asset yang terpenting dalam mencapai organisasi berkinerja tinggi.
7. Mendasarkan Pada Nilai. Nilai organisasi adalah yang utama dan selanjutnya adalah nilai individu. Nilai dan budaya seperti oksigen dalam kehidupan. Tanpa oksigen tidak ada kehidupan dan artinya tidak ada kinerja tinggi. Dengan mengedepankan nilai, tenaga kependidikan secara sukarela akan selalu berada paling depan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan sebaliknya juga tetap paling depan pada saat organisasi mengalami kesulitan. Perencanaan SDM yang matang merupakan sebuah langkah awal yang sangat vital dalam membentuk sumber daya manusia yang berkompeten di bidang masing-masing sesuai tugas dan fungsinya. Hal yang sangat penting dalam perencanaan SDM adalah meliputi perekrutan, pelatihan pengembangan yang berkesinambungan, restrukturisasi organisasi, pengembangan karir serta pengembangan teknologi. Dan tak kalah pentingnya memperhatikan tentang kompetensi tenaga kependidikan dalam bidang yang dijalani merupakan syarat mutlak untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik.

Proses perencanaan ini merupakan langkah untuk menentukan sasaran yang ingin dicapai, tindakan yang seharusnya dilaksanakan, serta orang-orang atau

pihak mana yang akan bertanggungjawab terhadap program-program yang akan dilaksanakan. Di samping hal tersebut, perencanaan juga akan membantu sekolah dalam proses adaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar.

SMP Negeri 2 Long Hubung dalam perjalanannya sudah mengalami penambahan-penambahan tugas dan fungsi pada setiap unit kerjanya sesuai dengan arah strategis yang dituju. Penambahan-penambahan tugas dan fungsi ini akan menjadi beban tambahan pada tenaga kependidikan pada unit tersebut. Hal ini akan berdampak pada menurunnya kualitas kinerja tenaga kependidikan apabila tidak disertai dengan perencanaan peningkatan kompetensi tenaga kependidikan dalam menerima tambahan tugas baru. Tanpa perencanaan peningkatan kompetensi tenaga kependidikan dalam menerima tugas baru sebagai konsekuensi dengan dinamika tugas dan fungsi unit kerja, akan sulit untuk dapat meminimalisir pekerjaan yang tidak pasti, penghematan waktu, usaha serta biaya yang harus dikeluarkan.

Tanpa perencanaan yang sistematis, tujuan tersebut akan sulit untuk di capai. Dalam hal ini, penulis menemukan bahwa langkah-langkah perencanaan yang di lakukan SMPN 2 Long Hubung belum begitu optimal. Seperti yang di ungkapkan oleh Irawan, pengelola data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan:

“Saya belum tahu tentang sistem perencanaan Sumber Daya Manusia di SMPN 2 Long Hubung, tapi kedepannya akan ada. Karena saat ini mungkin baru proses sosialisasi” (wawancara 05 Februari 2018).

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa SMPN 2 Long Hubung sebagai salah satu sekolah negeri di kabupaten Mahakam ulu belum mempunyai perhatian yang cukup dalam pengembangan sumber daya manusia-nya. Padahal

perencanaan merupakan pintu masuk pertama dari sebuah proses panjang untuk mewujudkan tujuan sekolah. Kurang optimalnya perencanaan ini bisa terlihat dari sistem perekrutan tenaga kependidikan. Hal ini di ungkapkan oleh Gunawan, Wakasek bagian kurikulum:

“Perencanaan rekrutmen. Ada surat usulan formasi dari badan kepegawaian daerah Kemudian usulan itu kita review. Namun hasil dari review yang tersebut kita tidak tahu pasti kebutuhan tenaga kependidikan yang benar, dibutuhkan, karena standar baku dari KEMENPAN-RB tidak ada. Jadi kita tidak tahu hitungan benar atau salah. Rasionalnya jabatan itu apa, tugasnya apa, standar waktu rata-rata berapa harusnya ada. Sehingga akan diketahui berapa sebenarnya jumlah tenaga kependidikan yang dibutuhkan. Tapi selama ini tidak ada.” (wawancara 06 Februari 2018).

Pernyataan Wakasek bagian kurikulum menunjukkan bahwa proses rekrutmen melalui pengadaan formasi CPNS sudah bermasalah sejak proses usulan akan diajukan. Negara melalui KEMENPAN-RB juga tidak memberikan rambu-rambu yang jelas dalam bentuk standar baku mengenai analisis kebutuhan pegawai. Namun apabila SMPN 2 Long Hubung mengajukan berdasar analisis kebutuhan yang dilakukan, formasi yang akhirnya disetujui pun sangat jauh dari kebutuhan yang diajukan. Sehingga untuk mengatasi permasalahan tersebut SMPN 2 Long Hubung melakukan mekanisme perekrutan tenaga kependidikan kontrak atau tenaga kependidikan honorer.

Perekrutan yang dilakukan untuk tenaga kependidikan tidak terjadwal secara khusus. Hal tersebut senada dengan yang disampaikan Irawan, pengelola data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SMPN 2 Long Hubung. Namun, terkadang perekrutan tenaga kontrak atau honorer tidak melalui mekanisme yang prosedural. Irawan, tenaga kontrak di SMPN 2 Long Hubung menyatakan:

“Saya dulu tahu rekrutmen tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung dari guru yang bekerja disini. Dulu saya bekerja di SMK

swasta Balikpapan, saya direkomendasikan untuk menjadi tenaga pendidik kemudian diangkat menjadi pengelola data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.” (wawancara 06 Februari 2018).

Dalam hal transparansi, sebenarnya rekrutmen melalui jalur CPNS lebih terjamin daripada rekrutmen tenaga kontrak atau honorer, paling tidak pengumuman disampaikan secara terbuka di media massa. Dari hasil interview dengan Wakasek bagian kesiswaan, Julianita Mendan. S.Pd yang mengikuti perekrutan SMPN 2 Long Hubung melalui jalur CPNS, mendapatkan informasi tentang rekrutmen pegawai SMPN 2 Long Hubung dari situs resmi kabupaten Mahakam Ulu. Setelah mendapatkan pegawai sesuai dengan formasi yang dibutuhkan melalui jalur resmi CPNS kemudian pegawai yang diterima tersebut itu ditempatkan sesuai dengan kebutuhan di SMPN 2 Long Hubung.

Tenaga kependidikan yang dinyatakan lulus dalam proses seleksi adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan BKD. Kemudian, mereka akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh sekolah. Setelah proses rekrutmen tenaga kependidikan, maka proses selanjutnya adalah penempatan tenaga kependidikan atau penggunaan serta penunjukan tenaga kependidikan yang sudah diterima didalam suatu pekerjaan yang telah ditetapkan sesuai dengan rencana sebelumnya. Penempatan tenaga kependidikan di dalam setiap sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah dimasa yang akan datang. Penempatan tenaga kependidikan merupakan langkah pertama bagi tenaga kependidikan untuk menghadapi tugas dan pekerjaan dalam sekolah. Apabila penempatan tenaga kependidikan tidak sesuai, maka akan menghambat kelancaran kegiatan sekolah.

Sampai saat penelitian ini dilakukan, yaitu berfokus pada kurun waktu 2015–2017, pelatihan dan diklat untuk mengembangkan kompetensi tenaga kependidikan belum banyak dilakukan di SMPN 2 Long Hubung. Usulan-usulan pelatihan dan diklat yang dilaksanakan seringkali berdasar pada edaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan maupun Dinas terkait, bukan berdasarkan perencanaan SMPN 2 Long Hubung sendiri. Saat ada edaran dari dinas, SMPN 2 Long Hubung baru menindaklanjuti menunjuk tenaga kependidikan yang akan ditugaskan untuk mengikuti pelatihan ataupun diklat yang diselenggarakan.

Kelemahan dari metode ini adalah perencanaan pengembangan yang dilakukan oleh SMPN 2 Long Hubung sangat bergantung pada kesempatan yang diberikan oleh lembaga di atasnya yaitu Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan. Sebagai sekolah negeri, sebenarnya SMPN 2 Long Hubung mempunyai keleluasaan untuk merencanakan dan menganggarkan sendiri kebutuhan pengembangan yang akan dilakukan, sehingga tidak bergantung pada kesempatan yang diberikan oleh dinas.

Metode lain dalam hal pengembangan diri di SMPN 2 Long Hubung adalah menunggu inisiatif dari tenaga kependidikan itu sendiri. Metode ini tidak bisa dibilang keliru, karena hal ini akan merangsang setiap tenaga kependidikan yang dimiliki SMPN 2 Long Hubung untuk senantiasa berfikir kreatif dan berwawasan ke depan..

Namun apabila sekolah tidak mempunyai panduan yang jelas mengenai *roadmap* tenaga kependidikan, yang terjadi adalah kepentingan tenaga kependidikan selaku individu akan lebih menonjol dibanding kepentingan

sekolah. Seperti diungkapkan oleh Jumadi Bama, Wakasek bagian sarana dan prasarana. Dia mengatakan:

“Saya bekerja disini sudah lama, selama saya belum ada pelatihan dari usulan sendiri. Pernah suatu waktu saya mengusulkan workshop pengembangan perangkat pembelajaran namun tidak disetujui oleh kepala sekolah. Menurut saya Tidak ada analisis dari pimpinan. Namun keberadaan saya di sini saya rasa sudah tepat. menurut saya antara jalur karir yang saya tekuni sesuai dengan yang saya lakukan. saya menganggap 50-50 saya sedang memiliki cita-cita dalam mengembangkan sesuatu sesuai dengan pendidikan saya, akan tetapi disisi lain ada pekerjaan yang harus dipenuhi, dan itu bukan kompetensi saya.” (wawancara 07 Februari 2018).

Dari apa yang disampaikan diatas, menunjukkan bahwa kegiatan pengembangan diri yang dilakukan oleh tenaga kependidikan berdasarkan analisis dan argumentasi yang dibangun oleh yang bersangkutan. Hal ini akan menjadi potensi yang sangat positif manakala institusi mempunyai sarana untuk memverifikasi usulan tersebut dengan kebijakan strategis yang dimiliki oleh SMPN 2 Long Hubung. Namun apabila justru institusi cenderung mengikuti usulan tenaga kependidikan karena tidak mempunyai dasar verifikasi yang akurat yang muncul adalah potensi negatif terjadinya pengembangan diri yang bersifat subyektif dan sektoral.

Sebenarnya dalam hal mekanisme pemilihan tenaga kependidikan yang akan ditugaskan untuk mengikuti kegiatan pengembangan diri, SMPN 2 Long Hubung sudah mempunyai database melalui pemilihan tenaga kependidikan berprestasi setiap tahunnya atau sesuai permintaan kegiatan pengembangan diri. Kegiatan tersebut dapat dijadikan salah satu dasar perencanaan kegiatan pengembangan diri tenaga kependidikan dan perencanaan pembinaan karier.

Sekolah yang tumbuh dalam era yang sangat dinamis seperti saat ini harus selalu aktif dalam program-program ataupun segala macam kegiatan yang

mendukung tercapainya tujuan sekolah. Terlebih lagi pada program-program pelatihan untuk pengembangan tenaga kependidikan. Karena pada prinsipnya, pengembangan tenaga kependidikan merupakan upaya peningkatan kualitas dan kemampuan kerja yang akan memberikan manfaat bagi tenaga kependidikan itu sendiri, sekolah serta *stakeholder*.

Dalam hal ini sekolah harus memilih program pengembangan yang sesuai dengan tujuan sekolah agar hasilnya mencapai sasaran. Potensi setiap tenaga kependidikan, harus diketahui oleh sekolah sebelum melakukan program pengembangan, karena dengan mengetahui potensi ini, dapat diarahkan jenjang karir yang sesuai dengan kemampuannya sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang optimal. Disisi lain, setiap tenaga kependidikan harus mempunyai keinginan yang kuat untuk dapat berkembang dan mempunyai pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang memadai guna mencapai kualitas kerja yang baik.

