

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK
MENINGKATKAN KEMANDIRIAN GURU
(Studi Kasus di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun)**

TESIS



Oleh:

**QUROTUL MUNAWAROH
NIM 502180047**

**PROGRAM MAGISTER PRODI MANAJEMEN
PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO
2020**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN KEMANDIRIAN GURU (Studi Kasus di Laznas Yatim Mandiri Madiun)

ABSTRAK

Tulisan ini membahas tentang manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun. Sanggar LAZNAS Yatim Mandiri berdiri dengan tujuan memandirikan anak yatim dan dhuafa. Upaya yang dilakukan lembaga untuk memandirikan anak yatim dan dhuafa yaitu dengan merekrut guru-guru yang mandiri dengan melihat SDM guru melalui seleksi, training, dan program-program yang dilakukan lembaga. Penulis akan membahas tiga pokok permasalahan dalam tesis ini, adalah *pertama*, Bagaimana perencanaan manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS yatim mandiri Madiun? *Kedua*, Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS yatim mandiri Madiun? *Ketiga*, Bagaimana evaluasi manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS yatim mandiri Madiun?. Jenis Penelitian ini adalah Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun teknik analisis data menggunakan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) perencanaan analisis pekerjaan, perencanaan rekrutmen, perencanaan seleksi, perencanaan *training*, perencanaan pembinaan, perencanaan penilaian kinerja, perencanaan kompensasi, perencanaan pemberhentian kerja. (2) melaksanakan analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, *training*, pembinaan, penilaian kinerja, kompensasi pemberhentian kerja. (3) Evaluasi analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, *training*, pembinaan, penilaian kinerja, kompensasi pemberhentian kerja.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TO IMPROVE TEACHER INDEPENDENCE

(Case Study in Mandiri National Orphanage Madiun)

ABSTRACT

This paper discusses human resource management to improve teacher independence in LAZNAS Yatim Mandiri Madiun. LAZNAS Yatim Mandiri Studio was established with the aim of independence of orphans and poor people. The efforts made by the institute to establish orphans and the underprivileged are by recruiting independent teachers by looking at teacher human resources through selection, training, and programs carried out by the institution. In this thesis the author will discuss three main issues, namely, first, How does human resource management planning improve teacher independence in LAZNAS orphan Madiun independently? Second, how does the implementation of human resource management improve the independence of teachers in LAZNAS Madiun orphans independently? Third, how does the evaluation of human resource management improve the independence of teachers in LAZNAS orphan Madiun Mandiri ?. This type of research is a qualitative research with a case study approach. Data is collected through interview, observation and documentation techniques. The data analysis technique uses steps of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicate that: (1) planning increases the independence of the first teacher recruitment of employees, the second conduct training, and plan teacher training programs. (2) employee recruitment has been carried out when the position of the teacher is vacant, selection with academic tests, Al-Qur'an reading test, interview test, and also micro test, training has been carried out for one month to see the skills of teachers, training programs and training has been carried out . (3) Evaluation is carried out twice a year, that is, every month and once a year.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK
INDONESIA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO PASCASARJANA**

Terakreditasi B Sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat: Jln. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iaiponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Qurotul Munawaroh, NIM 502180047** dengan judul: **“Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kemandirian Guru (Studi Kasus di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun)”**, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis Munaqashah Tesis.

Ponorogo, 23 April 2020

Pembimbing,

Dr. Ahmadi, M.Ag

NIP.196512171997031003



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA

Terakreditasi B Sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/AK-SURV/PT/XI/2016
Alamat: Jl. Pramuka No. 156, Po Box 116 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iaainponorogo.ac.id Email: Pascasarjana@stainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh Qurotul Munawaroh, NIM 502180047, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: "*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kemandirian Guru (Studi Kasus di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun)*" telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munāqashah* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada Hari Selasa, tanggal 9 Juni 2020 dan dinyatakan LULUS.

Dewan Penguji

Penguji	Nama Penguji	Tanda tangan	Tanggal
1	Luhur Prasetyo, S.Ag., M.E.I. NIP. 197801122006041002 KetuaSidang		15/06/2020
2	Afni Ma'rufah, M.Pd. NIP.- Sekertaris		15/06/2020
3	Dr. Mukhibat, M.Ag. NIP. 197311062006041017 Penguji Utama		15/06/2020
4	Ahmadi, M.Ag. NIP. 196512171997031003 Pembimbing/ Penguji 2		15/06/2020

Ponorogo, 15 Juni 2020
Direktur Pascasarjana,

Dr. Ahsin, M.Ag.
NIP. 197407012005011004

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : QUROTUL MUNAWAROH
NIM : 502180047
Fakultas : Pasca Sarjana
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi/Tesis : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN
KEMANDIRIAN GURU
(Studi Kasus di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun)

Menyatakan bahwa naskah ~~skripsi~~ / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 15 Juni 2020

Penulis



QUROTUL MUNAWAROH

PERNYATAAN DAN KEASLIAN TULISAN

Dengan ini, saya, **Qurotul Munawaroh, NIM 502180047, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: *”Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kemandirian Guru (Studi Kasus di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun)”* ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggung jawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo 15 Juni 2020

Penulis



QUROTUL MUNAWAROH

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan organisasi yang besar maupun kecil tidak hanya ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan.¹ Sumber daya yang paling penting bagi suatu instansi, lembaga atau organisasi milik pemerintah ataupun swasta untuk dapat mencapai tujuannya dengan sukses adalah manusia. Agar dapat menjalankan tugas-tugas yang diberikan dengan baik maka orang-orang yang berada pada sebuah lembaga harus diberikan perhatian penuh karena mereka merupakan pemberi kontribusi besar terhadap jalannya suatu organisasi merupakan arti dari manajemen sumber daya manusia. Pendapat yang dikemukakan A. Yusmiar bahwa sumber daya manusia

¹ Marihot Manullang, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), 195.

dapat mendukung lembaga melalui motivasi, inovasi, bakat, karya, dan kreativitas.²

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi bila dibandingkan dengan elemen lain seperti, modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan elemen-elemen tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi menjadi suatu bidang ilmu manajemen khusus yang dikenal sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dan memiliki banyak tantangan karena manusia mempunyai berbagai macam karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Manajemen personalia atau SDM menjadi penting karena merupakan pendorong keberhasilan suatu instansi.

Menurut pendapat Werther dan Davis yang telah dikutip oleh Edy Sutrisno mengemukakan bahwa pegawai yang mampu, siaga, dan siap siaga dalam mencapai tujuan-tujuan lembaga itu yang dimaksud dengan manajemen

² A. Yusmiar, *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai* (Makasar: Alaudin University Press, 2014), 4.

sumber daya manusia..³ Akan tetapi pendapat Simamora yang di cuplik dari Edy Sutrisno MSDM merupakan penilaian, pengelolaan personal anggota lembaga atau kelompok kerja, pendayagunaan, pemberian balas jasa, dan pengembangan.⁴ Dari definisi di atas ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sumber kekuatan dari manusia yang bisa digunakan untuk mencapai tujuan lembaga.

