

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIK
DI SMK GAJAH MADA BANDAR LAMPUNG**

(Tesis)

Oleh

RIYON



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

ABSTRACT
IMPLEMENTATION OF TEACHER MANAGEMENT
IN SMK GAJAH MADA BANDAR LAMPUNG

By
RIYON

This research is conducted to investigate the implementation of teacher management in SMK Gajah Mada Bandar Lampung. This research focused on: 1) recruitment and placement of teacher, 2) salary of teacher, 3) development of teacher, 4) dismissal of teacher. This research applied the method of descriptive qualitative. It was conducted in SMK Gajah Mada Bandar Lampung. The researcher spent approximately two months starting from June to August 2016. The subject of the research involved the manager of SMK Gajah Mada Bandar Lampung. Meanwhile, the information of data was acquired from: (1) Chief of Gajah Mada Foundation, (2) principal, (3) Vice principal, and (4) teacher. Data collection technique included observation, interview, and documentation. In order to check the data validity, the triangulation method was applied. The analysis data technique uses an interactive method was including data collection, data reduction, data presentation, and conclusion. The result of research shows; 1) the recruitment of teacher which is accorded by the demand, but it is not maximal. And so about the placement of teachers. There is a problem between competence and placement of teachers. 2) training and development of teacher conducted to increase teacher competence, 3) compensation of teacher is an appreciation. It is given depended of responsibility, 4) Dismissal of teacher is based on purpose from the teacher and giving gift is as gratia foundation from the manager.

Key Words: *implementation, teacher.*

ABSTRAK
IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIK
DI SMK GAJAH MADA BANDAR LAMPUNG

Oleh
RIYON

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa pelaksanaan manajemen pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung difokuskan pada: 1) rekrutmen dan penempatan pendidik, 2) kompensasi pendidik, 3) pengembangan pendidik, 4) pemberhentian pendidik. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di SMK Gajah Mada Bandar Lampung. Peneliti melaksanakan penelitian sekitar dua bulan mulai Juni-Agustus 2016. Subjek penelitian melibatkan Pengelola SMK Gajah Mada Bandar Lampung. Sementara itu, informasi dari data yang diperoleh dari: (1) Ketua Yayasan Gajah Mada, (2) Kepala Sekolah, (3) Wakil kepala sekolah, dan (4) pendidik. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam rangka untuk memeriksa validitas data, diterapkan metode triangulasi. Teknik analisis data menggunakan metode interaktif melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, kemudian penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan; 1) perekrutan pendidik didasarkan pada kebutuhan, namun pelaksanaannya belum maksimal. Adapun tentang penempatan pendidik. Masih ada kesenjangan antara kompetensi dan penempatan pendidik. 2) pelatihan dan pengembangan pendidik dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pendidik, 3) kompensasi pendidik merupakan apresiasi. Hal ini diberikan berdasarkan beban tanggung jawab, 4) pemberhentian pendidik berdasarkan tujuan dari pendidik dan memberi hadiah adalah sebagai persaudaraan dari manajer.

Kata kunci: implementasi, pendidik.

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIK
DI SMK GAJAH MADA BANDAR LAMPUNG**

Oleh :

RIYON

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN

Pada

Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan
Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

Judul Tesis : **IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIK
DI SMK GAJAH MADA BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Riyon**

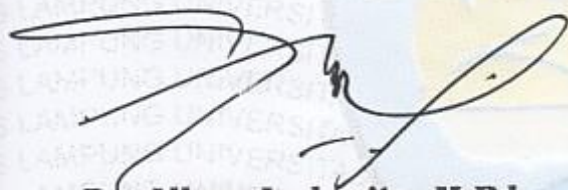
Nomor Pokok Mahasiswa : 1123012017

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

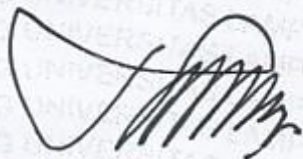


Dr. Alben Ambarita, M.Pd.
NIP 19570711 198503 1 004



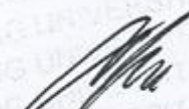
Dr. Irawan Suntoro, M.S.
NIP 19560323 198403 1 003

2. Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan



Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP 19600328 198603 2 002

**3. Ketua Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan**



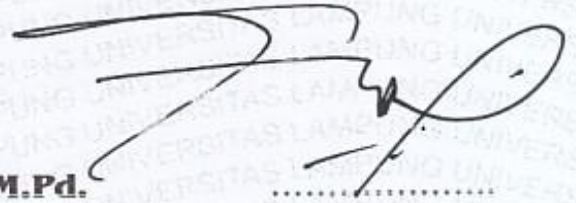
Dr. Irawan Suntoro, M.S.
NIP 19560323 198403 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

: **Dr. Alben Ambarita, M.Pd.**



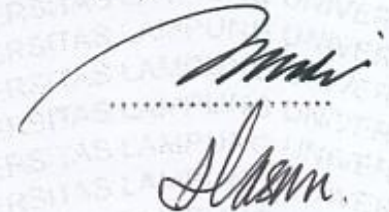
Sekretaris

: **Dr. Irawan Suntoro, M.S.**



Penguji Anggota

: **I. Dr. Sumadi, M.S.**



II. Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.

2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Dr. H. Muhammad Fuad, M.Hum.

NIP 19590722 198603 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.

NIP 19530528 198103 1 002

4. Tanggal Lulus Ujian : **29 Desember 2016**

SURAT PERNYATAAN

Bersama ini saya menyatakan bahwa:

1. Tesis dengan Judul **"Implementasi Manajemen Pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung"**, adalah karya saya sendiri dan tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya lain dengan tehnik yang tidak relevan dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau jiplakan karya lain (Plagiat)
2. Berkenaan dengan ini maka atas Hak Kekayaan Intelektual karya ilmiah ini diserahkan kepada Universitas Lampung sepenuhnya.

Demikian atas pernyataan ini, jika tidak relevan dengan yang sebenarnya maka saya bersedia diberikan sanksi sesuai dengan peraturan akademik yang berlaku.

Bandar Lampung, Agustus 2016

Yang menyatakan,

**METERAI
TEMPEL**

40530ADC00284265

6000
ENAM RIBU RUPIAH

RIYON

NIM. 1123012017

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bandar Lampung, 27 Agustus 1987.

Terlahir dari pasangan suami istri, Bapak Sadirin dan Ibu Parngiyah, anak ke dua dari dua bersaudara.

Pendidikan Sekolah Dasar ditempuh di SD Negeri 2 Way Dadi diselesaikan pada tahun 1999 kemudian melanjutkan ke Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama di SLTP Negeri 21 Bandar Lampung selesai tahun 2002. Pendidikan SMK ditempuh penulis sampai tahun 2005 di SMK Gajah Mada Bandar Lampung. Pendidikan sarjana (S1) pada jurusan Sastra Inggris Perguruan Tinggi Teknokrat Lampung diselesaikan pada tahun 2009.

Tahun 2010 penulis bekerja sebagai guru mata pelajaran Bahasa Inggris di SMK Gajah Mada Bandar Lampung. Pada tahun 2011 penulis tercatat sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Lampung dengan NPM 1123012017.

SANWACANA

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT atas karunia, nikmat, serta hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Tesis yang berjudul “Impelentasi Manajemen Pendidik di SMK Gajah Mada” ini disusun sebagai syarat akhir untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Managemen Pendidikan Universitas Lampung.

Penulis ucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P., selaku Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan di Universitas Lampung.
2. Prof. Dr. Sudjarwo, M.S., selaku Direktur program Pasca Sarjana Universitas Lampung, atas arahan dan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Dr. Muhammad Fuad, M.Hum., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung, atas arahan, saran dan masukan dan motivasi serta memfasilitasi penelitian ini.
4. Dr. Riswanti Rini, M.S.i., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung, atas dorongan, arahan dan memotivasi penulis.
5. Dr. Alben Ambarita, M.Pd., selaku pembimbing I yang telah memberikan nasehat, bimbingan serta kesabarannya dalam membimbing sehingga tesis ini dapat berjalan lancar.

6. Dr. Irawan Suntoro, M.S., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Lampung dan selaku pembimbing II yang telah sabar dalam memberikan arahan, masukan, petunjuk, saran, dan bimbingan hingga terselesainya tesis ini.
7. Dr. Sumadi, M.S., selaku pembahas I yang telah memberikan nasehat, bimbingan serta kesabarannya dalam memberikan masukan sehingga tesis ini lebih sempurna.
8. Hasan Hariri, M.BA, Ph.D., selaku Pembahas II yang telah memberikan nasehat, bimbingan serta kesabarannya dalam membimbing sehingga tesis ini dapat berjalan lancar.
9. Hj. Salamah, selaku Ketua Yayasan Pendidikan Gajah Mada yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
10. Enden Sopa Sopiya, S.Sos., M.Pd., selaku Kepala Sekolah SMK Gajah Mada yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
11. Drs. Dewa Kadek Artha, selaku Wakasek SMK Gajah Mada yang telah membimbing penulis dalam pengambilan data.
12. Kedua orang tua penulis, Bapak dan Ibu tercinta yang tidak henti-hentinya memberikan doa, dukungan, dan dorongan penuh untuk menyelesaikan penulisan tesis ini.
13. Kakak-kakakku serta keponakan-keponakanku atas kasih sayang dan cinta yang diberikan.
14. Istriku tersayang yang selalu memotivasi dan memberikan dukungan kepada penulis.

15. Berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi bagi penulisan tesis ini

Demikianlah penyusunan tesis ini, penulis menyadari segala kekurangan dan ketidaksempurnaan, sehingga kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak dan memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan khususnya dibidang Manajemen Pendidik.

Bandar Lampung, Agustus 2016
Penulis,

R I Y O N
NIM. 1123012017

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SANWACANA	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	5
1.3 Pertanyaan Penelitian	5
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Kegunaan Penelitian.....	6
1.5.1 Bagi Guru	6
1.5.2 Bagi SMK Gajah Mada.....	7
1.5.3 Bagi Komite Sekolah	7
1.5.4 Bagi Yayasan Pendidikan Gajah Mada.....	7
1.5.5 Bagi Peneliti	7
1.6 Definisi Istilah	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR	11
2.1 Pengertian Implementasi	11
2.2 Pengertian dan Fungsi – Fungsi Manajemen	12
2.3 Manajemen Pendidik.....	18
2.3.1 Pengertian Manajemen Pendidik	18
2.3.2 Ruang lingkup Manajemen Pendidik	19
2.4 Penelitian yang relevan	26
2.5 Kerangka Pikir	28
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1 Latar Penelitian	29
3.2 Pendekatan dan Rancangan Penelitian.....	29
3.3 Kehadiran Peneliti	30
3.4 Sumber Data Penelitian.....	31
3.5 Teknik Pengumpulan Data	33
3.5.1 Pengamatan/Observasi	33
3.5.2 Wawancara	34
3.5.2.1 Wawancara Terstruktur	34
3.5.2.2 Wawancara Semiterstruktur	35
3.5.3 Dokumentasi	47

3.6 Analisis Data	48
3.6.1 Reduksi Data	49
3.6.2 Penyajian Data	49
3.6.3 Penarikan Kesimpulan dan Pembuktian.....	49
3.7 Pengecekan Keabsahan Data.....	51
3.8 Tahapan Penelitian	53
3.8.1 Tahap Pra-lapangan	53
3.8.2 Tahap Pekerjaan Lapangan.....	54
3.8.3 Tahap Analisis Data.....	54
3.8.4 Tahap Pelaporan Hasil Penelitian.....	54