Tujuan diselenggarakan program pengembangan tenaga kependidikan menurut Simamora (2006) diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

- Memperbaiki kinerja para tenaga kependidikan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering bermanfaat dalam meminimalkan masalah ini.

- Memuktahirkan keahlian para tenaga kependidikan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa tenaga kependidikan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.
- Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan tenaga kependidikan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dalam organisasi secara sukses.
- Mengurangi waktu pembelajaran bagi tenaga kependidikan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang tenaga kependidikan baru sering kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "job competent" yaitu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
- Membantu memecahkan masalah operasional. Sebuah organisasi harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumber daya finansial dan sumberdaya teknologis manusia (*human technological resource*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.
- Mempersiapkan tenaga kependidikan merupakan salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi tenaga kependidikan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional tenaga kependidikan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam: pelatihan adalah kunci dalam sistem pengembangan karir di SMPN 2 Long Hubung. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumber daya

manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati tenaga kependidikan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.

- Mengorientasikan tenaga kependidikan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para tenaga kependidikan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
- Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar organisasi berorientasi pada pencapaian dan membutuhkan tantangan baru.
- Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasi.

Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung pada dari beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan menurut Rivai (2004) antara lain:

- Materi Program Yang Dibutuhkan. Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.
- Metode Yang Digunakan. Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
- Kemampuan Instruktur Pelatihan. Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna bagi dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- Sarana atau Prinsip-prinsip pembelajaran. Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

- Peserta Pelatihan. Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.
- Evaluasi Pelatihan. Setelah mengadakan pelatihan hendaknya dievaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkah-tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

Terlepas dari semua hal di atas, sudah ada sebuah potensi positif seperti apa yang dilakukan Jumadi Bama dengan membuat pengajuan kegiatan pengembangan diri kepada pimpinan. Hal ini merupakan suatu ide kreatif yang pantas mendapatkan apresiasi. Karena bila dikaji lebih mendalam, ternyata sikap tenaga kependidikan yang seperti ini bila dikembangkan lebih lanjut akan bisa menjadikan nuansa budaya organisasi yang positif di SMPN 2 Long Hubung. Dan tentu saja akan bisa mengeliminir bahkan menghilangkan budaya pasif dan saling menunggu yang selama ini masih terjadi di SMPN 2 Long Hubung. Namun hal ini perlu diimbangi dengan kesiapan pihak sekolah untuk segera menyusun *roadmap* tenaga kependidikan sesuai dengan arah strategis sekolah, sehingga tenaga kependidikan mempunyai rambu-rambu dan kriteria yang jelas saat mengusulkan proposal pengembangan diri.

Meskipun disisi lain Jumadi Bama menyatakan bahwa ada beberapa tugas yang dibebankan diluar kompetensinya, namun hal itu dapat di atasi dengan peningkatan kompetensi melalui pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan operasional yang harus diselesaikan, serta adanya komitmen kerja serta rasa tidak mudah putus asa. Tentu saja bukanlah hal yang mudah untuk merubah sebuah budaya organisasi, diperlukan komitmen yang kuat dari seluruh elemen

yang ada untuk mewujudkan sebuah budaya organisasi yang lebih baik dalam segala hal.

SMPN 2 Long Hubung juga melakukan restrukturisasi organisasi untuk menyesuaikan dinamika tantangan organisasi yang berkembang. Beberapa hal yang dilakukan dalam restrukturisasi adalah dengan mengadakan posisi wakil kepala sekolah dalam organisasi yang bertanggungjawab dalam bidang pengembangan dan kerjasama; Pembentukan team Sekolah penjamin mutu internal (SPMI) untuk melakukan pendampingan dalam hal akreditasi dan sistem mutu Sekolah; mendorong kinerja humas secara aktif untuk melakukan branding atau pencitraan SMPN 2 Long Hubung terhadap masyarakat; serta pembentukan team Sekolah Penjamin Mutu Pendidikan (SPMP) untuk melakukan pengawasan dan menjaga akuntabilitas. Termasuk dalam hal Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM).

Team SPMP dibentuk sebagai salah satu upaya untuk melakukan penelitian mengenai pengelolaan dan pengembangan SDM di SMPN 2 Long Hubung. Sampai saat ini Team SPMP sudah melakukan penelitian terkait pemetaan tenaga kependidikan yang ada di SMPN 2 Long Hubung seperti dinyatakan Liebseawasa zakipradi, S.Pd sebagai ketua Team SPMP SMPN 2 Long Hubung: Team SPMP mendapat tugas dari kepala sekolah untuk memberikan masukan terkait dengan pengelolaan dan pengembangan SDM di SMPN 2 Long Hubung baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

Tugas Team SPMP dalam memberikan masukan sudah diwujudkan dalam bentuk laporan yang berisi rekomendasi-rekomendasi terkait pemetaan tenaga kependidikan dan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan untuk

mengatasi kesenjangan kompetensi yang ada. Dengan adanya pembentukan kantor atau lembaga baru tersebut tentunya dibutuhkan tenaga kependidikan yang lebih memadai juga. Namun karena sumber daya manusia yang ada dalam team SPMP tersebut belum sepenuhnya berkompetensi, yang terjadi adalah menambah masalah baru dalam hal kinerja team tersebut.

Masalah yang lain adalah SMPN 2 Long Hubung tidak bisa melakukan rekrutmen tenaga kependidikan untuk mengisi formasi di unit kerja tersebut, sehingga rekrutmen menggunakan pola tenaga honorer yang diragukan kualitas dan akuntabilitas pola rekrutmennya. Bahkan yang terjadi adalah tumpang tindih fungsi unit, karena restrukturisasi yang dilakukan belum didasari dengan analisa yang akurat. Sebagai contoh adalah keberadaan guru yang diperbantukan menjadi operator dapodik atau operator pengelola data sekolah. Kedua unit tersebut seringkali mengalami masalah karena tugas dan tanggungjawab yang diemban seringkali tidak terlaksana tepat waktu.

Bertambah majunya jaman tentunya tantangan yang dihadapi suatu organisasi juga semakin besar, hal ini juga harus didukung dengan tenaga kependidikan yang harus siap dalam menghadapi tantangan tersebut. Untuk menjawab tantangan tersebut SMPN 2 Long Hubung menyediakan beberapa mekanisme dan menjalin kerjasama dengan pihak luar untuk mengembangkan kemampuan tenaga kependidikan. Salah satunya dengan pengiriman tenaga kependidikan untuk melakukan studi banding, memberikan ijin untuk studi lanjut, serta memberikan penghargaan kepada tenaga kependidikan yang berprestasi.

Namun disisi lain, SMPN 2 Long Hubung belum memiliki perencanaan pengembangan karir untuk tenaga pendidik dan kependidikan yang berprestasi.

Kompetensi dan capaian prestasi kerja dari setiap tenaga kependidikan seharusnya mendapatkan apresiasi yang layak. Karena hal ini akan menumbuhkan semangat dan motivasi bagi tenaga kependidikan untuk selalu berprestasi. Sangat disayangkan, penghargaan atas peningkatan kompetensi dan capaian prestasi bagi tenaga kependidikan di Kantor Pusat SMPN 2 Long Hubung terbilang masih sangat mirim.

Pemberian apresiasi masih terbatas pada acara seremonial dalam bentuk pujian maupun pemberian insentif dalam bentuk uang saja. Padahal penghargaan dalam bentuk pembinaan karir justru akan lebih berdampak positif pada organisasi, karena organisasi akan mendapatkan orang terbaik untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan prestasi yang dimiliki tenaga kependidikan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh ketua Team SPMP SMPN 2 Long Hubung Liebseawasa Zakiprati, S.Pd sebagai berikut:

“Sebenarnya setiap beberapa tahun sudah ada pemilihan tenaga kependidikan yang bekerja baik, tetapi hanya dalam bentuk pujian. Tenaga kependidikan yang bekerja baik tersebut Setelah menerima pujian akan dilepas begitu saja. Seharusnya tenaga kependidikan tersebut diberikan pengembangan karier untuk menduduki jabatan tertentu.” (wawancara 07 Februari 2018).

Sehingga menurut Liebseawasa Zakiprati, S.Pd, meskipun ada pola assesment dalam formasi jabatan struktural, sebaiknya prioritas diberikan kepada tenaga kependidikan yang sudah menorehkan prestasi yang diakui. Karena bagaimanapun kinerja mereka sudah teruji dengan assesment yang dilakukan melalui pengamatan dan capaian kerja yang menobatkan tenaga kependidikan tersebut sebagai tenaga kependidikan berprestasi, daripada assesment sesaat yang dilakukan untuk mengisi formasi jabatan struktural.

Salah satu usaha SMPN 2 Long Hubung dalam mengatasi kondisi tenaga kependidikan yang ada adalah mengembangkan teknologi informasi dalam beberapa layanan administrasi. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir tingkat kesalahan yang disebabkan oleh ketidakmampuan tenaga kependidikan dalam menjalankan aktifitas layanan. Namun yang menjadi kendala dalam pengembangan teknologi adalah koordinasi antara satu unit dengan unit yang lain. Setiap unit yang merasa kurang bertanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsi kerja tersebut.

Dengan tidak adanya koordinasi antar unit mengenai tugas pokok dan fungsi kerja dalam layanan administrasi seringkali menimbulkan perbedaan informasi antara unit satu dengan unit yang lain. Pengembangan teknologi informasi untuk meminimalisir peran manusia menjadi tidak tercapai karena kurangnya koordinasi tersebut. Seharusnya indikator dari keberhasilan penerapan teknologi informasi adalah berjalannya layanan administrasi yang baik dan ini belum bisa dicapai di SMPN 2 Long Hubung.

Ditambah lagi dengan penempatan tenaga kependidikan yang tidak melalui analisis kebutuhan yang akurat, pengembangan teknologi informasi menjadi tidak optimal. Liebseawasa Zakiprati, S.Pd menyampaikan:

“Penempatan sekarang saya merasa tidak tepat, karena yang dijalani selama ini terkait operator absen elektik, sementara yang saya pelajari basic bahasa inggris tetapi saya belum mendapat pelatihan dibidang hal itu” (wawancara 08 Februari 2018).

Dalam dunia MSDM, penempatan tenaga kependidikan merupakan salah satu agenda yang sangat penting. Penempatan tenaga kependidikan merupakan bagian dari perencanaan manajemen yang bersifat matang. Walaupun harus diakui bahwa sebuah sekolah terkadang sulit untuk menempatkan tenaga kependidikan

pada tempat yang tepat, meskipun seleksi telah diadakan secara matang. Hal ini terjadi karena proses usulan formasi yang seringkali sangat jauh berbeda dengan realisasi formasi yang diberikan oleh pemerintah pusat. Oleh sebab itu, setiap sekolah melalui unit yang ditunjuk untuk mengelola SDM harus selalu melakukan riset dan *updating database* tenaga kependidikannya sehingga dapat diketahui dengan cepat dan tepat, posisi mana yang paling tepat untuk mereka.

Masalah ketentuan dalam menempatkan tenaga kependidikan pada tempat yang tepat adalah merupakan salah satu faktor yang penting dalam usaha dalam meningkatkan semangat kerja yang pada hakekatnya adalah merupakan perwujudan dari moral kerja yang tinggi. Maka, sekolah harus mampu meningkatkan kemampuan para tenaga kependidikannya hingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat.

d. Mengimplementasikan Rencana Tindakan

Pada tahapan ini, memastikan bahwa manusia dan sumber daya fiskal sudah pada tempat yang tepat; peran yang harus dipahami, komunikasi yang diperlukan, dan koordinasi untuk mengimplementasikan rencana dan mencapai tujuan strategis.