Menurut Rivai dan Sagala manajemen sumber daya manusia adalah salah satu dari manajemen umum yang meliputi segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.⁵ Sumber daya manusia atau sumber daya personalia sangat dibutuhkan pada dunia pendidikan untuk meningkatkan kinerja guru dan membantu mencapai tujuan lembaga. Cara meningkat kinerja pada tataran pendidikan tidak terjadi begitu saja tetapi membutuhkan

³ John R. Schermerhorn Jr, *Management* (New York: John Wiley, 2011), 7.

⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cet.VI* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014), 4–5.

⁵ Veithzal Rivai dan Sagala Jauvani Ella, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori Ke Praktik* (Jakarta: PT Rajawali Pres, 2014), 53.

rencana, sintemasis dan arahan agar tujuan yang ingin dicapai bisa didapatkan dengan waktu yang efektif dan efisien. Dapat dipahami bahwa manajemen SDM sangat penting untuk membentuk tenaga pendidikan yang professional untuk proses dan hasil pendidikan di sekolah.⁶

Tidak dapat dipungkiri sumber daya manusia sangat penting untuk dunia pendidikan karena manusialah yang melakukan pendidikan. Manfaat pendidikan bagi manusia yaitu manusia dapat menemukan jati dirinya dan juga menambah wawasan dari apa yang belum diketahui sebelumnya. Pendidikan menjadi sarana yang sangat cocok dan strategis untuk mengembangkan norma dan nilai di masyarakat. Pendidikan yang baik dan guru yang efektif berusaha memikirkan perkembangan kepribadian peserta didik dan kehidupan, tetapi guru pun adalah pribadi, dan merupakan bagian dari proses pendidikan. Sebagai suatu lembaga, pendidikan seringkali mengarah pada kristalisasi

⁶ John R. Schermerhorn Jr, *Management*, 7.

yang mempertahankan apa yang telah ada, dibanding memikirkan pertumbuhan anak dan kehidupan⁷

Personel atau sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, tenaga pendidik adalah guru yang merupakan salah satu bidang penting dalam manajemen pendidikan. Tenaga guru adalah salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai faktor penentu keberhasilan tujuan organisasi selain tenaga kependidikan lainnya, karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang muaranya akan menghasilkan *output* yang diharapkan. Untuk itu kinerja guru harus ditingkatkan dan dikembangkan sebagai upaya kontrol ketat terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia dalam pendidikan. Faktor yang harus mendapatkan perhatian khusus dari pimpinan adalah kemandirian guru, yang mana guru bisa mandiri bisa melangsungkan pembelajaran dengan tujuan yang sudah ditentukan sekolah dan bisa menjalankannya dengan mandiri.

⁷ E.Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Aktif Dan Menyenangkan* (Bandung: PT Rosdakarya, 2005), 55–56.

Perkembangan kemandirian merupakan suatu hal yang penting untuk perjalanan hidup manusia. Perkembangan atau peningkatan kemandirian sangat dipengaruhi oleh perubahan yang pertama perubahan fisik seseorang pada gilirannya dapat memicu perubahan yang meliputi emosi dan perubahan berpikir tentang bagaimana seseorang berpikir tentang perubahan tingkah laku dan juga peran sosial terhadap masyarakat melalui peran orangtua dirumah dan juga peran dirinya sendiri atau individu.

Masalah kemandirian secara spesifik mengharuskan individu harus siap secara fisik dan emosional untuk mengatur dan mengurus kegiatan serta tanggung jawab dirinya sendiri tanpa harus meminta bantuan seseorang. Sreinerbgen menyebutkan bahwa, kemandirian berbeda dengan tidak bergantung, karena tidak tergantung adalah bagian untuk memperoleh kemandirian.⁸ Kemandirian guru adalah kebebasan guru untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawabnya. Berarti dalam kemandirian, kapasitas

⁸ Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 184.

dan tanggung jawab guru merupakan bagian yang sangat menentukan.

Dari peninjauan di lokasi penelitian LAZNAS Yatim Mandiri Madiun merupakan sebuah lembaga yang berdiri dengan salah satu tujuannya memandirikan anak yatim dan dhuaf. Salah satu program pendidikan LAZNAS Yatim Mandiri Madiun adalah sanggar genius, dimana sanggar genius dimana sanggar ini bergerak pada bidang kemandirian anak yatim melalui proses belajar mengajar, untuk mencapai tujuan tersebut lembaga membutuhkan seorang pembimbing yang mandiri yaitu seorang guru yang mandiri.

Manajemen sumber daya manusia yang dilakukan lembaga untuk memandirikan guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun diantaranya melalui analisis pekerjaan, rekrutmen, perencanaan, seleksi, *treaning*, pembinaan, evaluasi atau penilaian kerja, pemberian kompensasi, pemutusan hubungan kerja. Soekidjo Notoatmodjo berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia dibagi menjadi dua yaitu: secara besar dan secara mikro. Secara mikro proses perencanaan, pendidikan, pelatihan, serta pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai

hasil yang maksimal. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang.⁹

Dari perencanaan ada beberapa perencanaan yang kurang optimal diantaranya perencanaan pada pembinaan dimana banyak karyawan yang mengeluhkan jaraknya jauh bahkan sampai ada yang tidak hadir dalam pembinaan ini menjadikan tidak maksimalnya proses pembinaan yang dilakukan lembaga.

Pada langkah-langkah rekrutmen untuk mencari dan mendapatkan calon tenaga kerja yang potensial dengan jumlah dan mutu yang memadai, sehingga organisasi dapat memilih tenaga kerja yang benar-benar cocok dengan kebutuhan dan jabatan yang tersedia.¹⁰ Dimana ada yang kurang optimal dengan apa yang telah dilaksanakan oleh lembaga yaitu pada tahap rekrutmen dalam meningkatkan kemandirian guru sehingga penjangkaran tenaga yang potensial kurang maksimal karena sedikit yang mendaftar saat rekrutmen dan mengikuti tes.

⁹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 4–5.

¹⁰ Munjamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 131

Ada beberapa langkah yang harus dilakukan lembaga dalam penilaian: 1) penentuan sasaran, 2) penentuan standar kinerja, 3) penentuan metode dan pelaksanaan penilaian dengan penilaian berdasarkan observasi langsung di tempat kerja.¹¹ Dan juga evaluasi terhadap semua tahap yang dilakukan oleh lembaga dalam menamdirikan guru melalui MSDM pada tahap evaluasi ada beberapa langkah yang harus dilakukan untuk melakukan penilaian kerja, dan lembaga kurang efektif pada tahapan penilaian kinerja terutama tahap pelaksanaan penilaian yang langsung observasi ke tempat kerja seorang guru yang menyebabkan kurang maksimalnya hasil dari peningkatan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun.