BAB IV PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN DAN

PEMBAHASAN	56
4.1 Gambaran Umum Penelitian	56
4.1.1 Sejarah singkat SMK GajahMada.....	56
4.1.2 Keadaan Fisik SMK Gajah Mada	57
4.1.2.1 Keadaan Sarana Prasarana SMK Gajah Mada	56
4.1.2.2 Keadaan siswa SMK Gajah Mada.....	57
4.1.2.3 Keadaan Pendidik SMK Gajah Mada	59
4.1.2.4 Lokasi SMK Gajah Mada.....	60
4.2 Deskripsi Data	60
4.2.1 Perekrutan dan Penempatan Pendidik.....	61
4.2.1.1 Perekrutan Pendidik	61
4.2.1.2 Penempatan Pendidik	65
4.2.2 Pemberian Kompensasi bagi Pendidik.....	71
4.2.3 Pembinaan dan Pengembangan Pendidik	74
4.2.4 Pelepasan atau Pemberhentian Pendidik.....	76
4.3 Temuan Penelitian.....	77
4.3.1 Matrik Perekrutan dan Penempatan	77
4.3.3 Matrik Pembinaan dan atau Pengembangan	79
4.3.2 Matrik Pemberian Kompensasi	81
4.3.4 Matrik Pelepasan atau Pemberhentian Pendidik.....	82
4.4 Pembahasan.....	84
4.4.1 Perekrutan dan Penempatan Pendidik.....	84
4.4.2 Pemberian Kompensasi bagi Pendidik.....	88
4.4.3 Pembinaan dan Pengembangan Pendidik	89
4.4.4 Pelepasan atau Pemberhentian Pendidik.....	92
4.5 Hipotetik Model	93

BAB V KESIMPULAN IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	98
5.1.1 Perekrutan dan Penempatan Pendidik.....	98
5.1.2 Pembinaan dan Pengembangan Pendidik	98
5.1.3 Pemberian Kompensasi bagi Pendidik.....	99
5.1.4 Pelepasan atau Pemberhentian Pendidik.....	99

5.2 Implikasi.....	100
5.3 Saran.....	100
5.3.1 Bagi Pendidik.....	100
5.3.2 Bagi Pengelola SMK Gajah Mada	101
5.3.3 Bagi Pengelola Yayasan Pendidikan Gajah Mada...	101
5.3.4 Bagi Komite Sekolah	101

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1 Data Pendidik SMK Gajah Mada.....	5
2. Tabel 2 Kegiatan Pengambilan Data.....	33
3. Tabel 3 Data Informan sebagai Sumber Data	34
4. Tabel 4 Kisi-kisi metode pengumpulan data dan sumber data	38
5. Tabel 5 Pengkodean Sumber Data Informan	44
6. Tabel 6 Jumlah siswa SMK Gajah Mada tahun 2015	49
7. Tabel 7 Jumlah siswa SMK Gajah Mada tahun 2016	49
8. Tabel 8 Rincian Pendidik SMK Gajah Mada berdasarkan tingkat pendidikan	51
9. Tabel 9 Perekrutan dan penempatan	68
10. Tabel 10 Pembinaan dan pengembangan.....	71
11. Tabel 11 Pemberian kompensasi.....	72
12. Tabel 12 Pelepasan/pemberhentian pendidik.....	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian.....	29
2. Gambar 2 Denah Lokasi SMK Gajah Mada Bandar Lampung	31
3. Gambar 3 Pola interaktif data Penelitian	40
4. Gambar 4 Diagram Konteks perekrutan dan penempatan pendidik ...	78
5. Gambar 5 Diagram Konteks pemberian kompensasi pendidik.....	80
6. Gambar 6 Diagram Konteks pembinaan dan pengembangan pendidik	84
7. Gambar 7 Diagram Konteks pelepasan/pemberhentian pendidik.....	89

MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu selesai (dari satu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.

(Q>S> AL-Insyirah 6-7)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) menjelaskan bahwa fungsi dari pendidikan nasional adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab. Dalam UU Sisdiknas tersebut disebutkan pula bahwa jenis pendidikan di Indonesia meliputi pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan pendidikan khusus.

UU Sisdiknas menerangkan bahwa pendidikan kejuruan diselenggarakan oleh pemerintah dan/atau swasta sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pendidikan kejuruan tersebut berfungsi untuk mempersiapkan peserta didik memiliki keterampilan khusus. Penyelenggaraan pendidikan kejuruan tersebut dapat dilakukan melalui jalur pendidikan formal, nonformal, dan informal. Paparan tersebut diatas hendaknya telah cukup untuk menunjukkan bahwa

keberadaan sekolah kejuruan telah memperoleh legitimasi yang kuat dalam Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).

Sekolah Menengah Kejuruan adalah salah satu jenjang pendidikan menengah dengan kekhususan mempersiapkan lulusannya untuk siap bekerja. Pendidikan kejuruan mempunyai arti yang bervariasi namun dapat dilihat suatu benang merahnya.

Menurut Abd. A'la, (2006: 15) mendefinisikan bahwa pendidikan kejuruan adalah bagian dari sistem pendidikan yang mempersiapkan seseorang agar lebih mampu bekerja pada suatu kelompok pekerjaan atau satu bidang pekerjaan daripada bidang-bidang pekerjaan lainnya. Dengan pengertian bahwa setiap bidang studi adalah pendidikan kejuruan sepanjang bidang studi tersebut dipelajari lebih mendalam dan kedalaman tersebut dimaksudkan sebagai bekal memasuki dunia kerja.

Terkait dengan perkembangan zaman, khususnya dalam bidang pendidikan, yakni dengan meningkatnya tuntutan profesionalisme dalam pengelolaan pendidikan, sekolah kejuruan juga merupakan salah satu pihak yang niscaya turut mengalaminya. Berangkat dari kenyataan, sekolah kejuruan dituntut untuk berbenah, menata diri dalam menghadapi persaingan bisnis pendidikan. Akan tetapi perubahan dan pembenahan diri yang dimaksud hanya dalam lingkup manajemen.

Untuk menjadikan sekolah kejuruan sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas, tentu saja ia harus menghadapi beragam hal, baik yang bersifat mendukung maupun yang memberikan tantangan atau bahkan mengancam eksistensinya. Kualitas pendidikan pada setiap lembaga pendidikan (termasuk

sekolah kejuruan) akan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga tersebut mampu untuk mengelola seluruh potensi secara optimal, mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, fasilitas, keuangan dan juga mengelola hubungannya dengan masyarakat.

Oleh karena itu, sudah menjadi hal yang tidak dapat ditawar lagi bahwa pola pengelolaan yang baik (*good management*) harus diterapkan pada lembaga tersebut. Hal ini agar sekolah kejuruan dapat memainkan perannya sebagai salah satu agen perubahan dengan optimal.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan merupakan lembaga pendidikan formal yang diselenggarakan oleh pengelola sekolah. Dengan demikian, pengelolaan SMK juga harus senantiasa dilaksanakan dengan baik. Namun, berdasarkan pengamatan awal peneliti, diperoleh gambaran bahwa pengelolaan SMK yang diselenggarakan masih cenderung mengikuti sistem pengelolaan yayasan yang menaunginya.

Menurut Abd. A'la (2006:21), pengelolaan sekolah pada umumnya hingga saat ini cenderung dilaksanakan ala kadarnya atau kurang profesional, salah satunya adalah dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, seperti pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik (siswa).

Proses perekrutan pendidik di sekolah kejuruan dilaksanakan secara tidak terprogram dan terstruktur tentu akan berdampak terhadap kualitas pendidik yang direkrut. Selain itu, di sekolah kejuruan pada umumnya tidak diselenggarakan orientasi kerja, khususnya bagi tenaga kerja yang baru direkrut, atau bagi keseluruhan tenaga kerja pada umumnya. Pada sebagian sekolah kejuruan swasta pada umumnya, pendidik juga tidak diwajibkan untuk menyusun rencana kerja

dalam dokumen tertulis layaknya pendidik di lembaga pendidikan formal negeri yang wajib menyusun rencana pengajaran.

Hal ini tentu akan menimbulkan hambatan tersendiri dalam penilaian kinerja pendidik secara keseluruhan. Selanjutnya, bagi pendidik juga tidak diberlakukan adanya batasan beban mengajar, baik batas minimal maupun batas maksimal. Akhirnya akan berimbas terhadap upaya pemberdayaan pendidik secara efektif dan efisien.

SMK Gajah Mada merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan secara klasikal yang berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Gajah Mada (YP Gajah Mada) Bandar Lampung. Penyelenggaraan SMK Gajah Mada tersebut adalah sebagai wujud upaya YP Gajah Mada untuk senantiasa meningkatkan kualitas pendidikan para siswa SMK Gajah Mada.

Sasaran yang hendak dicapai oleh YP Gajah Mada dari penyelenggaraan SMK Gajah Mada tersebut adalah terrealisasinya penyelenggaraan pendidikan di segala bidang secara optimal. Terdapat berbagai aspek yang memiliki kontribusi dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh pihak YP Gajah Mada dari penyelenggaraan SMK Gajah Mada. Salah satu aspek tersebut adalah manajemen tenaga pendidik yang dimiliki oleh SMK Gajah Mada. Tenaga Pendidik merupakan salah satu sumber daya manusia harus senantiasa dikelola secara baik dan profesional.

Beberapa kondisi yang kurang ideal serta indikasi rendahnya profesionalisme terkait pengelolaan pendidik di sekolah tentu akan memberikan dampak yang kurang baik terhadap proses pemberdayaan sumber daya manusia

yang ada di lembaga tersebut. Kondisi yang demikian menjadikan pendidik tidak terberdayakan secara efektif dan efisien.

Hal tersebut merupakan aspek yang menjadi daya tarik bagi peneliti untuk mengetahui dan menganalisa proses manajemen tenaga pendidik di SMK Gajah Mada sebagai salah satu lembaga pendidikan formal yang diselenggarakan di bawah naungan YP Gajah Mada.

1.2 Fokus Penelitian

Dari latar belakang masalah di atas maka diperlukan fokus penelitian masalah dengan maksud agar pembahasan mengenai permasalahan dapat dilakukan secara rinci, teliti, terpusat dan mendalam, sehingga benar-benar dapat menjadi kajian ilmiah sesuai dengan harapan peneliti.

Secara khusus fokus masalah yang dapat dikemukakan adalah pengelolaan tenaga pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung ditinjau dari pelaksanaan manajemen pendidik yang meliputi:

- 1.2.1 Proses perekrutan dan penempatan tenaga pendidik
- 1.2.2 Pemberian kompensasi
- 1.2.3 Pembinaan dan pengembangan
- 1.2.4 Pelepasan/pemberhentian tenaga pendidik

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian maka pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1.3.1. Bagaimanakah proses perekrutan dan penempatan tenaga pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung?

- 1.3.2. Bagaimanakah pemberian kompensasi terhadap tenaga pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung?
- 1.3.3 Bagaimanakah pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung?
- 1.3.4 Bagaimanakah pelepasan/pemberhentian tenaga pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, fokus penelitian, dan pertanyaan penelitian dapat dirumuskan tujuan penelitian untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

- 1.4.1 Proses perekrutan dan penempatan tenaga pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung.
- 1.4.2 Pemberian kompensasi terhadap tenaga pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung.
- 1.4.3 Pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung.
- 1.4.4 Pelepasan/pemberhentian tenaga pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung.

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1 Bagi Guru

Meningkatkan kualitas kompetensi guru, baik kompetensi paedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, yang pada akhirnya meningkatkan

kualitas keprofesionalan guru. Kemudian sebagai bahan untuk pengembangan karir guru di sekolah.