Implementasi program suatu organisasi dapat dilihat dari beberapa perspektif atau pendekatan. Salah satunya ialah *implementation problems approach* yang diperkenalkan Edwards III (1984). Edwards III mengajukan pendekatan masalah implementasi dengan terlebih dahulu mengemukakan dua pertanyaan pokok, yakni: (i) faktor apa yang mendukung keberhasilan implementasi program? dan (ii) faktor apa yang menghambat keberhasilan implementasi program? Berdasarkan kedua pertanyaan tersebut dirumuskan

empat faktor yang merupakan syarat utama keberhasilan proses implementasi, yakni komunikasi, sumber daya, sikap birokrasi atau pelaksana dan struktur organisasi, termasuk tata aliran kerja birokrasi. Empat faktor tersebut menjadi kriteria penting dalam implementasi suatu program.

Proses implementasi program merupakan tahapan yang sangat menentukan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Edwards III (1984) bahwa tanpa implementasi yang efektif maka keputusan pembuat program tidak akan berhasil dilaksanakan. Implementasi program merupakan aktivitas yang terlihat setelah dikeluarkan pengarahannya yang sah dari suatu program yang meliputi upaya mengelola *input* untuk menghasilkan *output* atau *outcomes* bagi *stakeholder*. Grindle (1980) menyatakan, bahwa proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap dan telah disalurkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada dasarnya tahapan ini merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dari yang sudah penulis sampaikan di atas tentang *develop an action plan*. Yaitu salah satunya dengan menempatkan tenaga kependidikan yang harus sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Karena penempatan tenaga kependidikan merupakan salah satu faktor yang sangat penting didalam sebuah sekolah untuk mendapatkan hasil yang optimal. Ketika seseorang yang merasa cocok dalam pekerjaannya maka ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang baik serta dia akan merasa selalu loyal terhadap sekolah.

Selain itu, kemampuan seseorang dalam beradaptasi dengan tugas dan tanggungjawab yang baru juga berpengaruh terhadap loyalitasnya dalam bekerja.

Namun yang terjadi di SMPN 2 Long Hubung penempatan tenaga kependidikan dinilai masih belum sesuai dengan kompetensi. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Gunawan, S.Pd., Wakasek bagian kurikulum:

“Menurut saya SMPN 2 Long Hubung belum menerapkan sistem pekerjaan sesuai kemampuan. masih tumpang tindih. Contoh arsiparis seharusnya bekerja sebagai arsiparis, tetapi dalam prakteknya jadi melaksanakan tugas-tugas lain.” (wawancara 08 Februari 2018).

Hal senada juga disampaikan Marta, Wakasek bagian humas yang mengatakan:

“Di SMPN 2 Long Hubung pernah dilakukan pemetaan, fungsi unit dengan kebutuhan tenaga di masing-masing unit, ditemukan ada tenaga kependidikan yang disitu tidak berdaya, mau diapain? Dipindah tempat lain juga tidak ada yg mau. Padahal menunggu pensiun juga masih lama” (wawancara 08 Februari 2018).

Dari dua pernyataan diatas menunjukkan ada proses yang tidak berjalan dengan baik di level implementasi karena hasil penelitian dan rekomendasi yang dibuat oleh SPMP tidak bisa berjalan di level operasional seperti yang dikonfirmasi oleh Liebseawasa Zakipradi, S.Pd selaku Ketua team SPMP bahwa team SPMP itu bukan eksekutor atas penelitian dan rekomendasi yang dilaksanakan, kami sudah melakukan penelitian terkait dengan pengelolaan bidang tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung dalam rekomendasi kami tercantum bahwa SMPN 2 Long Hubung harus melakukan pemetaan terhadap tenaga kependidikan yang diproyeksikan untuk dilakukan pengembangan kompetensi.

Salah satu kriteria bahwa pengembangan kompetensi yang dilakukan harus linear dengan kompetensi yang dimiliki tenaga kependidikan dan kebutuhan sekolah. Hal, ya saja kami tidak mengeksekusi rekomendasi itu secara langsung karena itu bukan kewenangan kami. Hal ini tentu saja bertolak belakang dengan

apa yang ada dalam lampiran Peraturan Kepala Badan Kepegawain Negara Nomor 12 Tahun 2008 tanggal 6 Juni 2008 romawi II B.

Mengenai kegunaan hasil *assesement center* yang dapat digunakan untuk; pengangkatan PNS dalam jabatan struktural, pengembangan keahlian, penentuan kebutuhan pelatihan, dan identifikasi kader-kader pimpinan (*talent pool*). Sehingga seharusnya tidak terjadi kasus dimana seorang tenaga kependidikan tidak bisa diberdayakan maupun tidak bisa dikembangkan. Karena pemerintah melalui peraturan ini sudah mewajibkan kepada institusi pemerintah dipusat maupun daerah untuk membentuk *assesement center* yang berguna untuk mengatasi masalah tersebut diatas. Yang perlu dilakukan oleh SMPN 2 Long Hubung adalah menindaklanjuti peraturan tersebut dengan menyusun peraturan yang lebih operasional untuk mengimplementasikan program *assesement center*. Terkait permasalahan yang sama, Sri Hartati yang menjabat sebagai kepala TU mengatakan:

“Selama ini yang saya ketahui di SMPN 2 Long Hubung belum bisa menempatkan tenaga kependidikan secara tepat/ sesuai. Semua harus dianalisis. Jangan sampai terjadi perpindahan jabatan struktural yang belum melaksanakan tugas sampai 1 kali masa jabatan. Mungkin baru saja dilantik 1 tahun kemudian dipindah itu tidak tepat, itu merupakan kegagalan analisis sumber daya manusia.”
(wawancara 09 Februari 2018).

Dari apa yang disampaikan di atas, tentu saja SMPN 2 Long Hubung dihadapkan pada sebuah masalah yang sangat rumit. Hal ini akan sangat berpengaruh negatif terhadap proses berjalannya roda organisasi dalam upaya mewujudkan cita-cita SMPN 2 Long Hubung. Kasus ini juga menunjukkan bahwa dalam proses perekrutan tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung belum memperhatikan standar kompetensi yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kependidikan baru.

Karena untuk membangun sebuah organisasi yang sehat, semuanya diawali dengan proses rekrutmen dan seleksi yang tepat terhadap orang-orang yang tepat. Jika proses ini tidak dilakukan dengan efektif, maka organisasi tersebut akan menemui kegagalan pada langkah-langkah berikutnya.

Akan tetapi, untuk mendapatkan orang yang tepat bukanlah hal yang mudah, oleh karena itu sekolah perlu melakukan pemetaan (*mapping*) terhadap tenaga kependidikan berdasarkan kinerja dan potensinya serta mengembangkan talenta internal, yang diselaraskan dengan kebutuhan. Pada intinya, tanpa strategi dan proses yang hebat, rekrutmen tenaga kependidikan akan menjadi tidak efektif dalam membantu sekolah dalam mewujudkan tujuannya. Selain proses rekrutmen tenaga kependidikan yang baik, untuk mencapai tujuannya sebuah sekolah juga membutuhkan sikap loyal dari para tenaga kependidikannya.

Proses mewujudkan loyalitas tenaga kependidikan terhadap sekolah tidak hanya bergantung dari sikap individu tenaga kependidikan itu saja, tetapi perlu adanya faktor pendukung yang menyeluruh. Diantaranya adalah budaya organisasi itu sendiri. Karena keduanya saling mempengaruhi satu sama lain. Dimana seorang tenaga kependidikan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi, tetapi sekolah tempat dimana dia bekerja mempunyai budaya yang pasif dan apatis terhadap proses upaya pencapaian tujuan. Maka hal itu akan menjadi sebuah penghambat yang sangat sulit untuk di hindari.

Demikian pula sebaliknya, sebuah budaya organisasi yang baik bila mempunyai tenaga kependidikan yang malas, maka pencapaian tujuan organisasi tidak akan pernah bisa di capai dengan baik. Oleh karena itu, komunikasi yang

baik tentang program kerja sekolah kepada para tenaga kependidikan akan banyak membantu menyelesaikan problematika tersebut.

Komunikasi program kerja hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan. Sumber daya, meliputi empat komponen yaitu staf yang cukup (jumlah dan mutu), informasi yang dibutuhkan guna pengambilan keputusan, kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas atau tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan. Disposisi atau sikap pelaksana merupakan komitmen pelaksana terhadap program. Struktur birokrasi didasarkan pada *standard operating procedure* yang mengatur tata aliran pekerjaan dan pelaksanaan kebijakan.

Dari hasil wawancara yang lain, penulis menemukan sedikit perbedaan dengan apa yang sebelumnya disampaikan oleh Marta, S.Pd mengenai pemetaan SDM, Irawan, S.Pd yang menjabat sebagai pengelola data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan saat penulis bertanya apakah dia merasa tepat ditempatkan di bagian staf Tata Usaha, dia menjawab dengan singkat tetapi tegas:

“Tepat atau tidak itu tergantung SDM masing-masing. Kepala sekolah lebih tahu dan sudah punya proyeksi.” (wawancara 09 Februari 2018).

Secara tersirat, Irawan, S.Pd menyatakan tidak terlalu sepakat dengan keputusan kepala sekolah yang memberikan jabatan pengelola data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, kepada dirinya dan melepaskan jabatan guru Bahasa Inggris dari dirinya. Hal senada juga di katakan oleh Harianto, guru matematika:

“Berdasarkan basic pendidikan tidak tepat. tetapi karena pekerjaan ya dilakukanlah ” (wawancara 09 Februari 2018).

Dari apa yang diutarakan Irawan, S.Pd dan Harianto diatas, bila dikembangkan lebih luas dan mendalam, dapat dilihat bahwa sebenarnya mereka mempunyai semangat bekerja yang tinggi. Selain itu, dia juga menunjukkan loyalitasnya terhadap sekolah. Hal inilah yang akan membentuk sikap kerja seorang tenaga kependidikan, yaitu sikap yang positif dalam menerima tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya serta menunjukkan karakter bisa merubah lingkungan kerja yang kurang kondusif, bukan sebaliknya dipengaruhi oleh lingkungan.

Hal tersebut akan bisa terwujud dengan obsesi, ambisi, serta visi yang jelas. Tentu saja sikap seperti ini harus dipertahankan dan juga ditumbuhkan bagi semua tenaga kependidikan yang ada. Agar masalah yang muncul karena ketidakmampuan tenaga kependidikan dalam menerima tugas yang sebelumnya belum pernah dijalani tidak akan ada lagi.

e. Memantau, Mengevaluasi dan Merevisi

Kegiatan monitoring dan evaluasi yang ditujukan pada suatu program yang sedang atau sudah berlangsung. Kegiatan ini merupakan aktivitas yang dilakukan untuk melihat, memantau jalannya organisasi selama kegiatan berlangsung, dan menilai ketercapaian tujuan, melihat faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program. Dalam monitoring (pemantauan) dikumpulkan data dan dianalisis, hasil analisis diinterpretasikan dan dimaknakan sebagai masukan bagi organisasi untuk mengadakan perbaikan. Monitoring juga membantu organisasi untuk mengingatkan ketika terjadi sesuatu yang salah dan membantu agar pekerjaan tetap pada jalurnya. Dalam prakteknya, kegiatan monitoring memungkinkan terjadinya intervensi yang bersifat positif. Oleh karena itu,

monitoring harus bersifat komprehensi dan terbuka terhadap berbagai prinsip-prinsip yang ada.