Untuk itu manajemen sumber daya manusia dari LAZNAS di sini sangat penting untuk diteliti guna mengetahui meningkatkan kemandirian guru. Berdasarkan latar belakang di atas, Penulis akan melakukan penelitian dengan judul **“MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA MENINGKATKAN KEMANDIRIAN**

¹¹ Marihot Tua Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Grasindo, 2006), 141

GURU (STUDI KASUS DI LAZNAS YATIM MANDIRI MADIUN)”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, Peneliti akan judul pada penelitian tentang kemandirian guru (studi kasus di LASNAZ Yatim Mandiri Madiun). Maka Peneliti merumuskan masalah penelitian berikut:

1. Bagaimana perencanaan manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS yatim mandiri Madiun?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS yatim mandiri Madiun?
3. Bagaimana evaluasi manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS yatim mandiri Madiun?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan Peneliti seperti berikut:

1. Untuk menjelaskan bagaimana perencanaan manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS yatim mandiri Madiun;

2. Untuk menjelaskan bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS yatim mandiri Madiun;
3. Untuk menjelaskan bagaimana evaluasi manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS yatim mandiri Madiun.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dalam kemandirian guru (Studi kasus di LASNAZ yatim mandiri Madiun) sehingga manajemen sumber daya manusia bisa meningkat.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kepala Lembaga

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia sebagai bekal dalam meningkatkan dan memperbaiki kemandirian guru.

- b. Bagi Guru

Sebagai referensi program pengembangan dalam menyiapkan guru secara mandiri.

c. Bagi Peneliti

Hasil Penelitian ini secara Praktis dapat digunakan oleh peneliti mengetahui tentang peningkatan kemandirian guru (studi kasus di LAZNAS yatim mandiri Madiun).

E. Definisi Operational

Sebelum membahas metode penelitian, terlebih dahulu perlu dijelaskan definisi operasional mengenai istilah-istilah kunci untuk mempertegas, memberi arahan, dan menghindari kesalahan pahaman. Beberapa istilah yang dipandang penting untuk didefinisikan adalah:

1. Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu atau cara mengelola tentang sumber daya manusia agar dapat membantu suatu organisasi mencapai tujuannya.
2. Kemandirian adalah sikap individu dimana bisa melakukan aktivitasnya sendiri serta bisa bertanggung jawab atas perilakunya tanpa banyak bergantung pada orang lain.

F. Kajian Terdahulu

1. Penelitian Tesis milik Ahmad Zaky Abroriansyah, dengan judul strategi perencanaan sumber daya manusia di Universitas Islam Malang, teisi ini

membahas tentang strategi perencanaan, metode pelaksanaan dan system evaluasi sumber daya manusia di Universitas Islam Malang. Hasil dari tesis ini adalah strategi pelaksanaan MSDM yang dilakukan di Universitas Islam Malang sesuai dengan perangkat aturan kepegawaian sesuai dengan yang dilakukan lembaga yayasan . Kualifikasi dan jumlah SDM yang diperlukan disesuaikan dengan analisis jabatan yang dilakukan. Metode meningkatkan SDM yang digunakan menggunakan program pelatihan dan pengembangan. Proses evaluasi dilakukan secara berkala, sistem evaluasi dimanfaatkan untuk mengambil keputusan terhadap sebuah proses secara menyeluruh.¹²

2. Penelitian tesis milik Fatma Nurmulia, dengan judul *Analisis Keyakinan dan Kemandirian Guru Tentang Pembelajaran Matematika di Sekolah Dasar*, mengetahui kemandirian guru tentang kesiapan mengajar pelajaran matematika pada sekolah dasar. Metode yang digunakan dalam tesis ini adalah

¹² Ahmad Zaky Abroriansyah, 'Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Di Universitas Islam Malang' (Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016).

penelitian kualitatif dengan menggunakan desain penelitian deskriptif. Peneliti mengambil populasi yaitu guru kelas 4 di satu sekolah yang ada di kabupaten Bandung menggunakan cluster random sampling, merupakan pengambilan sampel atau contoh secara acak pada suatu kelompok bukan pada individu. Peneliti menggunakan dua cara berfikir yaitu instrumental dan Relasional instrumental.¹³

Dari beberapa Penelitian di atas terdapat perbedaan dengan penelitian yang akan dipaparkan oleh peneliti dalam penelitian ini. Dalam penelitian terdahulu lebih mendalam membahas tentang strategi manajemen sumber daya manusia dan kemandirian guru dalam pembuatan silabus. Sedangkan dalam penelitian ini peneliti memfokuskan penelitian pada peningkatan kemandirian guru melalui manajemen sumber daya manusia.

¹³ Fatma Nurmulia, 'Analisis Keyakinan Dan Kemandirian Guru Tentang Pembelajaran Matematika Di Sekolah Dasar' (2015).

G. Sistematika Penulisan

Untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini, maka penelitian ini dikerangkakan sebagai berikut:

Bab I : Merupakan pendahuluan untuk mengantarkan penelitian ini secara keseluruhan. Pada bab ini terdiri dari sub bab yaitu latar belakang masalah yang berguna untuk mengetahui kenapa penelitian ini menarik untuk diteliti. Kemudian rumusan masalah akan menggiring peneliti untuk mencari fokus penelitian yang akan dilakukan. Selanjutnya tujuan penelitian dan kegunaan penelitian untuk mengetahui tujuan diharapkan oleh peneliti, dan manfaat yang akan diperoleh jika penelitian itu dilakukan. kemudian, definisi operational, kajian terdahulu, yang terakhir sistematika penulisan.

Bab II : Merupakan landasan teori, menguraikan tentang konsep perencanaan manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru, selanjutnya menguraikan tentang konsep pelaksanaan manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru, menguraikan

tentang konsep pengorganisasian manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru, dan menguraikan tentang konsep evaluasi manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru.

Bab III : mengurai tentang metode penelitian di mana di dalam metode penelitian membahas metode dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, data dan sumber data, metode dan teknik pengendalian data, pemaparan data, dan analisis data.

Bab IV : Memuat Profil Yatim Mandiri dan desripsi data hasil penelitian, meliputi: sejarah singkat Yatim Mandiri, visi dan misi Yatim Mandiri, struktur organisasi Yatim Mandiri, Jumlah guru dan murid di Yatim Mandiri, dan Program-program Yatim Mandiri Madiun.

Bab V :Menguraikan tentang paparan data mengenai Bagaimana perencanaan manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru.

Bab VI : Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru

Bab VII : Evaluasi manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun.