1.5.2 Bagi SMK Gajah Mada

Sebagai bahan masukan bagi SMK Gajah Mada Bandar Lampung dalam meningkatkan kualitas kinerja guru. Kemudian juga mengangkat nama baik sekolah dikarenakan berkorelasi dengan motivasi belajar peserta didik dipastikan meningkat.

1.5.3 Bagi Komite Sekolah

Sebagai bentuk bagian dari sosialisasi program peningkatan kinerja guru dari pihak sekolah ke orang tua/wali dalam hal ini komite sekolah sehingga lebih memacu dukungan terhadap program-program sekolah.

1.5.4 Bagi Yayasan Pendidikan Gajah Mada

Sebagai bahan pertimbangan dan rekomendasi serta referensi bagi Yayasan Pendidikan Gajah Mada dalam rangka upaya peningkatan kualitas tenaga pendidik khususnya implementasi kinerjan guru.

1.5.5 Bagi Peneliti

Untuk menyelesaikan studi Program Magister Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.

1.6. Definisi Istilah

Ada beberapa istilah yang perlu didefinisikan secara operasional. Beberapa istilah tersebut berupa:

- 1.6.1 Implementasi adalah proses umum suatu tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Implementasi merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dan swasta baik secara individu maupun secara kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap dan telah disalurkan untuk mencapai sasaran.
- 1.6.2 Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses karena untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan seluruh manajer sebagai seorang pemimpin harus melaksanakan aktivitas-aktivitas tertentu yang sistematis dan saling berkaitan antara satu dengan yang lain.
- 1.6.3 Tenaga pendidik adalah guru yang memiliki keahlian dan keterampilan karena pendidikan dan latihan, dan memperoleh bayaran karena pekerjaan.
- 1.6.4 Manajemen tenaga pendidik adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan, dan latihan/ pengembangan dan pemberhentian
- 1.6.5 Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan,

akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

- 1.6.7 Manajemen pendidikan adalah proses untuk mencapai tujuan–tujuan organisasi dengan melakukan empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan mengendalikan (*controlling*) kegiatan pembelajaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR

Dalam bab ini akan dipaparkan mengenai beberapa hal yang berkaitan dengan Implementasi, Manajemen Tenaga Pendidik dan Kerangka Pemikiran. Untuk menjelaskan pembahasan pada setiap subbab akan diuraikan berikut ini.

2.1 Pengertian Implementasi

Implementasi adalah proses umum suatu tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Implementasi merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dan swasta baik secara individu maupun secara kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan (Grindle, 1980:7).

Implementasi juga berarti bagaimana menerapkan suatu kepentingan, keluaran, dan hasil suatu kebijakan dari suatu organisasi. Implementasi adalah penerapan fungsi dari aturan, pembuat aturan, dan waktu. Implementasi menghubungkan antara tujuan kebijakan dan realisasinya dengan hasil kegiatan pemerintah.

Hal ini sesuai dengan pandangan Van Meter dan Horn (Grindle, 1980:6) bahwa tugas implementasi adalah membangun jaringan yang memungkinkan tujuan

kebijakan publik direalisasikan melalui aktivitas instansi pemerintah yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (*policy stakeholders*).

2.2. Pengertian dan Fungsi-fungsi Manajemen

Menurut Husaini (2004: 3), kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu berasal dari kata manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan. Kata-kata tersebut digabung menjadi kata kerja, yaitu managere yang memiliki arti menangani. Managere diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja, yaitu to manage, dengan kata benda management, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Dalam bahasa Indonesia kata management tersebut diterjemahkan menjadi manajemen atau pengelolaan.

Luther Gulick seperti dikutip oleh Handoko (2001: 11) mendefinisikan, manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Sementara itu, Fattah (2001: 1), mengemukakan bahwa manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan dari pendapat yang dikemukakan oleh para pakar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang sistematis dan kooperatif dalam usaha memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses karena untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan seluruh manajer sebagai seorang pemimpin harus melaksanakan aktivitas-aktivitas tertentu yang sistematis dan saling berkaitan antara satu dengan yang lain.

Berikut ini dibahas mengenai fungsi-fungsi dari manajemen, seperti perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating), dan pengawasan (controlling).

1. Perencanaan (Planning)

Pada dasarnya perencanaan adalah penentuan kegiatan-kegiatan yang hendak dilaksanakan pada masa yang akan datang. Kegiatan perencanaan ini dilaksanakan dengan maksud untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Husaini (2004: 54), perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Selanjutnya, Husaini (2004: 55) juga mengutip pendapat dari Siagian yang mengartikan perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Amirullah (2002: 9), perencanaan dapat dimaknai sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dalam mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan pertimbangan terhadap beberapa definisi di atas, dapat dikemukakan definisi khusus bagi dunia pendidikan bahwa pada hakikatnya perencanaan merupakan suatu proses pemikiran serta analisis yang dilakukan secara sistematis dan rasional mengenai segala sesuatu yang hendak dilaksanakan, tata cara pelaksanaan, subjek pelaksana, serta waktu pelaksanaan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan sehingga proses pendidikan tersebut dapat memenuhi tuntutan maupun kebutuhan masyarakat.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Organisasi oleh Siagian (1985: 81), diartikan sebagai bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk suatu tujuan bersama dan terkait secara formal dalam persekutuan yang mana senantiasa terdapat hubungan antara seorang atau kelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau kelompok yang disebut orang lain. Sebagaimana dikutip oleh Arikunto (1988: 38), Simon menyebutkan sebagai berikut: “organization is planned system of cooperative effort in wich each participant has recognized role of play and duties or to perform”.

Dari pengertian di atas, dapat dikemukakan betapa pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam melaksanakan segala kebijakan yang dibuat pada tingkatan administratif maupun manajerial. Dalam hubungan ini

secara hakiki dapat ditinjau dari sudut pandang organisasi sebagai wadah, yaitu tempat dilaksanakannya aktivitas-aktivitas administrasi serta manajerial.

Amirullah (2002: 9), mengemukakan bahwa pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya, serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana. Sedangkan Sutisna (1985: 174), memberikan batasan terhadap pengorganisasian sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Husaini (2004: 143), mengutip Handoko menyebutkan bahwa pengorganisasian yakni: (1) cara manajemen merencanakan struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi, (2) bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, di mana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota kelompok, (3) hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas karyawan, dan (4) cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut. Atas dasar beberapa pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengorganisasian mencakup aktivitas-aktivitas sebagai berikut: (1) adanya pembagian kerja yang jelas dan tegas, (2) pembagian aktivitas berdasarkan tingkat kekuasaan dan tanggungjawab, (3) pembagian dan pengelompokan tugas menurut jenis dan golongan yang berbeda, (4) penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok, dan (5) pengaturan hubungan kerja antar anggota organisasi.

Menurut Nawawi (1981: 31), untuk dapat mewujudkan organisasi yang baik serta efektif bagi pencapaian tujuan, maka perlu diterapkan beberapa azas, antara lain: (1) organisasi harus fungsional, (2) pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja, (3) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggungjawab, (4) organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol, (5) organisasi harus mengandung kesatuan perintah, (6) organisasi harus seimbang dan fleksibel.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang juga memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan.

3. Penggerakan (Actuating)

Penggerakan (actuating) merupakan salah satu dari keseluruhan fungsi manajemen yang sangat penting dan perlu untuk diselenggarakan, sebab tanpa fungsi penggerakan hasil yang telah diperoleh dari aktivitas perencanaan dan pengorganisasian tidak dapat direalisasikan dalam bentuk nyata.

Burhanuddin (1994: 229), mengutip Siagian mendefinisikan penggerakan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka bersedia dengan ikhlas untuk bekerja demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Sedangkan Soepardi (1988: 114), memberikan definisi penggerakan adalah upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja serta mendayagunakan fasilitas yang ada yang bukan berupa manusia. Pengarahan

tenaga kerja dan pendayagunaan berbagai fasilitas tersebut dengan maksud agar dapat melaksanakan pekerjaan secara bersama.

Berdasarkan dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para pakar di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa fungsi penggerak dalam manajemen menempati posisi yang vital bagi langkah-langkah perealisasi segenap rencana dan kegiatan yang ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan. Khusus untuk manajer dalam lembaga pendidikan luar sekolah seperti pesantren, SMK dan sebagainya, harus mahir dalam menjalankan fungsi penggerak ini agar para bawahan berkenan untuk senantiasa melaksanakan segenap tugas yang diemban dengan ikhlas, memiliki dedikasi dan tanggungjawab tinggi.

4. Pengawasan (Controlling)

Handoko (2001: 25), menyebutkan bahwa definisi pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat berbentuk pengawasan positif serta dapat pula bewujud pengawasan negatif.

Pengawasan positif dilaksanakan untuk mencoba mengetahui apakah tujuan organisasi telah dicapai secara efektif dan efisien, sedangkan pengawasan negatif dilakukan untuk mencoba menjamin bahwa hal-hal yang tidak diinginkan atau tidak diperlukan tidak terjadi dalam aktivitas organisasi.

Husaini (2004: 438), mengutip Anonim mendefinisikan pengawasan sebagai suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan / kegiatan telah berjalan sesuai dengan rencana. Aktivitas pengawasan pada

hakikatnya adalah membandingkan antara kondisi yang ada dengan yang semestinya.

Menurut Sukanto (2000: 63), pengawasan pada hakikatnya merupakan usaha memberi petunjuk kepada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Lebih lanjut dikemukakan bahwa pengawasan terdiri dari penetapan standar, supervisi kegiatan atau pemeriksaan, perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan beberapa pokok pengertian, yakni: (1) pengawasan dilakukan dengan tujuan utama untuk membuat segenap kegiatan administrasi dan manajemen terlaksana sesuai dengan rencana, efektif dan efisien, (2) dalam fungsi pengawasan terdapat aktivitas perbandingan dan pemeriksaan, (3) kegiatan pengawasan ditujukan kepada kegiatan organisasi secara keseluruhan, dan (4) pengawasan merupakan suatu proses yang harus senantiasa dilakukan secara sistematis dan terstruktur.

2.3. Manajemen Pendidik

2.3.1 Pengertian Manajemen Pendidik

Menurut Yuliana (2007: 5), manajemen tenaga pendidik dan kependidikan yaitu rangkaian kegiatan menata tenaga pendidik dan kependidikan mulai dari merencanakan, membina, hingga pemutusan hubungan kerja agar dapat menyelenggarakan pendidikan secara efektif dan efisien.

Qomar (2007: 130), mengutip Mulyasa menyebutkan bahwa manajemen personalia atau tenaga pendidik dan kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan

tenaga pendidik dan kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun dengan tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Atas dasar beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa definisi dari manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah rangkaian kegiatan menata tenaga pendidik dan kependidikan mulai dari merencanakan, membina, hingga pemutusan hubungan kerja yang bertujuan untuk mendayagunakan tenaga pendidik dan kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun dengan tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

2.3.2. Ruang Lingkup Manajemen Pendidik

Menurut Mulyasa (2005: 152), pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan di Indonesia sedikitnya mencakup tujuh kegiatan utama, yaitu perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi dan penilaian.

Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (2009: 231), manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan, dan pemberhentian.

Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara garis besar kegiatan-kegiatan dalam manajemen tenaga pendidik meliputi:

a. Perekrutan dan Penempatan

Menurut Mulyasa (2005: 153), pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan pada suatu lembaga pendidikan, baik dalam hal jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan perekrutan, yaitu suatu upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup.