Secara organisasi SMPN 2 Long Hubung sudah mendirikan Sekolah Penjamin Mutu Internal (SPMI) sebagai sarana untuk memonitor dan mengevaluasi program-program yang sedang berjalan. Sehingga dalam hal perangkat untuk melakukan monitoring dan evaluasi SMPN 2 Long Hubung sudah ada. Saat ini, area audit SPMI masih sebatas audit Proses kegiatan belajar dan mengajar. Sampai dengan akhir tahun 2017, SPMI belum pernah melakukan audit SDM. Padahal hasil audit SDM ini adalah faktor yang sangat krusial dalam menentukan langkah-langkah perencanaan pengelolaan SDM selanjutnya. Hal ini dinyatakan Marta, Sekretaris SPMI:

“Audit SDM adalah faktor yang sangat penting untuk menentukan tindakan terkait pengelolaan SDM di SMPN 2 Long Hubung. Tanpa didahului audit SDM pengelolaan SDM baik dari sisi perencanaan maupun pengembangan akan mengalami masalah karena tidak didasari analisa yang akurat mengenai akar permasalahannya. Karena hasil audit tersebut akan berguna dalam menyusun tahapan-tahapan penyelesaian masalah pengelolaan SDM seperti dalam hal pemetaan, distribusi, serta pengembangan SDM. Bahkan untuk menentukan perencanaan pengadaan SDM. Namun sampai saat ini SPMI belum mampu melakukan audit SDM karena proses untuk itu sedang dalam tahap persiapan. Termasuk pelatihan untuk calon auditor SDM yang dilakukan pada tahun 2017 yang lalu. Audit SDM rencananya dilakukan pada akhir tahun 2018.” (wawancara 10 Februari 2018)

Dalam hal ini SMPN 2 Long Hubung sebagai sebuah organisasi dengan jumlah SDM yang begitu besar telah melupakan aspek penting dalam sebuah pengelolaan SDM, yaitu audit SDM. Hal ini berdampak pada aspek-aspek pengelolaan SDM yang lain seperti proses perencanaan, rekrutmen, serta pengembangan SDM yang ada karena tidak didasari analisa kebutuhan yang akurat.

Proses evaluasi terhadap program-program yang telah berjalan merupakan sebuah kegiatan untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan yang selanjutnya informasi tersebut akan digunakan sebagai alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. Dengan kata lain, kegiatan monitoring dan evaluasi ini bisa dikatakan merupakan langkah final dalam tahap penyusunan strategi perencanaan sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi. Karena dari hal itu bila ditemukan masalah-masalah akan segera dibentuk program-program koreksi, guna mengatasi masalah yang ada. Menurut apa yang disampaikan oleh Payaman Simanjuntak (2005) pelaksanaan evaluasi program akan memberikan berbagai manfaat. Diantaranya adalah:

- Pengembangan SDM.

Evaluasi kinerja sekaligus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap individu, serta potensi yang dimilikinya. Dengan demikian manajemen dan individu dimaksud dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan. Manajemen dan individu, baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi, maupun dalam rangka pengembangan karier mereka masing-masing.

- Pemberian Kompensasi.

Melalui evaluasi kompetensi individu dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Pekerja yang menampilkan evaluasi kinerja yang tinggi patut diberi kompensasi, antara lain berupa:

pemberian penghargaan dan atau uang; pemberian bonus yang lebih besar daripada pekerja lain, dan atau percepatan kenaikan pangkat dan gaji.

- Program Peningkatan Produktivitas.

Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.

- Program Kepegawaian.

Hasil evaluasi kinerja sangat bermanfaat untuk menyusun program-program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier tenaga kependidikan.

- Menghindari Perlakuan Diskriminasi

Evaluasi kinerja dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan ketenaga kependidikan akan didasarkan kepada kriteria obyektif, yaitu hasil evaluasi kinerja.

Implementasi dari semua ini tampaknya belum juga berjalan dengan baik di SMPN 2 Long Hubung. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Marta, S.Pd Sekretaris SPMI. Dia mengatakan:

“Pengawasan terhadap program-program yang berjalan sudah dibentuk tim dengan SK kepala sekolah. Nanti ke tenaga pendidik dan kependidikan. Dilaporkan ke kepala sekolah, kemudian dilaporkan ke dinas pendidikan. Akan tetapi untuk evaluasi terkait perencanaan SDM Belum ada” (wawancara 10 Februari 2018).

Ditambahkan oleh Irawan, S.Pd staf Bagian pengelola data:

“Untuk pengawasan, team SPMI setiap tahun membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja. Ncmun hasil dari Laporan Akuntabilitas Kinerja hanya dilaporkan saja, menurut saya ha! itu tidak sepenuhnya ditindak lanjuti” (wawancara 10 Februari 2018).

Selain itu, Sri Hartati, Kepala Tata Usaha mengatakan:

“Evaluasi terhadap kinerja tenaga kependidikan, selama ini belum maksimal, namun sudah kita siapkan monitoring dalam rangka menuju remunerasi” (wawancara 10 Februari 2018).

Dari beberapa data yang penulis temukan diatas, dapat terlihat bahwa di SMPN 2 Long Hubung belum mampu mengimplementasikan kegiatan monitoring dan evaluasi pengelolaan SDM secara optimal. Sehingga hal ini akan berdampak pada terhambatnya proses pengelolaan SDM dalam memenuhi tugas dan fungsi unit kerja di Kantor Pusat SMPN 2 Long Hubung. Belum berjalannya proses monitoring dan evaluasi dengan optimal mengenai pengelolaan SDM menyebabkan terhambatnya aspek lain dalam pengelolaan SDM secara keseluruhan di SMPN 2 Long Hubung.

Hal terpenting dalam kegiatan *monitor, evaluate, and revise* sebenarnya terletak pada komitmen manajemen untuk mengakui segala bentuk kelemahan dan kekurang yang ditemukan dalam proses audit. Sehingga tindakan perbaikan dapat dilakukan dengan benar-benar mengurai akar permasalahan yang ditemukan, bukan dengan menambal permukaan kelemahan saja.

Tanpa audit SDM sebagai bentuk proses memonitor, mengevaluasi, dan merevisi, pengelolaan SDM di SMPN 2 Long Hubung akan berjalan tanpa panduan yang jelas dalam menentukan tindakan-tindakan yang perlu diambil terkait proses perencanaan, rekrutmen, dan pengembangan SDM. Sehingga audit SDM ini menjadi kunci dari keberhasilan proses perencanaan manajemen sumber daya manusia melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis di SMPN 2 Long Hubung.

Dari penelitian menggunakan pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, SMPN 2 Long Hubung sudah melakukan tiga tahapan dari

yang dipersyaratkan. Namun SMPN 2 Long Hubung mengalami permasalahan pada dua tahapan yang terakhir karena tidak berjalan dengan baik. Hal ini bisa dilihat dalam tabel rekapitulasi hasil penelitian perencanaan SDM melalui pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis sebagai berikut:

Tabel 4.6 Rekapitulasi Hasil Penelitian Perencanaan Sumber Daya Manusia Melalui Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

No	Kegiatan Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	Aspek Kegiatan Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	Temuan Penelitian
1	Arah Strategis	Manajemen SDM dalam Renstra SMPN 2 Long Hubung	SMPN 2 Long Hubung sudah menentukan arah strategis yang akan dicapai dalam Renstra SMPN 2 Long Hubung Tahun 2014-2018 termasuk di dalamnya mengalokasikan anggaran untuk pengelolaan SDM
2	Analisis Sumber Daya Manusia, Identifikasi Kesenjangan Kompetensi dan Pengadaan Sumber Daya Manusia	Pemetaan SDM sesuai fungsi unit kerja	SMPN 2 Long Hubung memiliki SDM yang cukup memadai secara kuantitas, namun secara kualitas masih terdapat kesenjangan tingkat pendidikan. Dalam hal distribusi SDM disetiap unit kerja masih ada beberapa yang tidak sesuai dengan kompetensi.
3	Menyusun Rencana Tindakan	a. Perencanaan tentang rekrutmen SDM	Perencanaan rekrutmen sudah ada namun tidak melalui analisa kebutuhan yang akurat, dan terkendala dengan kebijakan pemerintah pusat.
		b. Perencanaan tentang pengembangan SDM	Belum ada <i>breakdown</i> yang jelas dalam bentuk <i>guideline</i> dan prosedur yang operasional dalam hal implementasi pengembangan SDM yang tertuang di dalam Renstra.
		c. Perencanaan tentang	SMPN 2 Long Hubung sudah melakukan

		restrukturisasi organisasi	restrukturisasi organisasi dengan membentuk unit-unit baru sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi.
		d. Perencanaan tentang pengembangan karir	SMPN 2 Long Hubung sudah memiliki peraturan dan mekanisme <i>assessment</i> yang dalam hal promosi pegawai dalam hal jabatan struktural. SMPN 2 Long Hubung secara regular juga melakukan pemilihan tenaga kependidikan berprestasi.
		e. Perencanaan pengembangan teknologi	Teknologi informasi yang dikembangkan masih bersifat parsial menurut kepentingan masing-masing unit kerja, sehingga menyulitkan proses integrasi.
4	Mengimplementasikan Rencana Tindakan	a. Implementasi tentang rekrutmen SDM	Rekrutmen yang dilakukan belum melalui analisa kebutuhan yang akurat dan proporsi formasi yang turun dari pemerintah pusat seringkali jauh lebih sedikit dari yang diajukan.
		b. Implementasi tentang pengembangan SDM	Pengembangan diri tenaga kependidikan seringkali atas inisiatif pribadi sehingga <i>kepentingan pribadi</i> lebih menonjol daripada kebutuhan sekolah.
		c. Implementasi tentang restrukturisasi	Beberapa proses restrukturisasi organisasi bukan karena fungsi baru, namun karena unit yang ada dianggap tidak optimal dalam menjalankan tugas.
		d. Implementasi tentang pengembangan karir	Ada beberapa hasil <i>assessment</i> yang dilakukan dalam mengisi posisi jabatan struktural tidak mencerminkan keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

			Penghargaan kepada tenaga kependidikan yang berprestasi juga sangat minim dan seringkali hanya bersifat seremonial.
		e. Implementasi pengembangan teknologi	Banyaknya system informasi yang dibuat secara parsial menurut kepentingan unit kerja tidak berdampak efisien terhadap jumlah pegawai. Karena system informasi yang dibuat akhirnya membutuhkan sangat banyak operator.
5	Memantau, Mengevaluasi, dan Merevisi	a. Audit Sumber Daya Manusia	SMPN 2 Long Hubung belum pernah melakukan audit SDM secara spesifik.
		b. Tindak lanjut hasil audit SDM	Tindakan-tindakan terkait dengan pengelolaan SDM tidak didasari dengan analisa yang akurat dan komprehensif, karena tidak didahului dengan audit SDM.

2. Perencanaan SDM di SMPN 2 Long Hubung Memenuhi Tugas dan Fungsi Unit Kerja

Sebuah organisasi perlu melakukan evaluasi secara periodik terhadap semua fungsi yang mendukung berjalannya organisasi. Metode evaluasi dapat menggunakan tolok ukur internal maupun eksternal. Salah satu metode evaluasi untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai adalah dengan mengetahui indeks kinerja pegawai. Indeks kinerja pegawai menggunakan skala penilaian 1 sampai dengan 4.

Namun untuk mengukur indeks kinerja pegawai bukan hal yang mudah dilakukan di SMPN 2 Long Hubung, dikarenakan indikator-indikator yang harus

dicapai setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya belum jelas. Paiman, S.Pd menyatakan bahwa dalam memberikan penilaian terhadap tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung itu harus mengacu pada dua hal yaitu berbasis kompetensi dan berbasis kinerja. Sampai dengan saat ini SPMP sudah melakukan pemetaan jabatan tenaga kependidikan di SMPN 2 Long Hubung berdasarkan kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga kependidikan yang mengampu jabatan tersebut. Jadi, SMPN 2 Long Hubung sudah tidak mengalami masalah untuk menentukan kompetensi apa yang harus dimiliki tenaga kependidikan yang menduduki jabatan tertentu.

Namun, yang menjadi masalah SMPN 2 Long Hubung tidak mempunyai cukup kompetensi untuk mengisi pos pos jabatan tersebut sehingga ada beberapa jabatan yang diisi dengan tenaga kependidikan dengan kompetensi yang tidak sesuai dikaitkan dengan mengukur indeks kinerja pegawai SPMP sedang menyusun perencanaan untuk memberikan penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan berbasis kinerja.