Bab VIII : Penutup, kesimpulan dan saran

BAB II

LANDASAN TEORETIK

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau yang disebut MSDM yaitu ilmu yang membahas tentang pengaturan sumber daya manusia dalam aktivitas lembaga. Oleh sebab itu, SDM dalam ranah pendidikan lebih spesifik memerlukan pengembangan dan pengelolaan yang baik sebagai usaha peningkatan kinerjanya, agar mereka dapat memberikan peran serta untuk mencapai tujuan yang diharapkan lembaga. Meningkatkan kemampuan sumber daya manusia akan memberikan dampak positif pada kemampuan sebuah organisasi dalam melaksanakan fungsinya. Tidak akan terjadi dengan sendiri peningkatan kinerja sumber daya manusia, akan tetapi memerlukan pengellaan yang terencana, sistematis dan terarah agar bisa lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan lembaga. Hal ini bermakna bahwa manajemen sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting dalam usaha mengelola manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan tenaga-tenaga yang professional untuk kebutuhan

proses dan hasil pendidikan yang ada di sekolah.¹

Menurut Rivai dan Sagala manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu dari manajemen umum yang meliputi segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.²

Manajemen sumber daya manusia dapat dideskripsikan sebagai suatu proses yang terdiri perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan-pengembangan, kompensasi, promosi serta pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. MSDM merupakan proses yang terdiri dari beberapa fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian aktivitas sumber daya

¹ Yusraini, 'Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik dan Kependidikan untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan', *Jurnal Al- 'Ulum* 2 (2012): 76.

² Veithzal Rivai dan Sagala Jauvani Ella, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik* (Jakarta: PT Rajawali Pres, 2014), 53.

manusia serta sumber daya yang lainnya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efisien.³

Manajemen sumber daya manusia adalah hubungan kegiatan yang terdiri dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, pengendalian, dan penggunaan sumber daya manusia untuk menaikkan efektivitas dan hasil guna sumber daya manusia dalam lembaga dan juga organisasi, dengan tujuan kerja yang efektif serta mampu meningkatkan mutu lembaga. Keistimewaan yang ada pada manajemen sumber daya manusia dari pada manajemen sumber daya yang lain, sebab manusia yang dikelola atau di-*manage*.⁴

Manajemen sumber daya manusia adalah teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia pada suatu lembaga. Pengelolaan dan pendayagunaan personalia sekolah, baik pegawai pendidik maupun pegawai administratif secara efektif

³ S Mutiara Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bogor: Ghalia, 2014), 13.

⁴ Gary Dessler, *Human Resource Manajement: Manajemen Sumber Daya Manusia Perekrut Kerja Manajer* (Jakarta: Salemba Empat, 2016), 109.

dan efisien yang banyak tergantung kepada pemimpin lembaga pendidikan tersebut.⁵

Menurut Malayu P. Hasibuan, manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur hubungan dan posisi tenaga kerja agar tercapainya tujuan dengan efektif dan efisien karyawan, juga masyarakat.⁶ Berdasarkan pengertian ini dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia perlu diatur dengan sedemikian rupa agar bekerja dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan seefektif dan seefisien mungkin.

Dari uraian di atas, harkat dan martabat diinginkan oleh setiap karyawan sebagai manusia dalam lingkungan lembaga, meliputi: diperlakukan secara subjektif yang dihormati, melindungi hak asasinya, dan berperan serta dalam aktivitas organisasi, bukan sebagai objek yang dilakukan sesukanya. Mendapat perlakuan yang adil pada setiap kesempatan, berprestasi atau merealisasikan atau mengaktualisasikan diri dan lain-lain.

⁵ Baharudin & Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul* (Malang: UIN Maliki Press, 2016), 62.

⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 269.

Tjutju Yunarsih dan Suwatno berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.⁷ Berdasarkan penjelasan ini, dapat dipahami bahwa pengaturan yang dimaksud lebih menekankan pada aspek sistem, sedang sumber daya manusia lebih menekankan pada aspek manusia sebagai penggerak sistem yang memiliki kemampuan-kemampuan tertentu.

Manajemen sumber daya manusia merupakan upaya menciptakan organisasi yang eksistensinya dibutuhkan oleh masyarakat, melalui perencanaan dan tindakan pemberian pelayanan umum serta pelaksanaan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat, yang berfokus pada peningkatan kemampuan kerja secara berkelanjutan berdasarkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi dalam bekerja.

Pengelolaan SDM dan organisasi menjadi kunci eksistensi suatu organisasi. Manajemen sumber daya

⁷ Tjutju Yunarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2008), 2.

manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi pegawai, keselamatan mereka, mengurus relasi kerja mereka, kesehatan, dan juga beberapa hal yang berkaitan dengan keadilan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas untuk mencapai keberhasilan organisasi mencapai tujuan, berbagai sasarannya dan kemampuannya menghadapi tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal melalui kebijakan-kebijakan, praktik-praktik serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja pegawai.

2. Sifat Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap kegiatan membutuhkan pemikiran serta pemahaman akan keberhasilannya dengan baik atau tidak. Pada manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan SDM mempengaruhi lingkungan yang relevan. Lingkungan di mana angkatan kerja terus berubah, hukum berubah, dan manajemen sumber daya

manusia juga harus berubah dan berkembang.⁸ Lingkungan yang berubah-ubah secara langsung ataupun tidak langsung berhubungan dengan lembaga, maka akan memberikan pengaruh sekaligus sebuah tantangan bagi organisasi dalam menentukan perubahan manajemen yang sesuai dan efektif. Lingkungan yang menantang merupakan lingkungan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia. Beberapa perubahan signifikan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

a. Perubahan-perubahan ekonomi dan teknologi

Beberapa perubahan ekonomi telah mengubah pola pekerjaan atau pun jabatan secara global. Globalisasi ekonomi merupakan faktor utama yang mempengaruhi perubahan. Dunia ekonomi adalah asal mula dari manajemen pendidikan, sehingga tidak heran lagi dalam teori perkembangan selalu tidak bisa lepas dari ekonomi. Hanya saja aplikasinya mengarah pada penerapan dunia dan sistem pendidikan. Dengan globalisasi ekonomi, mau tidak mau akan mengubah kondisi manajemen sumber

⁸ Robert L. Mathis, dkk, *Human Resource Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 3.

daya manusia baik dalam fungsi maupun kualitas.

b. Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja

Banyak lembaga dalam bidang pendidikan, kekurangan pegawai karena kurangnya tenaga pendidik maupun kependidikan yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas yang ditambahkan. Dalam dunia pendidikan saat ini betapa banyak orang-orang secara akademi memilih predikat yang standar bahkan cenderung lebih tinggi dari dahulu, akan tetapi secara kualitas menyeluruh tidak lebih baik. Hal ini terbukti pada degradasi nilai kualitas moral dan keilmuan. Padahal kebutuhan dunia akan tenaga manusia semakin besar saat ini. Dari waktu ke waktu maka inilah tantangan dari manajemen sumber daya manusia.