Pernyataan Gorton yang dikutip oleh Bafadal (2008: 21), tujuan dari perekrutan pegawai adalah menyediakan calon pegawai yang betul-betul baik (*surplus of candidates*) dan paling memenuhi kualifikasi (*most qualified and outstanding individuals*) untuk sebuah posisi atau jabatan.

Siagian (2002: 187), terdapat beberapa tahapan dalam proses seleksi tenaga kerja, yakni: penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan ujian, wawancara seleksi, pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensi, evaluasi kesehatan, wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsung, pengenalan pekerjaan, dan keputusan atas lamaran.

Soeprihanto (1996: 17), mengemukakan bahwa prosedur yang dilakukan dalam proses seleksi meliputi: wawancara pendahuluan, evaluasi pengisian blangko, tes seleksi, interviu, memeriksa referensi dan latar belakang, pengambilan keputusan seleksi, tes kesehatan, serta penempatan.

Terkait dengan penempatan tenaga kerja, Hariandja (2005:156-157), mengemukakan bahwa penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi), atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Penempatan kembali pegawai dilakukan dengan berbagai alasan yang berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia atau untuk memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien, yang dapat disebabkan oleh tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, supply dan ketersediaan pegawai secara internal dan eksternal, peningkatan karier dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.

Sukirman, dkk. (2002: 21), menyatakan bahwa penempatan setiap personel harus merujuk pada prinsip “the right man on the right place”, yakni menempatkan seseorang yang tepat pada posisi yang tepat pula.

Moenir (1987: 96), mengungkapkan bahwa seorang manajer harus mempertimbangkan beberapa hal dalam menempatkan seorang tenaga kerja, yaitu: analisis beban kerja, analisis jabatan, deskripsi tugas, dan spesifikasi tugas. Analisis pekerjaan adalah proses penentuan unsur-unsur yang menjadi komponen suatu pekerjaan, seperti perlengkapan, latihan, sikap dan kemahiran, serta syarat penyelenggaraan pekerjaan.

Selanjutnya, dengan landasan hasil analisis pekerjaan/jabatan perlu disusun deskripsi tugas untuk memberikan informasi/kejelasan bagi setiap tenaga kerja mengenai tugasnya masing-masing.

Pidarta (1988: 67), menyatakan bahwa deskripsi tugas mencakup keterangan mengenai tugas beserta hubungannya dengan tugas-tugas lain, tujuan tugas, faktor fisik, sosial, dan ekonomi.

Selanjutnya, mengenai spesifikasi tugas, Pidarta (1988: 69), mengungkapkan bahwa spesifikasi tugas/pekerjaan berisi tentang batas umur, tinggi badan, pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan ijazah yang diperlukan bagi tugas tertentu.

Moenir (1987: 103), menerangkan bahwa yang dimaksud spesifikasi pekerjaan adalah suatu pernyataan atas kualifikasi minimal seseorang yang dapat diterima dan perlu untuk melaksanakan pekerjaan secara tepat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa spesifikasi tugas/pekerjaan adalah uraian yang mengungkapkan secara jelas, tegas, dan ringkas mengenai syarat-syarat bagi setiap orang yang tepat untuk melaksanakan tugas/pekerjaan tertentu dengan efektif dan efisien. Tersedianya spesifikasi tugas/pekerjaan juga dapat menjadi faktor pendukung bagi suatu lembaga/organisasi dalam usahanya untuk memperoleh tenaga kerja yang profesional dalam proses perekrutan tenaga kerja.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa analisis beban kerja, analisis jabatan, deskripsi tugas, dan spesifikasi tugas merupakan hal-

hal yang sangat penting untuk disusun sebagai acuan serta bahan pertimbangan dalam proses perekrutan dan penempatan tenaga kerja.

b. Pemberian Kompensasi

Menurut Hariandja (2005: 244), kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, dan lain-lain. Pemberian kompensasi tersebut ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus, dan komisi sehingga sering disebut dengan kompensasi langsung, dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja pegawai seperti tunjangan-tunjangan.

Pembayaran kompensasi langsung dapat didasarkan pada jabatan atau kedudukan seperti manajer, supervisor, sekretaris, atau pegawai yang dibayar berdasarkan waktu seperti pegawai menerima upah harian, mingguan, atau bulanan dalam jumlah yang tetap. Kompensasi tersebut umumnya disebut gaji atau upah. Di luar gaji atau upah, para pegawai mendapatkan tambahan penghasilan yang dibayar berdasarkan unjuk kerja seperti insentif, komisi, dan bonus. Selain itu, biasanya sewaktu-waktu pegawai menerima penghasilan lain seperti tunjangan hari raya dan kesehatan yang didasarkan

pada keanggotaannya sebagai pegawai di lembaga, bukan berdasarkan kinerja pegawai tersebut secara langsung.

Hariandja (2005: 245), juga menjelaskan bahwa tujuan utama dari pemberian kompensasi yaitu untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai, memotivasi kinerja, membangun komitmen, dan mendorong peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam upaya meningkatkan kompetensi organisasi secara keseluruhan.

Pengertian-pengertian tersebut mengisyaratkan adanya dua pihak yang menanggung kewajiban yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah guru atau karyawan yang berkewajiban dan bertanggungjawab melaksanakan kegiatan yang disebut mengajar. Pihak kedua adalah organisasi yang menanggung kewajiban dan tanggungjawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama. Kewajiban dan tanggungjawab muncul karena adanya hubungan kerja di antara kedua belah pihak di dalam organisasi pendidikan.

c. Pembinaan atau Pengembangan

Menurut Arikunto (2008: 231), yang dimaksud dengan pembinaan atau pengembangan pegawai adalah usaha yang dijalankan untuk memajukan dan meningkatkan mutu tenaga personalia yang berada dalam lingkungan lembaga pendidikan, baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif.

Siagian (2002: 182), mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu cara untuk mengubah potensi seseorang menjadi kemampuan nyata. Pelatihan adalah proses yang dirancang untuk

mempertahankan atau memperbaiki prestasi kerja yang telah diraih saat ini, sedangkan pengembangan adalah proses merancang dalam rangka pengembangan keterampilan yang diperlukan demi aktivitas pada masa yang akan datang.

Menurut Bafadal (2008: 63), program peningkatan kemampuan profesional sebaiknya melalui langkah-langkah yang sistematis, seperti (1) mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, kesulitan atau masalah-masalah yang seringkali dialami pegawai, (2) menetapkan program pengembangan yang sekiranya diperlukan untuk mengatasi kekurangan, kelemahan, kesulitan atau masalah-masalah yang seringkali dialami oleh pegawai, (3) merumuskan tujuan program pengembangan yang diharapkan dapat dicapai pada akhir program pengembangan, (4) merancang dan menetapkan materi yang akan disampaikan dan media yang akan digunakan dalam program pengembangan, (5) merancang dan menetapkan metode yang akan digunakan dalam program pengembangan, (6) menetapkan bentuk dan instrumen penilaian yang akan digunakan dalam program pengembangan, (7) menyusun dan mengalokasikan anggaran program pengembangan, (8) melaksanakan program pengembangan dengan materi, metode dan media yang telah dirancang dan ditetapkan sebelumnya, (9) mengukur tingkat keberhasilan program pengembangan, dan (10) menetapkan program tindak lanjut dari program pengembangan.

d. Pelepasan atau Pemberhentian

Menurut Mulyasa (2005:155), pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai tenaga kependidikan.

Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (2009: 250), pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir dalam manajemen sumber daya manusia. Istilah pemberhentian memiliki makna yang sama dengan separation, yakni pemisahan atau pemutusan hubungan tenaga kerja dari suatu organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat diketahui bahwa perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam mengelola suatu organisasi pendidikan. Perencanaan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2.4. Penelitian yang Relevan

Siti Tsuwaibah (2010) Studi Tentang Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik (Guru) di YPI AL-Khoiriyyah Semarang, mengungkapkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam manajemen rekrutmen tenaga pendidik di YPI Al Khoiriyyah Semarang sudah cukup baik dalam arti semua kegiatan manajemen rekrutmen tenaga pendidik mulai perencanaan sampai dengan evaluasi sudah dilaksanakan. Namun belum dilaksanakan secaramaksimal. Hal ini dapat dilihat dari

perencanaan tenaga pendidik/pegawai yang dilakukan secara mendadak sedangkan dalam proses rekrutmen itu sendiri membutuhkan waktu yang cukup lama.

Manajemen rekrutmen tenaga pendidik di YPI Al Khoiriyyah Semarang tidak semulus yang diperkirakan. Dalam manajemen rekrutmen ini juga menemui beberapa problem yang harus diselesaikan. Adapun problem yang dihadapi adalah pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana hal ini di sebabkan oleh dua permasalahan yaitu waktu yang berkepanjangan karena terganjal oleh kalender pendidikan dan kebutuhan ustadz secara tiba-tiba, sehingga menyebabkan tidak efektif dan efisienya proses rekrutmen.

Hamidi (2014) Manajemen Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Ujung Tanjung Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir, mengungkap bahwa manajemen tenaga pendidik di MTs Negeri Ujung Tanjung Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir telah berjalan sebagaimana mestinya, mulai dari perencanaan, pembinaan, dan penilaian (evaluasi) tenaga pendidik. Tetapi perlu ditingkatkan pada beberapa aspek, di antaranya peluang guru untuk mengembangkan diri melalui pendidikan dan pelatihan serta peningkatan kesejahteraan guru.

Kesimpulan penelitian adalah bahwa keberhasilan sebuah lembaga pendidikan ditentukan oleh manajemen yang baik. Manajemen yang baik hendaklah didukung oleh team work yang solid. Mulai dari kepala madrasah, guru, staf administrasi, pegawai, hingga siswa harus memahami peran masing-masing. Sehingga unsur-unsur manajemen berupa *planing*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dapat berjalan secara serasi, menyeluruh, dan berkesinambungan.

Winarni (2016) Manajemen Tenaga Pendidik Sekolah Dasar Muhammadiyah (Plus) Kota Sala Tiga, memperoleh temuan bahwa manajemen tenaga pendidik SD Muhammadiyah (Plus) Kota Salatiga meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, pembinaan dan pelatihan, mutasi serta pemberhentian. Pembinaan dan pelatihan merupakan fokus utama dalam manajemen tenaga pendidik. Pembinaan dilakukan secara rutin dan berkala dengan tujuan untuk memperkecil konflik yang mungkin terjadi di lingkungan sekolah. Sedangkan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga pendidik, dengan tujuan meningkatkan kualitas tenaga pendidik. Hambatan dalam pelaksanaan pembinaan tenaga pendidik berupa tidaktersedianya ruang yang memadai, rutinitas pembinaan yang tidak inovatif menimbulkan kejenuhan dan pelaksanaan pembinaan pada malam hari menimbulkan persoalan pada tenaga pendidik perempuan.

Solusinya melakukan kerjasama dengan mitra SD dalam memperoleh dana talangan untuk membuat gedung serba guna, mengkoordinasikan program pembinaan dengan pihak yayasan dan komite agar diperoleh program-program yang inovatif dan melibatkan keluarga dalam program pembinaan supaya terjalin silaturahmi yang erat diantara warga sekolah.

2.5 Kerangka Pikir

Kerangka pikir adalah teori dari penelitian yang menjelaskan tentang alasan bagi rumusan uraian dugaan, akan menggambarkan alur piker peneliti dan memberikan penjelasan kepada orang tentang hipotesis yang diajukan (Arikunto,

1995:99). Kerangka fikir merupakan argumentasi teoritik terhadap permasalahan yang dibahas.