Dengan demikian sehingga sampai saat ini SMPN 2 Long Hubung masih kesulitan untuk mengukur indeks kinerja pegawai karena indikator-indikator yang akan dipakai dalam penilaian masih dalam tahap perencanaan hal ini senada dengan yang dinyatakan Paiman,S.Pd bahwa sudah menyiapkan analisis penilaian tenaga kependidikan berbasis kompetensi semua jabatan-jabatan tenaga kependidikan sudah kita identifikasi kebutuhan kompetensi yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tersebut. Namun, analisis penilaian tenaga kependidikan berbasis kinerja kita rencanakan mulai disusun di tahun 2018.

Terlepas adanya indikator untuk menilai kinerja pegawai sudah ada atau belum capaian kinerja unit tetap harus diukur karena ini berdampak pada arah strategi sekolah. Unit kerja yang tidak berfungsi secara optimal akan berdampak pada arah strategis sekolah. Standar Manajemen Mutu adalah salah satu metode untuk dapat mengevaluasi kinerja organisasi dari sisi manajemen. Sejak 2015 SMPN 2 Long Hubung telah terakreditasi A Oleh badan akreditasi nasional.

Sesuai dengan persyaratan dalam akreditasi A SMPN 2 Long Hubung harus melakukan memenuhi instrumen penilaian akreditasi. Mengevaluasi pencapaian sasaran kinerja unit, pengukuran kepuasan pelanggan, dan penanganan keluhan pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan adalah beberapa hal wajib yang harus dilakukan dalam audit internal, sehingga dapat ditentukan langkah untuk memperbaiki kualitas layanan.

Sesuai dengan hasil audit internal terakhir masih terdapat beberapa kesenjangan baik dalam hal pencapaian sasaran kinerja unit, pengukuran kepuasan pelanggan dan penanganan keluhan pelanggan. Dalam audit internal yang dilakukan menunjukkan ada beberapa temuan yang terkait dengan SDM.

Sebagai contoh dalam audit internal di bagian tata usaha, terdapat ketidaksesuaian penulisan nomor surat karena ketidakpahaman dalam penulisan kode surat keluar. Hal ini terjadi karena di bagian tata usaha tidak mempunyai SDM dengan latar belakang pendidikan manajemen. Sehingga dalam proses pemenuhan tugas pokok dan fungsi belum maksimal. Hal ini senada dengan yang dinyatakan Kepala Tata Usaha, Sri Hartati:

“Sampai saat ini kami tidak memiliki SDM dengan latar belakang manajemen. Padahal tugas kami sehari-hari berkutat terkait surat, arsip dan pengelolaan data.” (wawancara 12 Februari 2018).

Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala Tata Usaha dalam wawancara sebelumnya mengenai sulitnya mendapatkan formasi pegawai baru dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Namun sebenarnya ada mekanisme yang dapat ditempuh untuk mengatasi sulitnya mendapat formasi, yaitu dengan jalan pemetaan SDM dan mutasi sesuai dengan fungsi unit. Bahkan apabila hal tersebut tidak dimungkinkan bisa melalui pelatihan yang spesifik dengan kebutuhan. Masalah yang terjadi di bagian tata usaha menunjukkan bahwa pemetaan SDM yang ada di SMP Negeri 2 Long Hubung masih belum dijalankan dengan baik.

Pada unit yang lain, terdapat temuan audit internal pada pertengahan tahun 2017 yang mengidentifikasi bahwa petugas arsip perlu penambahan sumber daya arsiparis yang kompeten. Hal ini senada dengan pernyataan Sri Hartati selaku Kepala Tata Usaha:

“Kalau dikalkulasi secara kuantitas, kita sebenarnya cukup punya SDM arsiparis. Namun kompetensi arsiparis yang dimiliki sangat terbatas. Karena masih sangat minim yang berlatar belakang pendidikan kearsipan, terlebih sudah banyak yang memasuki usia pensiun. Hal ini diperparah dengan masih banyaknya pekerjaan lain yang tidak terkait dengan masalah pengarsipan yang dibebankan kepada para arsiparis.” (wawancara 12 Februari 2018).

Dari pernyataan di atas, bisa diidentifikasi bahwa secara kuantitas di unit tata usaha sudah cukup mempunyai SDM dalam bidang pengarsipan, namun fungsi manajemen SDM dibidang pengarsipan belum berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan belum adanya rencana regenerasi SDM bidang pengarsipan meskipun sebagian besar tenaga arsiparis yang dimiliki SMPN 2 Long Hubung sudah lama bekerja dan menjalankan tugas. Seharusnya proses pemantauan batas usia pensiun juga dapat dijadikan dasar untuk menyusun perencanaan pengelolaan

SDM baik dari sisi pengadaan SDM baru maupun pengembangan SDM yang sudah ada. Hal ini tentu saja berpengaruh terhadap kegiatan pengarsipan di sekolah yang juga menjadi temuan di unit kerja pada tata usaha khususnya pada bagian pengelolaan arsipnya belum sesuai dengan mekanisme yang baik dan benar diantaranya surat edaran kegiatan dari dinas ditemukan di meja guru bidang studi tanpa diarsipkan serta pengarsipan laporan-laporan bulanan tidak diarsipkan secara utuh.

Hal yang hampir sama juga terjadi di unit lain. Hasil pengukuran kepuasan/ keluhan pelanggan yang dibahas dalam Rapat dewan guru dan staf tata usaha menyatakan bahwa ada tiga keluhan yang cukup konsisten Bagian Pendidikan maupun Bagian Kerjasama, yaitu; kompetensi pelaksana kurang; kecukupan informasi prosedur kurang; serta ketepatan waktu pelayanan belum memenuhi standar yang ditetapkan.

Ketiga hal ini tidak lepas dari tidak adanya proses pembinaan tenaga kependidikan yang ideal, baik dari sisi peningkatan kemampuan kompetensi maupun dalam hal memahami tugas dan fungsi unit kerja dimana seorang tenaga kependidikan bekerja. Kemudian dari hasil pengukuran pencapaian sasaran kinerja unit di SMP Negeri 2 Long Hubung ada tiga layanan yang jauh dari sasaran mutu yang sudah ditetapkan, yaitu; penulisan nomor surat keluar tidak semuanya tertulis di dalam buku surat keluar, pelayanan penerbitan surat ijin keluar hanya 32% yang memenuhi target sasaran mutu, serta banyak data siswa, data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang belum akurat. Sesuai dengan hasil evaluasi yang dilakukan melalui rapat dewan guru dan staff tata usaha tingkat ketercapaian sasaran mutu dari unit kerja tata usaha dinyatakan masih

rendah, sehingga hal ini berpengaruh pada pemenuhan tugas dan fungsi unit yang jauh dari ideal.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan strategic human resources management, dimana didalamnya mencakup lima tahapan perencanaan pengelolaan SDM yang harus dilakukan untuk menjamin proses pengelolaan SDM dapat berjalan dengan optimal dalam mendukung tujuan organisasi. Lima tahapan tersebut adalah; (1) arah strategis, (2) analisis sumber daya manusia, identifikasi kesenjangan kompetensi, dan pengadaan sumber daya manusia, (3) menyusun rencana tindakan, (4) mengimplementasikan rencana tindakan, (5) memonitor, mengevaluasi, dan merevisi.

Pengelolaan sumber daya manusia mempunyai andil dalam ketidak tercapaian sebagian tugas dan fungsi unit kerja di sekolah. Hal ini karena dua tahapan penting dari lima tahapan perencanaan sumber daya manusia melalui pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, yaitu mengimplementasikan rencana tindakan serta memonitor, mengevaluasi, dan merevisi belum berjalan dengan optimal.

Tiga tahapan perencanaan sumber daya manusia melalui pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis sudah dilakukan dengan baik di SMPN 2 Long Hubung. Namun SMPN 2 Long Hubung belum melakukan secara optimal pada tahapan ke empat dan ke lima. Meskipun SMPN 2 Long Hubung sudah melaksanakan tiga tahapan pertama, akan tetapi karena dua tahapan terakhir tidak terpenuhi atau tidak berjalan dengan baik hal ini berdampak pada hasil akhir dimana ada sebagian tugas dan fungsi unit kerja belum optimal. Hal itu dikarenakan dua tahapan terakhir tersebut merupakan tahapan yang sangat krusial.

SMPN 2 Long Hubung sudah mempunyai kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang tercantum dalam Renstra SMPN 2 Long Hubung Tahun 2014-2018, Peraturan Sekolah (Persel) Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung Nomor 27/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 Tentang Pokok-Pokok Kebijakan Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung.

Namun panduan operasional dari kebijakan tersebut belum tersedia dengan baik dari kepala sekolah yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan SDM tenaga kependidikan di sekolah. Ketiadaan perencanaan pengembangan kompetensi tenaga kependidikan di level operasional, menyebabkan usulan pengembangan kompetensi tenaga kependidikan dari unit kerja menjadi terhambat.

Ketidaksiapan kepala sekolah dalam hal membuat perencanaan tenaga kependidikan yang akan dilakukan pengembangan sesuai dengan arah kebijakan sekolah mengakibatkan kesulitan untuk menentukan siapa yang boleh melakukan pengembangan kompetensi dan siapa yang tidak. Hal ini berdampak proses pengembangan yang terjadi banyak atas prakarsa pribadi dari tenaga kependidikan serta keputusan sepihak dari pimpinan unit kerja.

Dampak keseluruhan terhadap proses implementasi ini mengakibatkan adanya kesenjangan antara apa yang digariskan sekolah melalui kebijakan renstra dan peraturan yang sudah diterbitkan dengan hasil yang dicapai dari adanya kebijakan tersebut. Sehingga proses perbaikan di level implementasi atau operasional khususnya di bagian kurikulum sebagai penanggungjawab

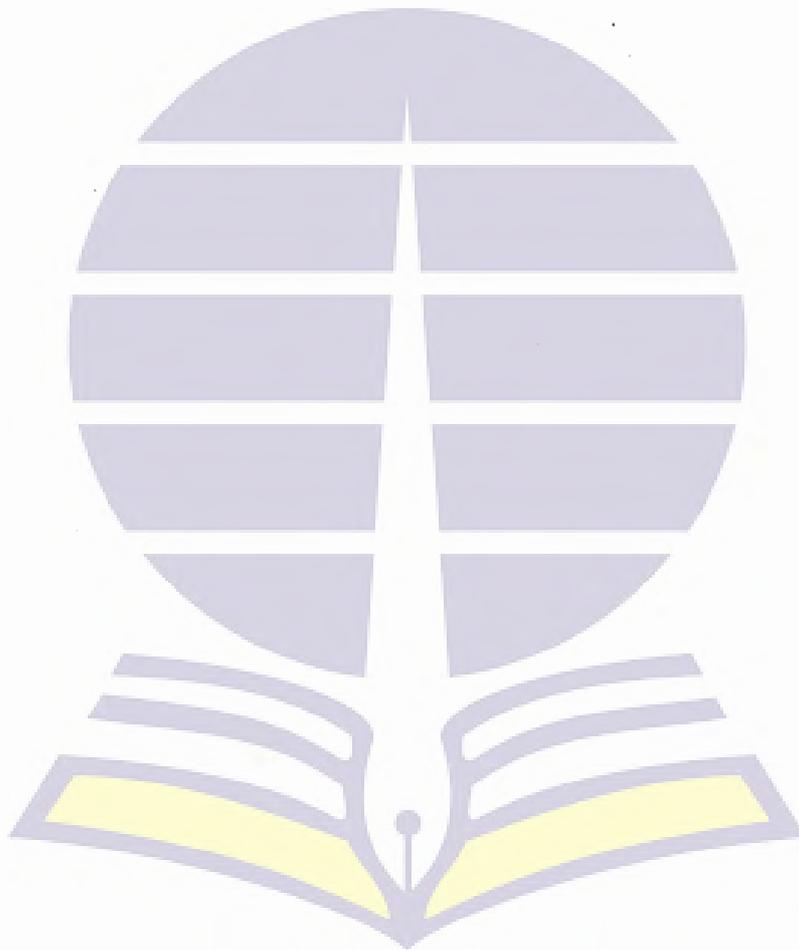
operasionalitas kebijakan pengelolaan SDM tenaga kependidikan di Sekolah harus segera dilakukan. Hal ini senada dengan masukan yang diberikan oleh kepala tata usaha smp negeri 2 long hubung.