c. Banyak lembaga telah melakukan penyusunan ulang manajemen sumber daya manusia dengan jarak yang pendek. Hal ini ditujukan untuk persaingan dalam proses pelaksanaan manajemen sumber daya manusia. Karena penyeimbangan pekerjaan ini sangat penting untuk mengatur keberlangsungan organisasi yang efektif. Agar setiap orang yang ditempatkan benar-benar pada posisi

yang sesuai dan tepat.⁹

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

a. Tujuan Lembaga

Ditujukan untk dapat mengenali lebih lanjut keberadaan MSDM dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektifitas. Walaupun secara formal departemen sumber daya manusia diciptakan agar dapat membantu para manajer, namun demikian manajer harus tetap bertanggung jawab pada kinerja karyawan. Sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani bermacam-macam hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

b. Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Jika kriteria yang diinginkan lebih rendah dari pada yang dibutuhkan organisasi maka MSDM tidak berharga..

c. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan

⁹ Robert L. Mathis, dkk, 3.

masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap kelompok. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

d. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individu terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.¹⁰

4. Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberadaan sumber daya manusia pada organisasi sekolah adalah untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi di dunia pendidikan, sehingga dengan demikian pihak, sekolah harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen

¹⁰ Sofyan Herman, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), 7.

sumber daya manusia.

Sebuah organisasi memerlukan orang-orang yang cakap pada bidang, tempat, dan waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia terdapat program dan aktifitas yang terdiri atas beberapa bagian yaitu:

a. **Analisis pekerjaan**

Analisis pekerjaan diartikan sebagai proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya. Analisis pekerjaan merupakan proses, dalam hal ini departemen SDM meninjau ulang posisi isi tugas. Analisis ini terjadi sebelum penilaian pekerjaan, klasifikasi ulang, perekrutan untuk posisi baru pada kesempatan lain jika dibutuhkan. Analisis pekerjaan dapat diuraikan dalam spesifikasi dan deskripsi pekerjaan. Karena kegiatan ini merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Dikatakan demikian karena berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan.

Untuk itu, sesuai dengan fungsinya membantu organisasi sekolah untuk mencapai tujuannya pada aspek manajemen sumber daya manusia di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui beberapa langkah seperti:

- 1) Analisis faktor-faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia. Ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi organisasi sekolah yang dapat berubah pada masa yang akan datang. Hal ini bisa mengakibatkan perubahan kebutuhan sumber daya manusia, yaitu:
 - a) Perubahan-perubahan dalam lingkungan eksternal, biasanya berada di luar kendali lembaga sekolah yang senantiasa mengalami perubahan-perubahan seperti persaingan yang semakin selektif akibat semakin banyaknya sekolah yang ada.
 - b) Perubahan-perubahan keputusan internal lembaga, biasanya terjadi ketika ada perubahan-perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi, secara langsung atau tidak langsung yang dapat mempengaruhi keputusan-keputusan internal lembaga sekolah di antaranya: rencana, *budget*, agenda lembaga dan agenda pekerjaan.
 - c) Perubahan-perubahan tenaga kerja lembaga sebagai sesuatu yang alami dan yang akan terjadi, seperti

kebutuhan tenaga kerja baru sebagai akibat adanya pegawai yang pensiun, mengundurkan diri, pemutusan hubungan kerja, mutasi, meninggal dunia dan lain-lain.

- 2) Peramalan kebutuhan sumber daya manusia. Peramalan kebutuhan tenaga kerja sebagaimana inti dari proses perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan, meskipun merupakan sesuatu yang sulit. Untuk itu sejumlah teknik peramalan dikemukakan oleh para ahli dalam bentuk-bentuk:
 - a) *Nominal Delphi Technique* (NDT), adalah menghadirkan lima sampai sepuluh ahli, kemudian ditanyakan mengenai misalnya apa yang menyebabkan perubahan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang. Setiap ahli akan memberikan jawaban. Hasilnya akan dirangking berdasarkan diskusi yang dilakukan bersama-sama.
 - b) *Delphi technique*, adalah para ahli tidak dapat berdiskusi secara bersama-sama. Para ahli dimintai pendapat mengenai kebutuhan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.
 - c) Perkiraan pimpinan, merupakan kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh pimpinan sekolah, kemudian

diberikan ke bagian atau divisi sumber daya manusia untuk ditanggapi, atau sebaliknya kepala divisi sumber daya manusia diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan ke pimpinan sekolah untuk disimpulkan dan direvisi.

- 3) Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa datang. Setelah menganalisa berbagai faktor yang memengaruhi perubahan kebutuhan sumber daya manusia, selanjutnya organisasi sekolah harus menentukan kebutuhan sumber daya manusia pada masa depan, yang meliputi jumlah dan kemampuan yang dimiliki, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- 4) Analisis ketersediaan sumber daya manusia. Ada dua sumber yang dapat diperoleh di antaranya: sumber internal dan juga sumber eksternal yang digunakan untuk menganalisis ketersediaan karyawan merupakan tahap selanjutnya dalam cara perencanaan sumber daya manusia. Sumber internal merupakan karyawan yang berada di dalam lingkungan lembaga yang bisa di transfer. Untuk memenuhi posisi yang kosong di lembaga. Sumber eksternal adalah *supply* di luar lembaga yang bisa di tarik. Analisis ini diperlukan untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan yang berkaitan dengan

rencana kegiatan selanjutnya, adalah apakah perlu dilakukan rekrutmen. Bila sumber internal memadai tentunya tidak perlu dilakukan rekrutmen, tetapi bila sumber internal tidak tersedia, mungkin perlu dilakukan rekrutmen dengan asumsi sumber eksternal cukup.

- 5) Penentuan dan implementasi program. Menurut kebutuhan dan ketersediaan tersebut beberapa kemungkinan dapat terjadi, seperti:
 - a) Tidak ada perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai;
 - b) Terjadi kelebihan ketersediaan tenaga kerja;
 - c) Terjadi kekurangan ketersediaan tenaga kerja.

Berdasarkan situasi yang dijelaskan diatas, beberapa program akan dilakukan diantaranya bila terjadi kekurangan pegawai akan diadakan penarikan pegawai baru, untuk mengisi kekurangan yang ada akan diadakan pelatihan pegawai, dan sebagainya agar tidak perlu melakukan rekrutmen pegawai baru. Kemudian bila terjadi kelebihan pegawai mungkin tidak akan melakukan perekrutan, mungkin akan melakukan pengurangan jam kerja dan lain-lain. Apabila kesenjangan antara kebutuhan

dan ketersediaan sekolah mungkin tidak akan melakukan tindakan apa-apa, meskipun hal ini mungkin jarang terjadi.¹¹

6) Tujuan perencanaan tenaga kerja

Tujuan-tujuan Perencanaan tenaga kerja secara umum sebagai berikut:

- a) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi posisi dalam lembaga;
- b) Menjamin tersediannya tenaga kerja sekarang maupun yang akan datang, sehingga semua posisi terisi oleh perkja atau keryawan;
- c) Untuk menghindari kekurangan serta kelebihan karyawan;
- d) Untuk menghindari tumpang tindik melaksanagn tugas masing-masing;
- e) Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, sinkronisasi, sehingga produktifitas kerja meningkat;
- f) Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program pengadaan, penyeleksian, pengembangan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan;

¹¹ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo, 2006), 77–80.

g) Sebagai dasar dalam melaksanakan evaluasi kerja pegawai.¹²

b. Rekrutmen SDM

Menurut T. Hani Handoko rekrutmen diartikan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga diantara mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada.¹³ Rekrutmen dapat juga diartikan suatu proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai.