Selain itu Sugiyono, (2010:91) mengungkapkan bahwa kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Berdasarkan teori yang telah diuraikan, maka tahap pertama yang akan peneliti lakukan adalah mengetahui proses penerapan manajemen tenaga pendidik yang telah dilaksanakan pada SMK Gajah Mada. Hal yang peneliti amati terkait pelaksanaan rekrutmen, penempatan, pembinaan hingga pemberhentian pendidik.

Kerangka pikir penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan di paparkan mengenai beberapa hal tentang latar penelitian, pendekatan dan rancangan penelitian, kehadiran peneliti, sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, penarikan kesimpulan dan pembuktian, pengecekan keabsahan data, dan tahapan penelitian.

3.1 Latar Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Juni 2016 sampai dengan Agustus 2016 di SMK Gajah Mada Bandar Lampung yang beralamatkan di Jalan Soekarno Hatta No. 01, Kecamatan Tanjung Senang Kota Bandar Lampung. Penelitian dilakukan pada jam efektif belajar pada pukul 08.00 sampai dengan 13.30. Sekolah ini didirikan dari tahun 1987 dan memiliki 704 siswa pada tahun pelajaran 2016-2017. Tenaga pendidik yang mengajar di sekolah ini berjumlah 42 orang. Pemilihan lokasi ini berdasarkan beberapa pertimbangan setelah diadakan observasi singkat yaitu dari keunikan (lain dari yang lain), bahwa SMK Gajah Mada salah satu sekolah yang melaksanakan manajemen pendidik dengan efektif dan efisien.

3.2 Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yang mana jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh

melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya, sebagian datanya dapat dihitung sebagaimana data sensus, namun analisisnya bersifat kualitatif karena penelitian ini berupa perilaku seorang, peranan organisasi dan hubungan timbal balik. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan berdasarkan paradigma, strategi, dan implementasi model yang dikembangkan sangat beragam. (Dimiyati, 2000).

Demikian pendekatan penelitian yang sesuai dengan penelitian ini adalah kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pendekatan seperti ini dianggap mampu memberikan pemahaman yang mendalam dan rinci berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di SMK Gajah Mada Bandar Lampung.

3.3 Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti di lapangan diharapkan dapat bekerjasama dengan subyek penelitian. Peneliti diharapkan mampu berinteraksi dengan subyek secara wajar di lapangan, menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang ada. Hubungan yang baik antara peneliti dengan subyek sebelum dan selama di lapangan merupakan kunci utama keberhasilan dalam pengumpulan data. Kunci informasi dalam penelitian dapat dibagi menjadi dua yaitu: manusia dan non manusia. Manusia meliputi didalamnya adalah pengawas sekolah, kepala sekolah, guru dan siswa, dan yang non manusia adalah dokumentasi yang berupa buku dari sekolah.

Arikunto (2006: 17), menyatakan bahwa keuntungan peneliti sebagai instrument adalah sebagai berikut:

1. Peneliti memiliki daya *responsive* yang tinggi, mampu merespon sambil memberikan interpretasi terus menerus pada gejala yang dihadapi.
2. Memiliki sifat adaptable, yaitu mampu menyesuaikan diri mengubah taktik strategi atau strategi mengikuti kondisi lapangan yang dihadapi.
3. Memiliki kemampuan untuk memandang obyek penelitiannya secara holistik, mengaitkan gejala dengan konteks saat itu, mengaitkan dengan masa lalu dan dengan gejala kondisi yang relevan.
4. Sanggup terus-menerus menambah pengetahuan untuk bekal dalam melakukan interpretasi terhadap gejala.
5. Memiliki kemampuan melakukan klarifikasi agar dengan cepat memiliki kemampuan menarik kesimpulan mengarah pada perolehan hasil.
6. Memiliki kemampuan untuk mengeksplor dan merumuskan informasi sehingga menjadi bahan masukan bagi pengayaan konsep ilmu.

3.4 Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh. Sumber data penelitian ini adalah manusia dan bukan manusia (Miles dan Huberman, 1992:2). Kehadiran peneliti sebagai tolok ukur kesuksesan terhadap jalan perekrutan data penelitian.

Peneliti sebagai instrumen utama hal ini senada yang diungkapkan oleh Sugiyono (2010:307) bahwa peneliti itu merupakan atau menjadi instrumen utama dalam penelitian kualitatif. Kemudian fokus penelitian juga menjadi jelas, perlu dikembangkan instrumen sederhana yang dapat melengkapi data untuk pembandingan dengan data yang telah ditemukan melalui wawancara dan observasi.

Peneliti terjun langsung ke lapangan melakukan pengumpulan data, menganalisis mereduksi dan membuat kesimpulan.

Dikatakan pendapat ahli bahwa instrumen dari pilihan yang natural adalah manusia. Kita harus dapat melihat bahwa bentuk lain dari instrumen mungkin dipergunakan di tahap berikutnya dari suatu pemeriksaan, namun manusia adalah arus utama awal dan lanjutan. Tetapi kalau instrumen manusia telah dipergunakan secara ekstensif di langkah lebih awal dari pemeriksaan, maka satu instrument dapat dihaluskan pada data instrumen yang telah memiliki hasil.

" The instrument of choice in naturalistic inquiry in the human, We shall see that other form of instrumentation may be used in later phase of inquiry but the human is the initial and continuing mainstay. But if the human instruments has been used extensively in earlier stages of inquiry, so that a instrument can be constructed that is grounded in the data the human instruments has produced. " Lincoln and Guba dalam Sugiono, 2010:306)

Tabel 1. Kisi-kisi metode pengumpulan data dan sumber data

No	Aspek	Komponen	Metode	Sumber
1	Perekrutan dan Penempatan	a. Alasan/sebab b. Pihak yang terlibat c. Penetapan persyaratan d. Penetapan jadwal e. Teknik seleksi (tes, wawancara, dsb.) f. Deskripsi tugas/jabatan g. Spesifikasi tugas h. Kendala	Wawancara dan analisis dokumen	Kepala Sekolah, Tenaga pendidik, Wakil Kepala Sekolah, dan dokumen
2	Pemberian Kompensasi	a. Standar b. Bentuk kompensasi c. Tujuan d. Subjek	Wawancara dan analisis dokumen	Kepala Sekolah, Tenaga pendidik, Wakil Kepala Sekolah, dan dokumen
3	Pembinaan/ Pengembangan	a. Alasan/sebab b. Standar kinerja	Wawancara dan analisis	Kepala Sekolah, Tenaga pendidik,

		c. Penilaian kinerja d. Bentuk pembinaan	dokumen	Wakil Kepala Sekolah, dan dokumen
	4 Pelepasan/ Pemberhentian	a. Jenis pelepasan b. Alasan pelepasan c. Pihak yang berwenang	Wawancara dan analisis dokumen	Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, dan dokumen

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif secara umum terdapat tiga macam teknik pengumpulan data, yaitu data dapat dikumpulkan melalui teknik; (1) pengamatan atau observasi (2) wawancara (3) dokumentasi (Sugiyono, 2010:309). Ketiga teknik pengumpulan data tersebut dipergunakan dalam penelitian ini, namun diutamakan menggunakan teknik wawancara mendalam karena terdapat makna yang tersembunyi dibalik fenomena. Teknik pengumpulan data melalui pengamatan atau observasi dan juga teknik dokumentasi dipergunakan guna membantu, memperkaya, serta melengkapi data penelitian yang diperlukan.

3.5.1 Pengamatan/Observasi

Marshal dalam Sugiyono (2010) menyatakan bahwa “*through observation the researcher learn about behavior and the meaning attached to those behavior*”. Melalui observasi, peneliti akan mengetahui tingkah laku dan arti dari tingkah laku tersebut.

Observasi dapat dilakukan dengan cara.

- 1) Observasi terus terang atau tersamar, yakni peneliti menyatakan terus terang kepada sumber data bahwa ia sedang melakukan penelitian. Tetapi dalam suatu saat peneliti juga tidak terus terang atau tersamar dalam observasi, hal ini untuk menghindari jika suatu data yang hendak dicari merupakan data yang rahasia.

- 2) Observasi tak berstruktur, jika fokus penelitian belum jelas, peneliti bisa melakukan observasi ini. Fokus observasi akan berkembang selama kegiatan observasi berlangsung. Jika fokus observasi sudah jelas maka dapat menggunakan observasi terstruktur dengan menggunakan pedoman observasi. Observasi ini tidak dipersiapkan secara sistematis, hal ini dilakukan karena peneliti tidak mengetahui secara pasti apa yang akan diamati.

3.5.2 Wawancara

Esterberg dalam Sugiyono (2010) menyatakan tiga macam wawancara:

3.5.2.1 Wawancara Terstruktur

Teknik ini digunakan jika peneliti telah mengetahui dengan pasti informasi apa yang akan diperoleh. Pada teknik pengumpulan data ini, peneliti telah mempersiapkan instrumen berupa daftar pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah dipersiapkan. Setiap responden akan mendapat pertanyaan yang sama dan pengumpul data serta mencatatnya. Selain harus menyiapkan instrumen, pengumpul data juga harus menyiapkan alat bantu berupa *tape recorder*, *gambar* atau *material* lain yang dapat membantu proses kelancaran wawancara.

3.5.2.2 Wawancara Semiterstruktur

Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam *in-depth interview*, yakni lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuannya adalah

untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, tentang pendapat dan ide dari nara sumber.

Jenis wawancara ini adalah bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman yang digunakan adalah garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Teknik ini digunakan dalam penelitian pendahuluan atau untuk penelitian yang lebih mendalam tentang subyek yang diteliti. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara terstruktur dimana peneliti menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

Berdasarkan fokus permasalahan penelitian maka pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam wawancara adalah pertanyaan yang sesuai daftar pertanyaan yang diajukan peneliti sajikan ddalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 3.5.1.1 Daftar Pertanyaan Wawancara Ketua Yayasan

No	Sub-Fokus Penelitian	Pertanyaan
1	perekrutan pendidik & penempatan	Apa yang menjadi alasan/dasar untuk melaksanakan perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada?
2	perekrutan pendidik & penempatan	Kapan pelaksanaan perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam penetapan waktu tersebut?
3	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah dibentuk panitia dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
4	perekrutan pendidik & penempatan	Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?