Demikian juga yang terjadi dalam proses memonitor, mengevaluasi, dan merevisi kebijakan mengenai perencanaan pengelolaan kebijakan SDM yang sudah ditetapkan oleh Sekolah. Secara organisasi sekolah sudah mempunyai SPMP sebagai unit bertanggungjawab untuk melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap perencanaan maupun program yang sedang berjalan di sekolah termasuk didalamnya mengenai pengelolaan SDM. Namun, proses audit SDM yang seharusnya menjadi salah satu kegiatan operasional dari tahapan yang kelima atau yang terakhir belum dilakukan oleh team SPMP.

Hal ini tentu saja berdampak pada keberhasilan dari program perencanaan pengelolaan SDM di Sekolah karena lima tahapan SDM merupakan siklus yang berputar (*recycling process*). Saat sudah dilakukan tiga tahapan yaitu arah strategis, analisis sumber daya manusia, identifikasi kesenjangan kompetensi, dan pengadaan sumber daya manusia, dan menyusun rencana tindakan, tahapan yang ke empat dan kelima yaitu mengimplementasikan rencana tindakan serta memonitor, mengevaluasi, dan merevisi merupakan faktor yang sangat krusial dalam lima tahapan perencanaan SDM.

Ketiga tahapan tidak akan berarti apabila dalam tahapan keempat dan kelima tidak dilaksanakan dengan optimal. Selain berdampak pada operasionalitas tiga tahapan sebelumnya tahap keempat dan kelima ini juga akan berdampak kepada perencanaan kebijakan berikutnya yang merupakan proses berulang. Dampak yang bisa terjadi sebagai sebuah proses berulang (*recycling process*)

akan mengakibatkan evaluasi dalam melakukan revisi kebijakan pengelolaan SDM tidak didasari dengan hasil analisis yang akurat.



BAB V

PENUTUP

Sebuah organisasi membutuhkan beberapa faktor yang bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi dengan baik. Salah satu faktor pendukung yang sangat penting adalah sumber daya manusia. Karena tanpa adanya sumber daya manusia yang berkompeten, segala aktifitas dalam tubuh organisasi tidak akan bisa terlaksana secara optimal.

Disamping hal tersebut, sebuah sekolah yang ingin melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, maka organisasi tersebut harus berusaha merubah para tenaga kependidikannya agar mempunyai mutu serta kinerja yang baik, sehingga para tenaga kependidikan akan lebih produktif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, untuk memperoleh tenaga kependidikan yang sesuai dengan apa yang diharapkan, maka perlu adanya sebuah perencanaan strategis terhadap sumber daya manusia.

SMPN 2 Long Hubung, merupakan sebuah organisasi publik yang bergerak di bidang pendidikan. Oleh karena itu, keberadaan SMPN 2 Long Hubung tidak akan bisa terlepas dari pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Sehingga proses dalam mewujudkan tujuan merupakan bagian dari akuntabilitas SMPN 2 Long Hubung kepada *stakeholder*. Karena sebuah tujuan yang tercapai dengan baik, maka hal tersebut dapat menggambarkan sebuah hasil kinerja dari semua elemen organisasi telah melaksanakan tugas dan tanggung

jawabnya dengan baik pula. Demikian sebaliknya, jika tujuan yang dicapai kurang baik, maka hal tersebut mencerminkan hasil kinerja organisasi yang kurang baik pula.

Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan organisasi dengan baik dan benar yang dilakukan oleh SMPN 2 Long Hubung menjadi titik sentral dalam penelitian ini. Dengan menggunakan pendekatan *Strategic Human Resource Management* yang terdiri dari lima tahapan, diantaranya: *Strategic Direction; Analyze the workforce, identify skills gaps, and conduct workforce; Develop an action plan; Implement the action plan; monitoring and revise.*

Dalam penelitian ini, penulis berusaha mendapatkan data-data yang berkaitan dengan hal tersebut yang didukung dengan hasil observasi. Maka dengan berdasarkan dari data tersebut, pada akhir penelitian ini penulis menarik beberapa kesimpulan serta memberikan saran-saran yang mungkin bisa membantu SMPN 2 Long Hubung dalam meningkatkan program perencanaan sumber daya manusia tenaga kependidikan kearah yang lebih baik.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang perencanaan sumber daya manusia melalui pendekatan SHRM ini, penulis menarik kesimpulan bahwa:

1. Program perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan SMP Negeri 2 Long Hubung belum memenuhi yang dipersyaratkan oleh SHRM. Hal itu bisa

teridentifikasi dari ketercapaian indikator yang digunakan sebagai parameter penelitian. Diantaranya sebagai berikut:

- a. Arah Strategis (*Strategic Direction*) telah dilaksanakan di SMPN 2 Long Hubung. Hal ini tercermin dalam Renstra Bisnis SMPN 2 Long Hubung yang sudah menetapkan dengan jelas arah organisasi melalui visi, misi, dan tujuan yang jelas. Perencanaan dan pengelolaan SDM juga sudah terencana melalui alokasi anggaran yang cukup untuk merencanakan pengelolaan SDM guna mendukung tujuan organisasi.
- b. Dalam poin analisis sumber daya manusia, identifikasi kesenjangan kompetensi, dan pengadaan sumber daya manusia (*Analyze the workforce, identify skills gap, and conduct workforce*), SMP Negeri 2 Long Hubung sudah memiliki Susunan Organisasi Tata Kerja (SOTK), fungsi unit kerja, dan uraian tugas tenaga kependidikan. Akan tetapi ada beberapa masalah terkait kinerja unit karena pelaksanaan pengadaan tenaga kependidikan belum didasari analisis kebutuhan yang akurat, kesenjangan kompetensi tenaga kependidikan, penempatan tenaga kependidikan yang kurang tepat, serta restrukturisasi organisasi yang masih mengalami kendala.
- c. Dalam hal menyusun rencana tindakan, SMPN 2 Long Hubung sudah melakukan perencanaan tentang rekrutmen tenaga kependidikan, perencanaan pengembangan tenaga kependidikan, perencanaan tentang restrukturisasi organisasi, perencanaan tentang pengembangan karier, serta perencanaan pengembangan teknologi informasi. Namun ada

kendala terkait perencanaan pengembangan teknologi informasi masih bersifat parsial sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit

- d. Implementasi rencana tindakan (*Implement the action plan*) di SMPN 2 Long Hubung meliputi rekrutmen tenaga kependidikan, pengembangan tenaga kependidikan, restrukturisasi organisasi, pengembangan karier, serta pengembangan teknologi informasi. Proses rekrutmen yang dilakukan belum melalui analisa kebutuhan yang akurat dan seringkali proporsi formasi yang turun dari pemerintah pusat jauh lebih sedikit dari yang diajukan. Pengembangan diri kebanyakan atas inisiatif dinas pendidikan bukan didasari kebutuhan sekolah. Beberapa pembentukan unit baru bukan karena ada fungsi baru, namun karena unit yang ada dianggap tidak optimal dalam menjalankan tugas. Hasil *assessment* yang dilakukan dalam mengisi posisi jabatan struktural tidak selalu mencerminkan keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Penghargaan kepada tenaga kependidikan yang berprestasi juga sangat minim dan seringkali hanya bersifat seremonial.
- e. Dalam proses memantau, mengevaluasi, dan merevisi (*monitor, evaluate, and revise*) SMPN 2 Long Hubung sudah membentuk tim yang bertugas untuk mengawasi program-program yang sudah berjalan, akan tetapi audit SDM sebagai bentuk operasional dari memantau, mengevaluasi, dan merevisi belum pernah dilakukan di SMPN 2 Long Hubung. Sehingga tahapan lain dalam proses pengelolaan SDM kurang didasari analisa yang akurat.

2. Penelitian ini menunjukkan belum memenuhi atau belum optimalnya tugas pokok dan fungsi unit kerja di SMPN 2 Long Hubung. Hal ini disebabkan tahapan ke empat dan kelima dari proses perencanaan SDM melalui pendekatan *Strategic Human Resource Management* belum dilaksanakan secara optimal, dimana dua tahapan terakhir tersebut merupakan tahapan yang sangat krusial yaitu mengimplementasikan rencana tindakan serta memonitor, mengevaluasi, dan merevisi program perencanaan SDM yang sudah dicanangkan.
3. Penyebab terhambatnya perencanaan SDM di SMPN 2 Long Hubung adalah kondisi sumber daya manusia yang ada, dan dengan kurang berhasilnya program perencanaan sumber daya manusia dengan baik, maka sebagian unit kerja di SMPN 2 Long Hubung belum optimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai sebuah organisasi publik yang bergerak di bidang pendidikan.

B. Saran

Hasil penelitian tentang Perencanaan SDM Melalui Pendekatan SHRM yang dilakukan penulis terhadap Tenaga Kependidikan di SMPN 2 Long Hubung, menunjukkan bahwa semua unit kerja yang ada kurang mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik dan benar. Oleh karena itu, perlu adanya sebuah langkah konkrit untuk merubah semua hal yang selama ini terjadi kearah yang lebih baik. Agar tujuan organisasi yang diinginkan bisa tercapai. Dan setelah menganalisis hasil penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran yang

bertujuan untuk membantu unit-unit kerja di SMPN 2 Long Hubung bisa mencapai tujuan dengan baik. Saran yang penulis maksud antara lain:

1. Dengan adanya Keputusan kepala Sekolah Nomor 44/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/V/2014 Tentang Peraturan Pegawai Honorer Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung, maka Keputusan 46/I.26.28.10/SMPN-2LHB/KPe/II/2014 Tentang guru dan Tenaga Kependidikan Non Pegawai Negeri Sipil Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung harus dicabut supaya tidak menimbulkan multi tafsir.
2. Dengan adanya SK kepala sekolah Nomor 27/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 tentang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pejabat struktural tenaga kependidikan, seharusnya peraturan yang lama yaitu SK kepala sekolah Nomor 06/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2017 tentang pedoman pelaksanaan, pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian tenaga struktural dan fungsional di lingkungan SMPN 2 Long Hubung supaya tidak menimbulkan multi tafsir.
3. Wakil kepala sekolah bagian kurikulum sebagai pengelola SDM tenaga kependidikan yang dibantu oleh tata usaha harus segera membuat pedoman operasional tentang perencanaan pengembangan kompetensi tenaga kependidikan sesuai dengan apa yang sudah dicanangkan dalam Renstra SMP Negeri 2 Long Hubung Tahun 2014-2018, Keputusan Kepala Sekolah Nomor 38/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pendidikan Lanjut Bagi Pegawai Negeri Sipil Tenaga