Henry Simamora menyatakan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktifitas-aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.¹⁴

¹² Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Teori Dan Praktek* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 56.

¹³T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : BPPE, 2001), h. 239

¹⁴ Henry simamora, *Sumber daya manusia*, (Ed.III, Jakarta: Bumi aksara, 2006), 45.

Dale Yoder menjelaskan bahwa *recruitment, including, the identification and begins of source, is major step in the total staffing process. That process begins with the determination of man power needs for the organization.* (Penerimaan pegawai mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumbernya, tahapan dalam proses keseluruhan untuk organisasi, kemudian dilanjutkan dengan mendaftar, seleksi, penempatan dan orientasi).¹⁵ Berdasarkan pendapat ini dapat dikatakan bahwa dalam proses manajemen sumber daya manusia dilakukan perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi yang dilakukan oleh suatu organisasi.

Proses ini dilakukan dengan mendorong atau menarik calon pelamar yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon. Atau dapat juga dikatakan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam

¹⁵ Dale Yoder, *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*

jumlah tertentu sehingga, dari mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada.

Jadi rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar organisasi sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia, dan juga merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong, selain itu, rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyelesaian yang dilakukan.

Ada beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja, antara lain:

- 1) Penentuan jabatan yang kosong. Rekrutmen dilakukan bilamana ada jabatan yang kosong dan harus diisi. Kekosongan itu terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, mutasi, dan akibat adanya pengembangan yang yang dilakukan sekolah, yang sebelumnya telah ditentukan dalam

perencanaan sumber daya manusia.¹⁶

- 2) Penentuan persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
- 3) Penentuan sumber dan metode rekrutmen. Langkah selanjutnya adalah dengan menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien untuk mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan persyaratan dan dapat menghemat biaya dan waktu. Untuk sumber rekrutmen calon pegawai, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di sekolah tersebut, dan sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan, dipromosikan atau didemosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah tersebut, yang akan ditarik

¹⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, 239.

untuk menjadi calon.¹⁷

Kemudian untuk metode rekrutmen ada beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu untuk sumber internal meliputi: metode tertutup dan metode terbuka. Sedangkan untuk sumber eksternal meliputi: calon pelamar mendatangi sendiri sekolah untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai atau melalui pengiriman surat lamaran, melalui rekomendasi pegawai, melalui iklan, dan melalui pameran kerja

c. Seleksi SDM

Menurut mangkuperwira menyebutkan bahwa penyeleksian merupakan cara penyeleksian orang-orang yang sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan lembaga dari sejumlah pelamar.¹⁸ Memilah pelamar dengan setepat mungkin agar sesuai dengan yang diinginkan dan dibutuhkan lembaga. Di samping itu, seleksi tidak hanya memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi sekolah tetapi juga dari sudut pandang pegawai

¹⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, 59.

¹⁸ S Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), 106.

yang memilih organisasi sekolah yang sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuannya tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi sekolah, dalam pengertian keyakinannya bahwa sekolah yang dimasukinya dapat mewujudkan harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di sekolah tersebut.

d. Orientasi dan Penempatan

Orientasi pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan kerja, keyakinan-keyakinan, dan lain-lain.¹⁹ Program orientasi merupakan satu cara yang penting untuk membantu pegawai baru untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi dan organisasi. Selain itu, interaksi pertama pegawai baru dengan organisasi sekolah mempunyai efek yang lama pada pegawai, sehingga pertemuan pertama harus dilakukan dengan baik, memberikan kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, kegiatan madrasah, bimbingan pada pegawai baru

¹⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cet. VI*, 56.

yang akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas mereka.²⁰

Pada umumnya orientasi yang di adakan di lembaga pendidikan berhubungan dengan hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang akan di kerjakan seperti: tugas-tugas, manfaat atau keuntungan yang diperoleh pegawai, pengenalan, hal-hal yang berkaitan dengan sekolah, dan hal-hal yang khusus untuk karyawan baru seperti kewajiban, tempat tugas, hak, dsb. Proses selanjutnya yaitu dilaksanakan penempatan penugasan atau jabatan dengan tugas baru yang berbeda. Tugas yang diberikan berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, bisa juga melalui promosi, pengalihan atau penurunan jabatan (demosi) dan bisa juga pemutusan hubungan kerja (PHK) bagi karyawan yang telah bekerja.

e. Pengembangan sumber daya manusia

Fungsi ini adalah suatu usaha peningkatan prestasi kerja para personalia saat ini dan masa depan, dengan kegiatan peningkatan pengetahuan, pelatihan, dan memaksimalkan keterampilan mereka dalam belajar dan

²⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis Yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2005), 40.

mengajar. Aktivitas pelatihan pada sumber daya manusia perlu didasari pada prinsip-prinsip dasar pelaksanaan program pelatihan, diantaranya: motivasi diri sendiri, pengakuan perbedaan individual, kesempatan untuk melakukan kegiatan praktis, penguatan tujuan dan situasi belajar, serta semangat untuk pentrasferan pengetahuan.

Untuk menghadapi lingkungan lembaga yang semakin cepat dan canggih, setiap organisasi dituntut untuk siap dan peka terhadap perubahan. Lembaga yang dinamis akan berusaha mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap segala sesuatu dari lingkungan organisasi baik lingkungan kecil maupun lingkungan besar. Salah satu usaha untuk mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi tersebut yakni dengan mengembangkan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi melalui program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Soekidjo Notoatmodjo berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia dibagi menjadi dua yaitu: secara besar dan secara mikro. Secara besar atau makro adalah proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia untuk mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan menurut

Soekidjo mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan secara mikro adalah suatu proses perencanaan, pendidikan, pelatihan, serta pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang maksimal. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang.²¹

Dari uraian di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa cara pengembangan sumber daya manusia meliputi perencanaan, pelatihan, dan pengelolaan. Selanjutnya dapat dipahami bahwa berhasilnya suatu lembaga bukan hanya berdasarkan hanya melihat lembaga saja tetapi juga melihat sumber daya manusianya, dalam hal ini yang dimaksud yaitu tenaga pendidik dan nonpendidik.