5	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah di SMK Gajah Mada dilakukan analisis jabatan pendidik? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
6	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah disusun deskripsi tugas bagi para pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
7	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah disusun spesifikasi tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
8	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah terdapat persyaratan-persyaratan bagi calon pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
9	perekrutan pendidik & penempatan	Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam penetapan persyaratan-persyaratan bagi calon pendidik di SMK Gajah Mada? Mengapa demikian?
10	perekrutan pendidik & penempatan	Bagaimana proses penetapan persyaratan-persyaratan bagi calon pendidik di SMK Gajah Mada?
11	perekrutan pendidik & penempatan	Teknik seleksi apa yang digunakan dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dari penggunaan teknik tersebut?
12	perekrutan pendidik & penempatan	Apa sajakah factor penghambat dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Bagaimana solusi yang ditempuh untuk mengatasi hal tersebut?
12	perekrutan pendidik & penempatan	Siapa sajakah pihak yang dilibatkan dalam pembagian tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
14	perekrutan pendidik & penempatan	Apa model yang diterapkan dalam penugasan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
15	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah di SMK Gajah Mada diberlakukan beban mengajar minimal dan beban mengajar maksimal bagi pendidik? Apa yang menjadi alasan atau

		bahan pertimbangan dalam hal tersebut? Siapakah yang berwenang untuk menetapkan hal tersebut?
16	perekrutan pendidik & penempatan	Aspek apa sajakah yang menjadi bahan pertimbangan dalam memberikan tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
17	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah pembagian tugas mengajar di SMK Gajah Mada disertai dengan pemberian surat tugas bagi pendidik? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
18	perekrutan pendidik & penempatan	Apa sajakah faktor pendukung dalam pembagian tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
19	perekrutan pendidik & penempatan	Apa sajakah faktor penghambat dalam pembagian tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Bagaimana solusi yang ditempuh untuk mengatasi hal tersebut?
20	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah ditetapkan standar kerja bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut? Kapan hal tersebut dilaksanakan?
21	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah dilakukan penilaian terhadap kinerja pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut? Kapan hal tersebut dilaksanakan?
22	perekrutan pendidik & penempatan	Siapa sajakah pihak yang dilibatkan dalam penilaian terhadap kinerja pendidik di SMK Gajah Mada? Mengapa demikian?
23	Pembinaan dan pengembangan	Apa sajakah faktor penghambat dalam penilaian kinerja pendidik di SMK Gajah Mada? Bagaimana solusi yang ditempuh untuk mengatasi hal tersebut?
24	Pembinaan dan pengembangan	Apakah dilakukan pembinaan dan atau pengembangan bagi pendidik di SMK

		Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut?
25	Pembinaan dan pengembangan	Kapan dilaksanakan pembinaan dan atau pengembangan bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
26	Pembinaan dan pengembangan	Bagaimana bentuk serta proses pembinaan dan atau pengembangan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam menentukan hal tersebut?
27	Pemberian kompensasi	Apa sajakah faktor penghambat dalam pembinaan dan atau pengembangan pendidik di SMK Gajah Mada? Bagaimana solusi yang ditempuh untuk mengatasi hal tersebut?
28	Pemberian kompensasi	Apakah dilaksanakan program pemberian kompensasi bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut?
29	Pemberian kompensasi	Bagaimana bentuk kompensasi yang diberikan bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut?
30	Pemberian kompensasi	Apakah yang menjadi acuan dalam menentukan jumlah kompensasi yang diberikan bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut?
31	Pemberian kompensasi	Siapakah pihak yang bertugas mengelola pemberian kompensasi bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Mengapa demikian?
32	Pelepasan / pemberhentian	Apakah diberlakukan pelepasan bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
33	Pelepasan / pemberhentian	Apakah ditetapkan kriteria pendidik yang dilepas atau diberhentikan? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
34	Pelepasan / pemberhentian	Faktor apakah yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan untuk melakukan

		pelepasan atau pemberhentian pendidik di SMK Gajah Mada?
35	Pelepasan / pemberhentian	Apakah yang menjadi alasan bagi pendidik SMK Gajah Mada untuk mengajukan pengunduran diri kepada pengelola?
36	Pelepasan / pemberhentian	Bagaimana konsekuensi yang harus dilaksanakan oleh subjek maupun objek dalam pelepasan atau pemberhentian pendidik di SMK Gajah Mada?

Tabel 3.5.1.2 Daftar Pertanyaan Wawancara Kepala Sekolah

No	Sub-Fokus Penelitian	Pertanyaan
1	perekrutan pendidik & penempatan	Apa yang menjadi alasan/dasar untuk melaksanakan perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada?
2	perekrutan pendidik & penempatan	Kapan pelaksanaan perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam penetapan waktu tersebut?
3	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah dibentuk panitia dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
4	perekrutan pendidik & penempatan	Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
5	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah di SMK Gajah Mada dilakukan analisis jabatan pendidik? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
6	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah disusun deskripsi tugas bagi para pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
7	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah disusun spesifikasi tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?

8	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah terdapat persyaratan-persyaratan bagi calon pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
9	perekrutan pendidik & penempatan	Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam penetapan persyaratan-persyaratan bagi calon pendidik di SMK Gajah Mada? Mengapa demikian?
10	perekrutan pendidik & penempatan	Bagaimana proses penetapan persyaratan-persyaratan bagi calon pendidik di SMK Gajah Mada?
11	perekrutan pendidik & penempatan	Teknik seleksi apa yang digunakan dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dari penggunaan teknik tersebut?
12	perekrutan pendidik & penempatan	Apa sajakah factor penghambat dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Bagaimana solusi yang ditempuh untuk mengatasi hal tersebut?
12	perekrutan pendidik & penempatan	Siapa sajakah pihak yang dilibatkan dalam pembagian tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
14	perekrutan pendidik & penempatan	Apa model yang diterapkan dalam penugasan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
15	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah di SMK Gajah Mada diberlakukan beban mengajar minimal dan beban mengajar maksimal bagi pendidik? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut? Siapakah yang berwenang untuk menetapkan hal tersebut?
16	perekrutan pendidik & penempatan	Aspek apa sajakah yang menjadi bahan pertimbangan dalam memberikan tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
17	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah pembagian tugas mengajar di

		SMK Gajah Mada disertai dengan pemberian surat tugas bagi pendidik? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
18	perekrutan pendidik & penempatan	Apa sajakah faktor pendukung dalam pembagian tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
19	perekrutan pendidik & penempatan	Apa sajakah faktor penghambat dalam pembagian tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Bagaimana solusi yang ditempuh untuk mengatasi hal tersebut?
20	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah ditetapkan standar kerja bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut? Kapan hal tersebut dilaksanakan?
21	perekrutan pendidik & penempatan	Apakah dilakukan penilaian terhadap kinerja pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut? Kapan hal tersebut dilaksanakan?
22	perekrutan pendidik & penempatan	Siapa sajakah pihak yang dilibatkan dalam penilaian terhadap kinerja pendidik di SMK Gajah Mada? Mengapa demikian?
23	Pembinaan dan pengembangan	Apa sajakah faktor penghambat dalam penilaian kinerja pendidik di SMK Gajah Mada? Bagaimana solusi yang ditempuh untuk mengatasi hal tersebut?
24	Pembinaan dan pengembangan	Apakah dilakukan pembinaan dan atau pengembangan bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut?
25	Pembinaan dan pengembangan	Kapan dilaksanakan pembinaan dan atau pengembangan bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
26	Pembinaan dan pengembangan	Bagaimana bentuk serta proses pembinaan dan atau pengembangan

		pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam menentukan hal tersebut?
27	Pemberian kompensasi	Apa sajakah faktor penghambat dalam pembinaan dan atau pengembangan pendidik di SMK Gajah Mada? Bagaimana solusi yang ditempuh untuk mengatasi hal tersebut?
28	Pemberian kompensasi	Apakah dilaksanakan program pemberian kompensasi bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut?
29	Pemberian kompensasi	Bagaimana bentuk kompensasi yang diberikan bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut?
30	Pemberian kompensasi	Apakah yang menjadi acuan dalam menentukan jumlah kompensasi yang diberikan bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut?
31	Pemberian kompensasi	Siapakah pihak yang bertugas mengelola pemberian kompensasi bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Mengapa demikian?
32	Pelepasan / pemberhentian	Apakah diberlakukan pelepasan bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
33	Pelepasan / pemberhentian	Apakah ditetapkan kriteria pendidik yang dilepas atau diberhentikan? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
34	Pelepasan / pemberhentian	Faktor apakah yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan untuk melakukan pelepasan atau pemberhentian pendidik di SMK Gajah Mada?
35	Pelepasan / pemberhentian	Apakah yang menjadi alasan bagi pendidik SMK Gajah Mada untuk mengajukan pengunduran diri kepada pengelola?
36	Pelepasan / pemberhentian	Bagaimana konsekuensi yang harus dilaksanakan oleh subjek maupun objek

		dalam pelepasan atau pemberhentian pendidik di SMK Gajah Mada?
--	--	--

Tabel 3.5.1.3 Daftar Pertanyaan Wawancara Wakil Kepala Sekolah

No	Sub-Fokus Penelitian	Pertanyaan
1	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Apa yang menjadi alasan/dasar untuk melaksanakan perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada?
2	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Kapan pelaksanaan perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam penetapan waktu tersebut?
3	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Apakah dibentuk panitia dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
4	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
5	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Apakah terdapat persyaratan-persyaratan bagi calon pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
6	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Siapa saja pihak yang dilibatkan dalam penetapan persyaratan-persyaratan bagi calon pendidik di SMK Gajah Mada? Mengapa demikian?
7	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Bagaimana proses penetapan persyaratan-persyaratan bagi calon pendidik di SMK Gajah Mada?

8	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Teknik seleksi apa yang digunakan dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dari penggunaan teknik tersebut?
9	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Apa sajakah faktor penghambat dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada? Bagaimana solusi yang ditempuh untuk mengatasi hal tersebut?
10	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Siapa sajakah pihak yang dilibatkan dalam pembagian tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
11	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Apa model yang diterapkan dalam penugasan pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
12	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Apakah di SMK Gajah Mada diberlakukan beban mengajar minimal dan beban mengajar maksimal bagi pendidik? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut? Siapakah yang berwenang untuk menetapkan hal tersebut?
13	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Aspek apa sajakah yang menjadi bahan pertimbangan dalam memberikan tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
14	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Apakah pembagian tugas mengajar di SMK Gajah Mada disertai dengan pemberian surat tugas bagi pendidik? Apa yang menjadi alasan dalam hal tersebut?
15	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Apa sajakah faktor penghambat dalam pembagian tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Bagaimana solusi yang ditempuh untuk mengatasi hal tersebut?
16	Pembinaan / Pengembangan	Apakah dilakukan pembinaan dan atau pengembangan bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan hal tersebut?
17	Pembinaan / Pengembangan	Kapan dilaksanakan pembinaan dan atau

		pengembangan bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
18	Pembinaan / Pengembangan	Siapa saja pihak yang turut berpartisipasi dalam Pembinaan dan atau pengembangan pendidik di SMK Gajah Mada?
19	Pemberian Kompensasi	Apakah dilaksanakan program pemberian kompensasi bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut?
20	Pemberian Kompensasi	Apakah tujuan dari pemberian kompensasi bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
21	Pemberian Kompensasi	Bagaimana bentuk kompensasi yang diberikan bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Apa yang menjadi alasan atau bahan pertimbangan dalam hal tersebut?
22	Pemberian Kompensasi	Apakah yang menjadi acuan dalam menentukan jumlah kompensasi yang diberikan bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
23	Pemberian Kompensasi	Siapakah pihak yang bertugas mengelola pemberian kompensasi bagi pendidik di SMK Gajah Mada? Mengapa demikian?
24	Pelepasan / Pemberhentian	Apakahdiberlakukan pelepasan bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
25	Pelepasan / Pemberhentian	Faktor apakah yang menjadi alasan / bahan pertimbangan untuk melakukan pelepasan atau pemberhentian pendidik di SMK Gajah Mada?