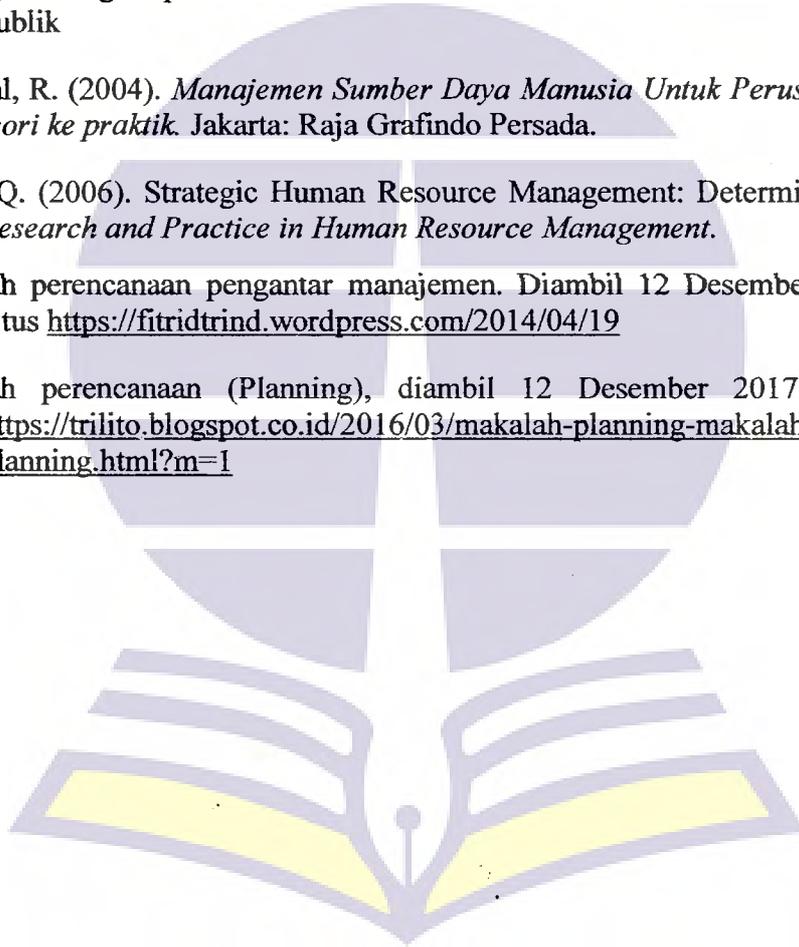
Administrasi / Teknisi/ Fungsional Non Guru Di Lingkungan Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Long Hubung

4. Menyesuaikan Keputusan Kepala Sekolah Nomor 38/I.26.28.10/SMPN-2 LHB/KPe/I/2014 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pendidikan Lanjut Bagi Pegawai Negeri Sipil Tenaga Administrasi / Teknisi/ Fungsional Non Guru dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 48 tahun 2009 Tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Departemen Pendidikan Nasional, dimana tidak membedakan perlakuan antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sedang menempuh studi lanjut.
5. Harus segera dilakukan audit sumber daya manusia untuk menjamin akurasi analisis perencanaan sumber daya manusia periode berikutnya. Demikian penelitian ini disampaikan. Segala sesuatu yang tertuang dalam penelitian ini merupakan murni untuk kepentingan akademis. Dengan sebuah harapan berawal dari penelitian ini mampu dijadikan sebuah pintu masuk bagi semua unit kerja yang ada di SMP Negeri 2 Long Hubung untuk bergerak maju dalam upaya mewujudkan perencanaan sumber daya manusia melalui pendekatan *Strategic Human Resource Management*. Perencanaan SDM yang menyesuaikan dengan arah strategis organisasi akan semakin mempercepat akselerasi sekolah dalam mencapai visi SMP Negeri 2 Long Hubung untuk mengembangkan kompetensi siswa menjadi insan yang bertaqwa, cerdas, terampil, dapat bekerja sama, berkepribadian, santun dan mandiri

DAFTAR PUSTAKA

- Beausaert, S.A.J. dan Segers, M.S.R. dan Gijsselaers. (2011). Using a Personal Development Plan for Different Purposes: Its Influence on Undertaking Learning Activities and Job Performance. *Vocations and Learning*.
- Caldwell, C [et.al]. (2011). Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*.
- Edward III, G.C (edited). 1984. *Public Policy Implementing*, Jai Press Inc, London-England.
- Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in The Third World*, Princnton University Press, New Jersey.
- Handayani , R (2014). *Profil dan perencanaan sumber daya manusia pada PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) Tbk. Kantor cabang Syariah Surakarta*. Surakarta : Tugas Akhir Program Diploma III Keuangan dan Perbankan UNS
- Anggono, I.W (2013). *Perencanaan sumber daya manusia melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis*. Surakarta: Tugas Akhir Program Magister, Universitas Sebelas Maret
- Hasibuan, H. Malayu S.P (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hunger, J.D dan Wheelen, T.L (1995). *Strategic Management*. Addison- Wesley Publishing Company, New York.
- Ivancevich, J.M. (2001). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Jauch, L.R. dan Glueck, W.F. (1999). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Trans. Murad & AR Henry Sitanggang. Jakarta: Erlangga.
- Lundy, O dan Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*. London: International Thomson Business Press
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw Hill.
- Moleong, L.J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.
- Peraturan Bersama Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Dalam Negeri Dan Menteri Keuangan Nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011, Nomor 800-632 Tahun 2011, Nomor 141/PMK.01/2011 Tentang Penundaan Sementara Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil.
- Pynes, J.E. (2009). *Human Resources Management for Public and Non Profit Organizations*. San Fransisco· Jossey-Bass.

- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simanjuntak, P.J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta.
- Sutopo, H.B. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Veithzal, R. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan; Dari teori ke praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wei, LQ. (2006). *Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. Research and Practice in Human Resource Management*.
- Makalah perencanaan pengantar manajemen. Diambil 12 Desember 2017, dari situs <https://fitridtrind.wordpress.com/2014/04/19>
- Makalah perencanaan (Planning), diambil 12 Desember 2017, dari situs <https://trilito.blogspot.co.id/2016/03/makalah-planning-makalah-planning.html?m=1>