Terdapat dua model pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan:

- 1) Aktif program kerja, adalah pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu.
- 2) Program tidak aktif, adalah pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal melalui kursus-

²¹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 4–5.

kursus pendidikan dan pelatihan keterampilan.²²

Pelatihan ini diperuntukkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu lumayan singkat. Pelatihan merupakan usaha menyiapkan pegawai untuk melakukan pekerjaan yang dihadapi sehingga dapat mengembangkan kemampuan menjadi lebih baik secara berkelanjutan.

Ada tiga jenis keterampilan yang bisa dilakukan oleh para manajer dalam program pengembangan, diantaranya (a) teknis dan profesional, (b) interpersonal, seperti pemahaman memotivasi kerja karyawan, efektifitas hubungan dan sensitivitas (kepekaan hubungan), (c) manajerial dan administrative, seperti pemahaman akan kompleksitas organisasi pendidikan, merumuskan tujuan dan sasaran organisasi, memecahkan masalah dan melaksanakan pengawasan.²³

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam bidang pendidikan bertujuan untuk: a) untuk menarik pelamar yang memiliki kualifikasi sesuai kriteria yang

²² Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, 64.

²³ Ibid.

dibutuhkan; b) untuk mendapatkan tenaga pendidik yang sesuai harapan; c) untuk memotivasi tenaga kependidikan.

Adapun target yang ingin didapat dalam pengembangan SDM yakni:

1) Produktivitas (*Productivity*)

Tanpa diragukan lagi bahwa produktivitas adalah tujuan yang penting dari organisasi. Dari pengembangan sumber daya manusia, sebuah lembaga dapat memperbaiki produktivitas, baik dari segi organisasi ataupun segi karyawan, mengurangi mutasi atau pindah dan juga mengurangi kemangkiran.

2) Kualitas kehidupan kerja (*Quality of work life*)

Kualitas yang diperoleh lembaga akan berpengaruh pada kualitas yang ada pada kemampuan karyawan. Oleh sebab itu untuk meningkatkan kemampuan pegawai perlu dilaksanakan hal-hal sebagai berikut: meningkatkan keterlibatan pegawai, meningkatkan kepuasan kerja pegawai, mengurangi stress, dan mengurangi kecelakaan dan karyawan yang sakit.

3) Perlindungan hukum (*Legal Compliance*) Dalam memaknai pegawai, sebuah lembaga harus memenuhi dengan beberapa undang-undang, aturan-aturan,

petunjuk-petunjuk, dan keputusan yang adil. Diperlukannya perlindungan hukum ini untuk mengurangi hilangnya berbagai kontrak, mempertinggi kepercayaan masyarakat, mengurangi biaya kesehatan dan reputasi umum.²⁴

Tujuan akhir dari pengembangan sumber daya manusia diantaranya: (1) Peningkatan efisiensi; (2) Peningkatan efektivitas; (3) Peningkatan produktivitas; (4) Rendahnya tingkat perpindahan pegawai; (5) Rendahnya tingkat absensi; (6) Tingginya kepuasan kerja karyawan; (7) Tingginya kualitas pelayanan; (8) Rendahnya komplain dari konsumen; dan (9) meningkatnya bisnis perusahaan.²⁵

f. Evaluasi Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi yang terakhir yaitu melaksanakan penilaian di antaranya penilaian kemampuan dan adanya kompensasi. Evaluasi prestasi kerja merupakan cara menentukan seberapa

²⁴ Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Teori Dan Praktek*, 13.

²⁵ Baharudin & Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, 16.

profuktif di masa depan, sehingga baik karyawan, lembaga, ataupun masyarakat akan mendapat manfaatnya. Dengan adanya evaluasi kinerja pegawai, sangat dimungkinkan terbangunnya penciptaan produk yang baik dan etos kerja sekaligus²⁶

Penilaian terhadap pegawai merupakan hal yang sangat penting, baik bagi organisasi maupun bagi personal. Penilaian itu tentunya harus dilakukan secara transparan, objektif, dan akurat. Karena evaluasi seharusnya didasarkan pada prestasi personal secara benar tanpa ditambahi ataupun dikurangi. Evaluasi atau penilaian mencakup ruang lingkup kemampuan, kecakapan, keterampilan, kedisiplinan dsb. Sedangkan bagi pegawai negeri, penilaian dilakukan dengan sangat teratur melalui DP3 (Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan) yang meliputi kepemimpinan, tanggung jawab, kerja sama, ketaatan, kejujuran, prakarsa, prestasi, dan kesetiaan.²⁷

Dilakukan penilaian ini bertujuan secara umum untuk lembaga yakni untuk memberikan umpan balik kepada

²⁶ Ibid., 64.

²⁷ Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, 141.

karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuannya, produktivitas sekolah, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan sekolah terhadap karyawan seperti untuk tujuan latihan, kenaikan gaji, pendidikan, promosi dan lain sebagainya. Penilaian kinerja tidak hanya sekedar menilai, akan tetapi juga untuk memperbaiki kinerja. Untuk itu, ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh lembaga sekolah dalam melaksanakan penilaian kinerja, diantaranya:

1) Penentuan sasaran

Haruslah jelas penentuan sasaran penilaian kinerja, matang, teukur dan didasarkan pada waktu tertentu. diharapkan sasaran tugas personal dirumuskan bersama-sama antara atasan dan juga bawahan, hal ini perlu untuk diperhatikan dalam proses penentuan sasaran. Setiap sasaran merupakan sasaran yang diturunkan atau diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi. Jadi, sasaran unit adalah bagian dari sasaran organisasi.

2) Penentuan standar kinerja

Pentingnya evaluasi kinerja menghendaki penilaian yang faktual yang benar-benar objektif, yaitu mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya yang disebut dengan

job related. Yang berarti, pelaksanaan evaluasi atau penilaian harus menggambarkan keberhasilan pelaksanaan kinerja. Yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu, sistem penilaian kinerja harus mempunyai standar, memiliki ukuran yang dapat dipercaya, mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

3) Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian

Pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulanya dan juga pelaksanaannya, metode yang dimaksudkan dalam penelitian ini. Beberapa metode tersebut dapat diterapkan pada bidang pendidikan seperti:

- a) *Rating scale*, yaitu penilaian yang didasarkan pada suatu skala dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan, pada standar- standar kinerja seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya pimpinan langsung.
- b) *Checklist*, yaitu penilaian yang didasarkan pada suatu standar kinerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar kinerja

pegawai misalnya guru hadir dan pulang tepat waktu, guru patuh pada atasan dan lain-lain. Hampir sama dengan metode *rating scale*, setiap standar penilaian dapat diberi bobot sesuai dengan tingkat kepentingan standar tersebut. Penilaian umumnya dilakukan oleh pimpinan atau kepala sekolah langsung secara subjektif.