Tabel 3.5.1.4 Daftar Pertanyaan Wawancara Tenaga Pendidik

No	Sub-Fokus Penelitian	Pertanyaan
1	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Apakah pihak SMK Gajah Mada menyusun deskripsi tugas pendidik?
2	Perekrutan Pendidik &	Apakah pihak SMK Gajah Mada menyusun

	Penempatan	spesifikasi tugas pendidik?
3	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Apakah pihak SMK Gajah Mada menetapkan persyaratan dalam perekrutan pendidik?
4	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Bagaimana teknik seleksi yang digunakan dalam perekrutan pendidik di SMK Gajah Mada?
5	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Bagaimana model yang diterapkan dalam penugasan bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
6	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Apakah di SMK Gajah Mada diterapkan beban mengajar minimal dan beban mengajar maksimal bagi pendidik?
7	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Apakah pemberian tugas mengajar di SMK Gajah Mada disertai dengan pemberian surat tugas bagi pendidik?
8	Perekrutan Pendidik & Penempatan	Bagaimana pandangan Anda mengenai perekrutan dan penempatan pendidik di SMK Gajah Mada?
9	Pemberian Kompensasi	Apakah pemberian kompensasi bagi tenaga pendidik dilaksanakan oleh pengelola SMK Gajah Mada?
10	Pemberian Kompensasi	Bagaimana bentuk kompensasi yang diberikan bagi tenaga pendidik di SMK Gajah Mada?
11	Pemberian Kompensasi	Apakah yang menjadi acuan dalam penentuan jumlah kompensasi yang diberikan bagi tenaga pendidik di SMK Gajah Mada?
12	Pemberian Kompensasi	Bagaimana pandangan Anda mengenai pemberian kompensasi bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
12	Pembinaan dan pengembangan	Apakah ditetapkan standar kinerja pendidik di SMK Gajah Mada?
14	Pembinaan dan pengembangan	Bagaimana bentuk dan proses pembinaan

		atau pengembangan bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
15	Pelepasan dan pemberhentian	Apa sajakah jenis pelepasan atau pemberhentian yang diterapkan bagi pendidik di SMK Gajah Mada?
16	Pelepasan dan pemberhentian	Apakah yang menjadi alasan untuk melakukan pelepasan atau pemberhentian pendidik di SMK Gajah Mada?

3.5.3. Dokumentasi

Pengertian dokumen yaitu pertama, berarti sumber tertulis bagi informasi sejarah sebagai kebalikan daripada kesaksian lisan, artefak, peninggalan-peninggalan terukis, dan petilasan-petilasan arkeologis. Pengertian kedua diperuntukan bagi surat-surat resmi dan surat-surat negara seperti surat perjanjian, undang-undang, hibah, konsesi, dan lainnya.

Dokumen menurut Ghony, (2012:199) adalah setiap catatan tertulis yang berhubungan dengan peristiwa masa lalu, baik yang dipersiapkan maupun yang tidak dipersiapkan untuk suatu penelitian. Dokumen meliputi materi atau bahan seperti: fotografi, video, film, memo, surat, diary, rekaman kasus klinis dan sebagainya yang dapat digun sebagai bahan informasi penunjang dan sebagai bagian berasal dari kajian kasus yang merupakan sumber data pokok berasal dari hasil observasi partisipan dan wawancara mendalam.

Dokumen-dokumen yang sudah ada bahkan sudah lama digunakan peneliti sebagai sumber data. Dokumen juga digun untuk memperkuat argumen atau menambah ide peneliti yang bisa dipertanggungjawabkan.

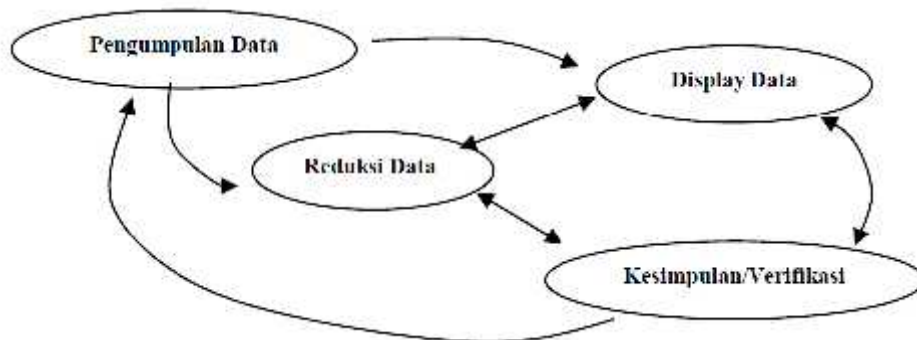
Arikunto (2006 : 231) "Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, leger, agenda dan sebagainya".

Studi dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati. Dengan menggunakan teknik dokumentasi ini peneliti memegang chek-list untuk mencatat variabel yang sudah ditentukan dalam penelitian yang dilakukan.

Apabila terdapat/muncul variabel yang dicari, maka peneliti tinggal membubuhkan tanda chek di tempat yang sesuai. Untuk mencatat hal-hal yang bersifat bebas atau belum ditentukan dalam daftar variabel peneliti dapat menggunakan kalimat bebas (Arikunto , 1998 : 237).

3.6 Analisis Data

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai teknik yang digunakan dalam mengambil data dan analisis data. Analisis data kualitatif terdiri dari tiga aktivitas yang berlangsung secara bersamaan. Pada prinsipnya analisis data kualitatif dilakukan dengan proses pengumpulan data. Teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992) mencakup tiga kegiatan yang bersamaan: (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan (verifikasi).



Gambar 2.1 Pola Interaktif data penelitian Miles & Hummbergman (1992 : 20)

Berdasarkan gambar diatas langkah-langkah analisa data dalam penelitian ini adalah:

3.6.1. Reduksi Data

Aktivitas reduksi data adalah mengolah data mentah yang dikumpulkan dari hasil wawancara, dokumentasi dan obesrvasi diringkas dan disistemasikan, agar mudah difahami dan dicermati oleh pembaca. Reduksi data ini merupakan satu bentuk analisis data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dari penelitian dapat dibuat verifikasi (Suprayogo, 2001:193).

Dalam hal ini penelitian memproses secara sistematis data-data akurat yang diperoleh terkait dengan Manajemen Tenaga Pendidik, sehingga dari hasil wawancara dan observasi lapangan ditambah dengan dokumentasi yang ada, tesis ini dapat difahami dan dicermati secara mudah oleh para pembaca.

3.6.2. Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian ini yaitu dengan menyusun informasi secara baik dan akurat untuk memperoleh beberapa kesimpulan yang valid dan merealisasikan prosedur lanjutan. Eksistensi data yang akurat secara otomatis membantu proses yang sedang terjadi, untuk diadakan analisis lebih lanjut, tentunya mengacu kepada data yang ada.

3.6.3 Penarikan Kesimpulan dan Pembuktian

Menurut Suprayogo (2001) penarikan kesimpulan merupakan bagian dari analisis data. Aktivitas ini dimaksudkan untuk memberikan makna terhadap hasil analisis, menjelaskan pola urutan dan mencari hubungan diantara dimensi-

dimensi yang diuraikan. Kendati data telah disajikan bukan berarti proses analisis data sudah final, akan tetapi masih ada tahapan berikutnya yaitu penarikan kesimpulan jawaban dari persoalan yang dikemukakan, dengan kata lain adalah hasil temuan penelitian ini betul-betul merupakan karya ilmiah yang mudah difahami.

Seluruh data yang terkumpul oleh peneliti dibaca, dipahami dan dianalisis secara intensif. Langkah-langkah selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Pengorganisasian Data

Data hasil dari observasi, wawancara dan analisis dokumen yang berhasil dihimpun oleh peneliti ditata dan diberi nomor urut berdasarkan kronologis waktu pengumpulan. Lembaran-lembaran data diberi nomor halaman dan dibuat semacam daftar isi untuk memudahkan penelusuran.

2. Penentuan Sistem Koding

Mengidentifikasi topik-topik data kemudian mengelompokkan ke dalam kategori-kategori. Setiap kategori diberi kode yang menggambarkan cakupan topik. Kode digunakan untuk mengorganisasikan satuan-satuan data. Satuan data adalah potongan-potongan catatan lapangan berupa kalimat, satu alenia atau urutan alenia. Pengkodean dibuat secara rinci berdasarkan pada teknik pengumpulan data dan kelompok informan.

Tabel. 2.1 Pengkodean Sumber Data Informan

Tehnik Pengumpulan data		Sumber data		Pengumpulan data	
Kegiatan	Kode	Informan	Kode	Pelaksanaan	Waktu

Wawancara	W	Kepala Sekolah	KS	W1 (wawancara ke-1)	Waktu pelaksanaan wawancara
		Wakil Kepala Sekolah	WKS		
		Tenaga pendidik	TP		
Observasi	O	Tempat Penelitian	OTP		
Dokumentasi	D	Staf Tata Usaha	STU		

Contoh Penggunaan Kode dan Teknik Membacanya : W.KS.W1.27112015

W.	Wawancara
KS	Kepala Sekolah
W1.	Wawancara ke-1
27112015	27 November 2015

3.7 Pengecekan Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2010:402) pengecekan keabsahan data merupakan bagian yang penting dan tidak terpisahkan dalam penelitian kualitatif. Pengecekan keabsahan data penelitian, melalui uji kredibilitas data, uji dependabilitas data, uji transferabilitas, dan uji konfirmasi. Namun yang utama adalah uji kredibilitas data yaitu dengan melakukan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, *member check*, dan analisis kasus negatif.

Pengecekan data menggunakan teknik triangulasi, yaitu triangulasi teknik pengumpulan data, triangulasi sumber data, pengecekan anggota, dan diskusi teman sejawat. Triangulasi pengumpulan data, dilakukan dengan membandingkan data yang dikumpulkan melalui wawancara dengan data yang diperoleh melalui teknik observasi atau informasi yang diperoleh melalui studi dokumentasi. Triangulasi dilakukan dengan cara menanyakan kebenaran suatu

data atau informasi yang diperoleh dari seorang informan kepada informan lainnya.

Teknik triangulasi lebih mengutamakan efektifitas proses dan hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, triangulasi dapat dilakukan dengan menguji apakah proses dan hasil metode yang digunakan sudah berjalan dengan baik seperti.

1. Peneliti menggunakan wawancara mendalam dan obeservasi partisipasi untuk mengumpulkan data. Pastikan apakah setiap hari telah terhimpun catatan harian observasi.
2. Setelah itu dilakukan uji silang terhadap materi catatan-catatan harian itu untuk memastikan tidak ada informasi yang bertentangan antara catatan harian wawancara dan catatan harian observasi. Apabila antara catatan harian kedua metode ada yang tidak relevan, peneliti harus menginformasi perbedaan itu kepada informan.
3. Hasil konfirmasi itu perlu diuji lagi dengan informasi-informasi sebelumnya karena bisa jadi hasil konfirmasi itu bertentangan dengan informasi-informasi yang telah dihimpun sebelumnya dari informan atau dari sumber-sumber lain.

Uji keabsahan melalui triangulasi ini dilakukan karena dalam penelitian kualitatif, untuk menguji keabsahan informasi tidak dapat dilakukan dengan alat-alat uji statistik. Begitu pula materi kebenaran tidak diuji berdasarkan kebenaran alat sehingga substansi kebenaran tergantung pada kebenaran intersubjektif. Oleh karena itu, sesuatu yang dianggap benar apabila kebenaran itu mewakili kebenaran orang banyak atau steakholder. Kebenaran bukan saja muncul dari wacana etik, namun juga menjadi wacana etnik dari masyarakat yang diteliti.