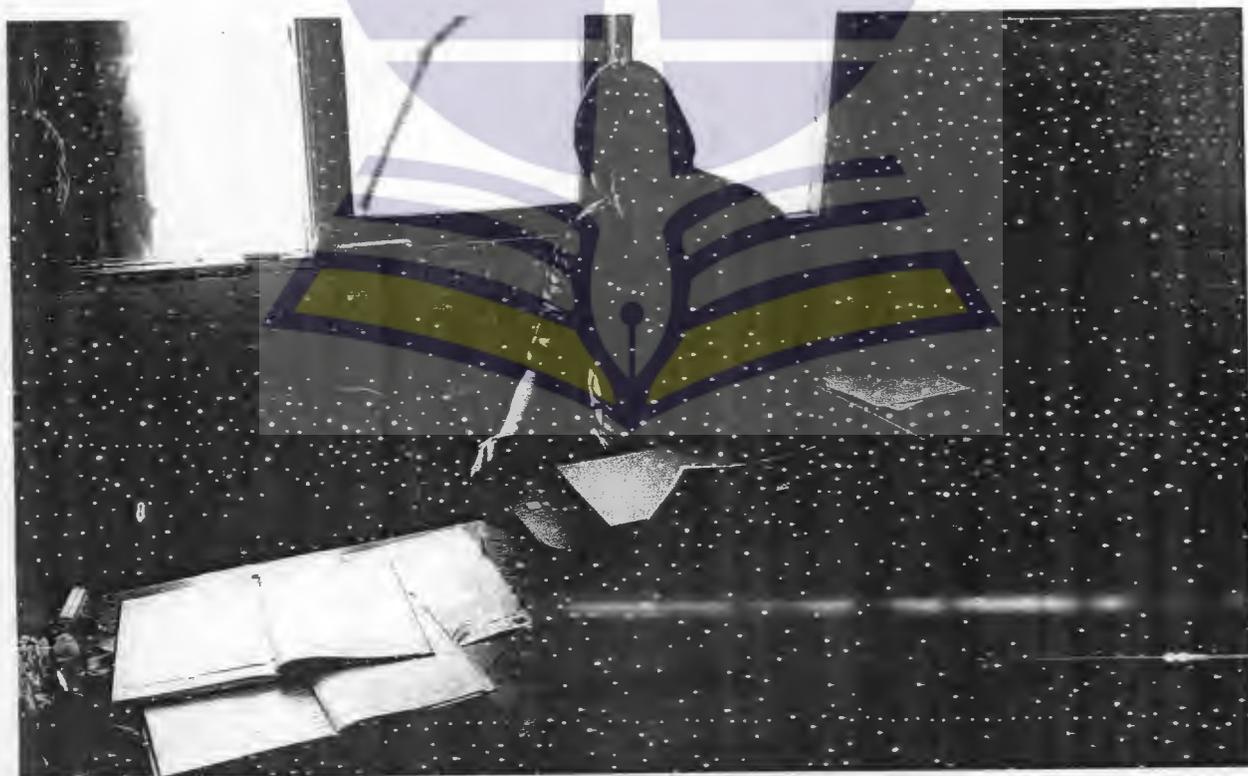
LAMPIRAN



DOKUMENTASI KEPALA TATA USAHA



DOKUMENTASI KEPALA PERPUSTAKAAN



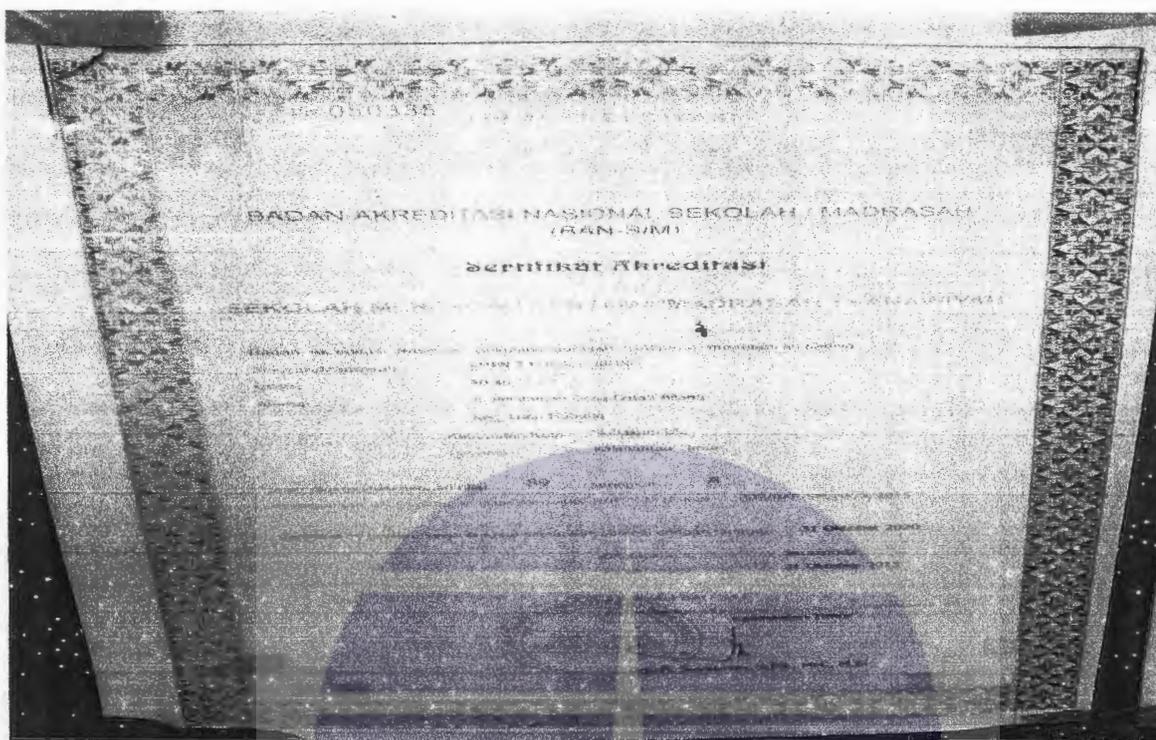
DOKUMENTASI STAFF TATA USAHA



DOKUMENTASI TENAGA PENDIDIK



DOKUMENTASI AKREDITASI



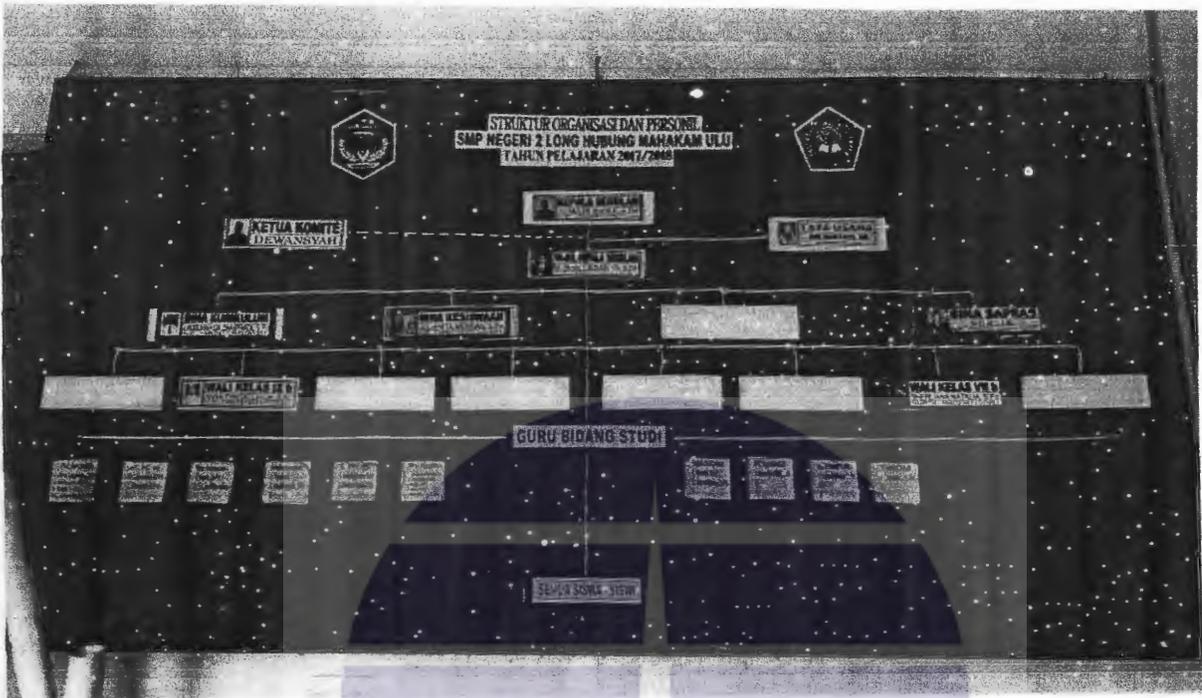
DOKUMENTASI NILAI AKREDITASI

The table displays the accreditation scores for SMPN 2 LONG HUBUNG. The categories and their respective scores are as follows:

No	Kategori	Nilai
1	Standar Kompetensi Kurikulum	92
2	Standar Kompetensi Pembelajaran	91
3	Standar Kompetensi Penilaian	88
4	Standar Kompetensi Sarana Prasarana	87
5	Standar Kompetensi Manajemen	85
6	Standar Kompetensi Peningkatan Mutu	80
7	Standar Kompetensi Kepatuhan	97
	Nilai Akumulasi	89

Below the table, there is a section titled 'KLASIFIKASI PERINGKAT AKREDITASI:' with a table for classification levels. The table is mostly blank, but it includes columns for 'Kategori' and 'Nilai'. At the bottom, there is a signature and the date '12 Desember 2008'.

DOKUMENTASI STRUKTUR SEKOLAH



RENCANA KERJA SEKOLAH (RKS)

RENCANA JANGKA MENENGAH EMPAT TAHUN

Nama SMP : SMP Negeri 2 Long Hubung Mahakam Ulu
 Alamat Sekolah : JL. Pelabunan, RT.001 Kampung Datar Bilang Iir
 Kecamatan : Long Hubung
 Kabupaten : Mahakam Ulu
 MSS/NPSN : 201160220173/30402367

A. ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

Pendidikan adalah usaha yang dilakukan secara sadar untuk mempengaruhi seseorang menuju kearah yang lebih baik. Saat ini dunia pendidikan mengalami perkembangan yang sangat pesat. Perkembangan di bidang pendidikan merupakan tantangan yang sangat mendasar dalam upaya meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia agar mampu bersaing dalam era keterbukaan. Dalam era ini kita perlu menciptakan dan meningkatkan layanan pendidikan kepada warga minimal pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP). Bidang Pendidikan merupakan tantangan yang sangat mendasar yang harus mampu menghadapi krisis, tuntutan kehidupan yang semakin kompleks sebagai akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menghadapi era globalisasi dan pasar bebas yang melahirkan dan menumbuhsuburkan persaingan, secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap dunia pendidikan secara menyeluruh.

Pengelolaan pendidikan hendaknya mengarah kepada pencapaian pengembangan kualitas dasar manusia mempertahankan hasil-hasil pendidikan yang telah dicapai, menyiapkan Sumber Daya Manusia berkualitas dalam rangka menghadapi kompetisi pasar global, mengembangkan sistem pendidikan yang lebih dinamis, demokratis, aspiratif serta memahami keberagaman dan kemajemukan potensi daerah.

Pemerintah Indonesia melalui Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) telah berupaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Upaya tersebut dilakukan dengan menetapkan delapan Standar Nasional Pendidikan yaitu Standar Isi (Kurikulum), Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan

RENCANA KEGIATAN DAN ANGGARAN SEKOLAH (RKAS) ATAU RENCANA JANGKA PENDEK SATU TAHUN

A. ANALISIS LINGKUNGAN OPERASIONAL SEKOLAH

Letak SMP Negeri 2 Long hubung Mahakam Ulu berada di Kampung Datah bilang Mahakam Ulu, merupakan tempat yang strategis dan mudah terjangkau di kecamatannya. Sekolah yang sudah cukup lama berdiri membuat SMP Negeri 2 Long hubung Mahakam Ulu semakin tumbuh dan berprestasi baik bidang akademis maupun non akademis. Hal ini membuat masyarakat di wilayah Datah bilang dan sekitarnya bahkan di luar wilayah "Kampung Datah" bilang mempercayakan pendidikan putra putrinya di SMP Negeri 2 Long hubung Mahakam Ulu.

Pada Tahun Pelajaran 2017/2018 sekarang ini jumlah pendaftar calon siswa baru sebanyak 67 pendaftar, dan diterima semua sebagai siswa baru. Hal ini karena sekolah ini masih menjadi tumpuan bagi masyarakat yang ada di kecamatan Long Hubung Kampung Datah Bilang dan menunjukkan bahwa masyarakat betul-betul percaya dengan mutu kelola SMP Negeri 2 Long hubung Mahakam Ulu. Dengan kata lain bahwa SMP Negeri 2 Long hubung Mahakam Ulu menjadi salah satu sekolah pilihan utama bagi masyarakat di kecamatan Datah bilang Kabupaten Mahakam Ulu.

SMP Negeri 2 Long hubung Mahakam Ulu merupakan salah satu sekolah yang berada di daerah kecamatan. Wilayah ini terletak di kabupaten Mahakam Ulu. Sebagian daerah merupakan daerah yang transportasinya cukup mudah. Hal tersebut merupakan salah satu faktor penunjang untuk kegiatan di sekolah baik kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. Keterbatasan siswa dan guru serta karyawan Tata Usaha sampai disekolah sangat kecil hal itu merupakan salah satu faktor pendukung dalam kelancaran kegiatan di sekolah.

Daerah Mahakam Ulu merupakan daerah sungai dan agraris dengan sebagian besar wilayahnya merupakan lahan yang dapat ditanami berbagai jenis tanaman perkebunan. Dilihat dari mata pencaharian ataupun pekerjaan, sekitar 80 % orang tua dan siswa SMP Negeri 2 Long hubung Mahakam Ulu adalah petani. Sebagian orang tua sebagai petani buruh, 10 % pedagang, 5 % Pegawai Negeri

25800

25750

25700

25650

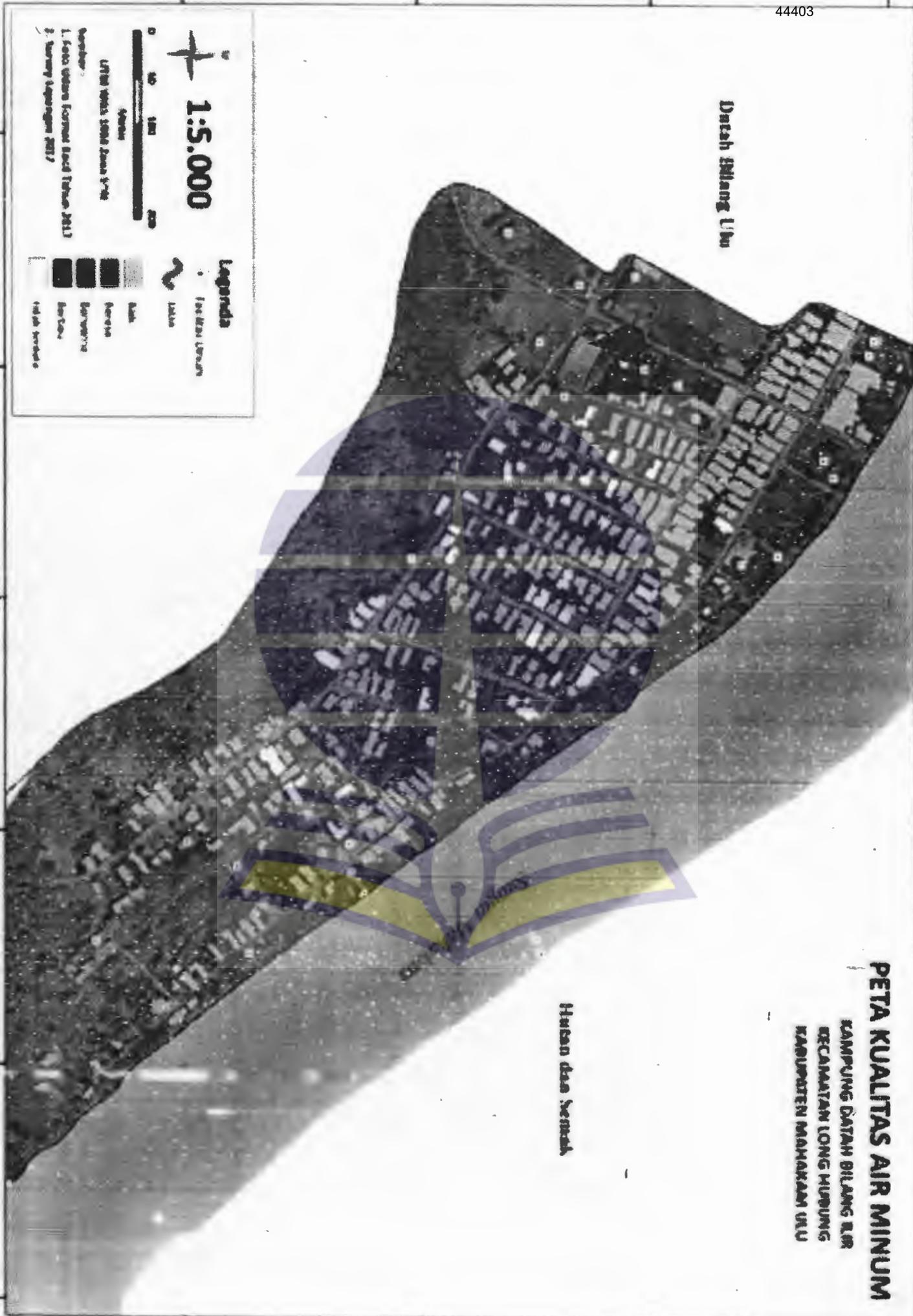
44403

Darah Bilang Ulu

PETA KUALITAS AIR MINUM

KAMPUNG DATAH BILANG AIR
RECAMATAN LONG HURUNG
KABUPATEN MAHAKAM ULU

Hutan dan Semak



1:5.000

0 50 100 150 200

Skala

UTM zona 50SA Zona 5-74

Proyeksi :
1. Foot utm Normal East Tahan 2011
2. Survey Indonesia 2011

Legenda

- Fasilitas Umum
- ~ Jalan
- Luka
- Kerusak
- Kerusak
- Kerusak
- Tidak Berubah