3.8 Tahapan Penelitian

Untuk melakukan sebuah penelitian kualitatif, perlu mengetahui tahap-tahap yang akan dilalui dalam proses penelitian. Tahapan ini disusun secara sistematis agar diperoleh data secara sistematis pula. Menurut Moleong (2004:85) dalam penelitian kualitatif tahapan penelitian terdiri dari atas empat yaitu :

3.8.1 Tahap Pra-lapangan

Pada tahap ini, peneliti membuat usulan penelitian atau proposal penelitian yang sebelumnya didiskusikan dengan dosen pembimbing dan beberapa dosen lain serta mahasiswa. Pembuatan proposal ini berlangsung sekitar satu bulan melalui diskusi yang terus-menerus dengan beberapa dosen dan mahasiswa. Adapun lokasi penelitian dilaksanakan di SMK Gajah Mada Bandar Lampung. Peneliti mengurus perizinan penelitian pada Fakultas FKIP UNILA; Kemudian peneliti melihat bagaimana Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik Ditinjau Dari Manajemen Pendidikan di SMK Gajah Mada Bandar Lampung; mengobservasi keadaan sekolah untuk mencari masalah atau isu yang bisa digali dan dikembangkan; karena lokasi penelitian merupakan tempat peneliti bertugas, maka penjajagan dan penilaian lokasi sudah difahami secara maksimal; Dalam menemukan beberapa isu, peneliti menentukan Kepala Sekolah dan beberapa rekan kerja yang dapat membantu mengerucutkan permasalahan yang ingin dibahas agar lebih fokus. Memilih satu masalah atau isu yang hendak dibahas, peneliti mulai melihat dan memperhatikan masalah tersebut disetiap lingkungan kerja di SMK Gajah Mada. Kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan Bulan Juli sampai agustus 2016

3.8.2 Tahap pekerjaan lapangan

Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan peneliti adalah Memahami latar belakang penelitian yaitu mengetahui implementasi manajemen tenaga pendidik ditinjau dari manajemen pendidikan; persiapan diri dan melakukan wawancara terhadap informan yang telah ditentukan serta melakukan observasi di lingkungan sekolah; mengumpulkan catatan-catatan berupa data yang dikumpulkan dalam suatu file.

3.8.3 Tahap analisis data

Kegiatan yang dilakukan adalah menganalisis data dengan konsep analisis data mulai dari paparan data yaitu memilih data kemudian mereduksi membuat bagan konteks dari temuan data. Data yang sudah direduksi tersebut selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel, gambar, atau tulisan yang telah tersusun sistematis.

Kemudian data diolah secara triangulasi dengan membandingkan data dari informan satu ke informan yang lain atau dengan suatu teori yang ada di kajian pustaka. Selanjutnya menyimpulkan hasil penelitian yang disusun dalam tiga bagian yaitu kesimpulan, implikasi dan saran.

3.8.4 Tahap pelaporan hasil penelitian.

Tahap Pelaporan Hasil Penelitian dilakukan melalui kegiatan penajaman, penggolongan, penyeleksian, dan pengorganisasian data. Penyajian data dilakukan dengan menyajikan sekumpulan data berupa: gambar, grafik, serta jaringan. Tahap pelaporan hasil penelitian merupakan hasil dari beberapa tahap sebelumnya, berupa draf hasil penelitian, tinjauan pustaka, metode penelitian,

penyajian atau pemaparan data temuan dan pembahasan, dan penarikan kesimpulan yang ditulis secara naratif.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti dapat menyimpulkan empat fokus penelitian, yaitu:

5.1.1 Perekrutan dan Penempatan Tenaga Pendidik

Perekrutan pendidik dan pembagian tugas bagi pendidik di SMK Gajah Mada dilaksanakan dengan sistem kekeluargaan serta bersifat informal. Pengelola SMK Gajah Mada hanya melakukan musyawarah untuk menentukan individu-individu yang layak untuk direkrut menjadi pendidik dan menempatkan individu yang tepat pada posisi/jabatan yang juga tepat (*the right man on the right place*).

5.1.3 Pembinaan dan Pengembangan Pendidik

Pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dapat dilakukan secara formal seperti dalam pelatihan kelas, kursus, atau upaya perubahan terencana organisasi, atau bisa bersifat informal dalam pembinaan guru dengan kepala sekolah. Kepala sekolah bertugas mengembangkan, saran dan melaksanakan kebijakan yang berkaitan dengan penggunaan yang efektif antara tenaga pendidik di sekolah.

Tujuan mereka adalah untuk memastikan bahwa sekolah memperkerjakan keseimbangan tenaga pendidik yang tepat dalam hal keterampilan dan pengalaman, dan bahwa kesempatan pelatihan dan pengembangan yang tersedia bagi tenaga untuk meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan organisasi.

5.1.3 Pemberian Kompensasi bagi Tenaga Pendidik

Pemberian kompensasi terhadap tenaga pendidik di SMK Gajah Mada berupa uang yang dinilai lebih fleksibel dari pada barang. Kompensasi tersebut sebagai salah satu wujud penghargaan dan ucapan terimakasih dari pihak pengelola kepada para pendidik atas pengabdian mereka.

5.1.4 Pelepasan atau Pemberhentian Pendidik

Pelepasan atau pemberhentian tenaga pendidik di SMK Gajah Mada dilaksanakan apabila pihak pendidik mengajukan pengunduran diri kepada pihak pengelola. Pengelola tidak menetapkan aturan baku mengenai pelepasan atau pemberhentian pendidik, seperti kriteria-kriteria pendidik yang harus diberhentikan.

5.2. Implikasi Penelitian

Implikasi dapat dirumuskan berdasarkan temuan-temuan peneliti. Hal tersebut merupakan hasil yang diperoleh untuk mencapai kondisi yang ideal dalam melaksanakan program studi tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung ditinjau dari Manajemen Pendidikan agar program manajemen dapat terlaksana dengan baik.

Implikasi dari penelitian ini adalah fokus dalam implementasi manajemen tenaga pendidik akan menjadi lebih baik dengan adanya pengelolaan yang optimal yaitu dalam rangka melaksanakan langkah-langkah teoritis mulai dari perekrutan tenaga pendidik hingga pelepasan dan pemberhentian untuk mewujudkan manajemen tenaga pendidik disekolah yang lebih baik. Walaupun implementasi manajemen tenaga pendidik terlaksana dengan baik tentunya masih ada kendala dan kekurangan yang perlu perbaikan dan peningkatan agar lebih baik dimasa yang akan datang.

Manajemen dalam perekrutan, penetapan dan pembinaan para guru yang dilakukan secara optimal dapat menghasilkan tenaga pendidik yang profesional dan berkualitas, Guru yang berkualitas dan berdedikasi tinggi mampu meningkatkan pendidikan di khususnya di SMK Gajah Mada Bandar Lampung. Sehingga sekolah tersebut menjadi salah satu sekolah yang diunggulkan dan menjadi pilihan bagi warga masyarakat. Dengan demikian adanya penerapan manajemen tenaga pendidik di SMK Gajah Mada Bandar Lampung dapat meningkatkan pendidikan sesuai dengan yang diharapkan.

5.3. Saran

Atas dasar hasil penelitian serta kesimpulan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

5.3.1 Bagi Tenaga Pendidik

Tenaga pendidik merupakan salah satu komponen terpenting dalam pelaksanaan KBM. Untuk itu bagi para tenaga pendidik hendaknya terus berupaya untuk meningkatkan kualitas diri dengan mengikuti pembinaan atau kegiatan-

kegiatan yang dilaksanakan baik oleh Yayasan maupun Pemerintah. Bagi tenaga pendidik yang sudah menunjukkan kinerja maksimal agar dipertahankan. Tenaga pendidik yang belum maksimal agar terus berupaya untuk meningkatkan kompetensinya.

5.3.2 Bagi Pengelola SMK Gajah Mada Bandar Lampung

Peran pengelola sekolah dalam Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik akan berhasil jika adanya komitmen dalam optimalisasi kondisi tenaga pendidik. Pengelola harus mempunyai kapabilitas, kredibilitas, dan daya juang yang tinggi untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik di sekolah. Kemudian implementasi dan realisasi dukungan anggaran yang jelas dari pihak sekolah sangat diharapkan agar kegiatan pengelolaan tenaga pendidik dapat terlaksana dengan baik.

5.3.3 Bagi Pengelola Yayasan Pendidikan Gajah Mada

Agar senantiasa melaksanakan pembinaan maupun pengawasan kepada pengelola SMK Gajah Mada serta kepada para penyelenggara pendidikan sejenis mengenai manajemen pendidik yang baik dan berkualitas. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman para penyelenggara pendidikan mengenai manajemen pendidik yang baik dan berkualitas, sehingga dapat diterapkan di lembaga-lembaga yang mereka selenggarakan agar dapat meningkatkan kualitas pendidikan, baik di lembaga masing-masing maupun secara universal.

5.3.4 Bagi Komite Sekolah

Agar senantiasa memberikan dukungan, baik dukungan moral maupun material, Kritik serta Saran kepada SMK Gajah Mada maupun lembaga pendidikan sejenis agar senantiasa terselenggara pendidikan yang dapat dikelola

secara baik. Hal-hal tersebut penting untuk dilaksanakan karena merupakan faktor pendukung dalam upaya pencapaian sasaran program dari SMK Gajah Mada yang telah ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. A'la. 2006. *Pembaruan Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren
- Amirullah. 2002. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi & Lia Yuliana, (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media bekerjasama dengan FIP UNY.
- Arikunto, Suharsimi.1988. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Arikunto, Suharsimi. 1995. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Aneka Cipta.
- B. Suryosubroto.2002. *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Burhanuddin, 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Daryanto, S.S., 1997. *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*, Surabaya: Apollo.
- Dediknas, 2002. *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Tentang Kelayakan Sekolah*. Balai Pustaka Jakarta
- Dediknas, 2003. *Undang-undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Balai Pustaka Jakarta.
- Dimiyati, M. 2000. *Penelitian Kualitatif.Paradigma, , dan Terapan*. Cetakan Ke-2. Universitas Negeri Epistimologi, Pendekatan, Metode Malang: CV.Syams.
- Fatah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fauzan A., Ghony Djunaidi, 2012. *Metodologi Penelitian kualitatif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Hadari, Nawawi. 1981. *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: UGM Press.

- Hamidi. 2004. *Manajemen Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri Ujunh Tanjung Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Sarif Kasim Riau.
- Hani, Handoko. 2001. *Manajemen (edisi 2)*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan, H. Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Kedua, Yogyakarta: Penerbit BPFE-UGM.
- Husaini USMKn. 2004. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY.
- Ibrahim, Bafadal. 2008. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam, Soepardi. 1988. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Irianto, Yusuf, *Tema-Tema Poko Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: Penerbit Insan Cendikiawan.
- Lexy J. Moleong. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Made, Pidarta. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Marihot T., Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Miles, B.M & Huberman, M.A. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Penerjemah Rohadi, R.T. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Miles, B.M & Huberman. 1980. *Politics and Policy Implementatio*. Princnton University Press: New Jersey.
- Moleong. 1999. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, 2011. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Noto Atmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke-2*, Jakarta: Penerbit Aneka Cipta.
- Oteng, Sutisna. 1985. *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Bina Aksara.
- P. Mangkunegara, Anwar 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Rosda Karya.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta : Erlangga.
- Reksohadiprodjo, Sukanto. 2000. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Siagian, S. P. 1985. *Filsafat Organisasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soeprihanto. 1996. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kualitatif, Kualitatif dan R&D)*, Bandung: Alfabeta
- Sukirman, Hartati, dkk. 2000. *Manajemen Tenaga Pendidik*. Yogyakarta: Jurusan AP FIP UNY.
- _____. 2002. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Tsuwaibah, S.2010. *Studi Tentang Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik di YPI AL-Khoiriyyah Semarang. Tesis, Semarang, Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang*.
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Winarni. 2016. *Manajemen Tenaga Pendidik Sekolah Dasar Muhammadiyah (Plus) Kota Sala Tiga. Tesis, Sala Tiga, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta*.
- Yuliana, Lia. 2007. *Buku Pegangan Kuliah Manajemen Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: Jurusan AP FIP UNY.