- c) *Critical incident technique* adalah penilaian berdasarkan perilaku karyawan di tempat kerja, bisa perlakuan kurang baik maupun perilaku yang baik, penelitian ini bisa dilaksanakan dengan cara observasi langsung di tempat kerja, setelah itu mencatat perilaku karyawan yang baik maupun tidak baik dilengkapi dengan tanggal dan waktunya.²⁸

Untuk penilain pda masa yang akan datang bisa diartikan dengan penilaian akan potensi seseorang karyawan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Beberapa di antaranya seperti berikut:

- (1) Penilaian diri (*self appraisal*), yaitu penilaian yang dilakukan oleh dirinya sendiri untuk melihat potensi yang

²⁸ Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 205–8.

dapat dikembangkan dari diri mereka.²⁹

- (2) *Management by objective (MBO)*, yaitu sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai untuk pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya.
- (3) Penilaian secara psikologis, merupakan suatu penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lainnya yang bersifat psikologi.³⁰
- (4) Evaluasi penilaian, yaitu pemberian umpan balik kepada guru/pegawai mengenai aspek-aspek kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, baik oleh organisasi sekolah maupun guru dalam upaya perbaikan kinerja di masa datang.

Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian.

²⁹ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwijayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press, 2016), 192.

³⁰ Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 212.

Perbandingan penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi adalah pengumpulan data dengan tujuan untuk mengukur perilaku seseorang ataupun proses terjadinya suatu aktivitas yang dapat diamati baik dalam situasi buatan atau situasi yang alami sebenarnya. Perilaku atau tingkah laku seorang pendidikan yaitu guru saat mengajar, merupakan hal yang paling cocok diamati dan dinilai dengan menggunakan observasi.

Kegiatan pelaksanaan penilaian kinerja memiliki fungsi, yaitu: peningkatan prestasi, pengembangan manajemen, pengukuran, membantu fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia kedepannya, membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi, dan sebagai media komunikasi antara bawahan dan atasan.³¹

Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan

³¹ Baharudin & Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, 64.

pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir, perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan.

g. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi. Jadi kompensasi dapat diartikan sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat pelaksanaan pekerjaannya di organisasi dalam bentuk uang yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan yang lain seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, dan lain-lain.

Kompensasi bagi sekolah merupakan salah satu cara untuk mempertahankan pegawai yang telah ada di sekolah, walaupun bukan merupakan satu-satunya cara meningkatkan motivasi guru, sehingga mereka tetap betah di sekolah.⁵⁷ Meski demikian, kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan guru, karena suka atau tidak, disadari atau tidak, kompensasi penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi

walaupun sulit untuk bisa memuaskan manusia.³²

Dengan demikian, beberapa langkah yang harus dilakukan organisasi sekolah dalam menentukan kompensasi, terutama kompensasi langsung dalam bentuk gaji adalah:

4) Analisis jabatan/tugas

Analisis jabatan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas- tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas dan standar kinerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.

5) Evaluasi jabatan/tugas

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini adalah untuk mengusahakan tercapainya keadilan internal

³²Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Grasindo) 244.

(*internal equity*) dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji.

6) Melakukan survey gaji

Survei gaji merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam beberapa organisasi sekolah yang mempunyai jabatan sejenis. Ini dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal (*external equity*) sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji.

7) Menentukan tingkat gaji.

Tingkat gaji perlu ditetapkan, karena harga yang telah ditetapkan untuk setiap jenjang terkadang tidak bisa seperti garis lurus. Terkadang, ada satu atau dua orang mendapat gaji di luar garis lurus dalam kurva gaji, sehingga perlu ditetapkan batas maksimum dan minimum kompensasi dari suatu posisi.³³

h. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*separation*)

Seorang karyawan tidak mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu. Pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu maka tenaga kerja atau karyawan

³³ Ibid., 247-256.

tersebut harus kembali ke masyarakat. Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja ini sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin. Seorang manajer sumber daya manusia harus melaksanakan fungsi ini dengan baik.³⁴

Sedangkan pelaksanaan fungsi SDM lainnya seperti kompensasi, perlindungan dan hubungan tenaga kerja yang baik akan dapat menimbulkan stimulus yang mendorong meningkatnya motivasi kerja sumber daya manusia.

B. Kemandirian guru

1. Pengertian kemandirian

a) Pengertian Kemandirian

Kata kemandirian berasal dari kata dasar “diri”, maka pembahasan kemandirian selalu berhubungan dengan pembahasan tentang perkembangan diri itu sendiri. Pada konsep Carl Rogers sebagaimana dikutip oleh

³⁴Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber...* , 124

Desmita disebut dengan istilah *self*, karena itu adalah inti dari kemandirian.³⁵

Erikson berpendapat bahwa kemandirian adalah upaya untuk melepaskan diri dari bergantung pada orang lain dengan tujuan menemukan dirinya melalui proses pencarian identitas ego, yaitu perkembangan ke arah individualitas yang mantap dan berdiri sendiri.³⁶ Kemandirian bisa dilihat dari cara menentukan keberentungannya sendiri, inisiatif, dan kreatif, bertanggung jawab, mampu menahan diri, dan mengatur tingkah laku, membuat keputusan-keputusan sendiri serta mampu mengatasi masalahnya sendiri tanpa pengaruh orang lain. Dapat diambil kesimpulan secara singkat bahwa kemandirian dapat mengandung pengertian:

- 1) Suatu kondisi dimana seseorang memiliki keinginan bersaing untuk maju demi ikebaikan dirinya sendiri;
- 2) Sanggup mengambil keputusan dan inisiatif untuk mengatasi masalah yang sedang dihadapi;

³⁵ Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*, 185.

³⁶ Ibid.

3) Dapat menanggung jawaban atas apa yang dilakukan.³⁷

Kemandirian adalah sikap seseorang tanpa bergantung pada orang lain, memandang manusia sebagai suatu kesatuan jasmani dan rohani yang sempurna untuk dapat direalisasikan dalam kehidupan. Dengan demikian kemandirian dapat dilihat dari seseorang melalui dua aspek yakni aspek jasmani dan rohani yang dituangkan dalam kegiatan kehidupan sehari-hari.³⁸

Kemudian Martinus Yamin berpendapat bahwa definisi belajar mandiri merupakan usaha individu atau personal secara otonomi untuk mencapai kemampuan akademis. Namun demikian Skinner menjelaskan bahwa belajar individu bukan belajar mandiri, akan tetapi sistem belajar individual adalah salah satu metode yang bisa digunakan untuk mengembangkan dan meningkatkan proses belajar mandiri para siswa.³⁹

³⁷ Ibid.

³⁸ Paulo Freire, *Pendidikan Sebagai Praktek Pembebasan* (Jakarta: Gramedia, 1994), 3.

³⁹ Martinis Yamin, *Paradigma Baru Pembelajaran* (Jakarta: Ciputat Mega Mall, 2013), 102.

b) Bentuk-bentuk Kemandirian

Menurut Robert Havighurs kemandirian dibedakan atas tiga bentuk kemandirian:

- 1) Kemandirian emosi, merupakan kemampuan seseorang mengatur emosi sendiri dan tidak menggantungkan kebutuhan emosi pada orang lain;
- 2) Kemandirian ekonomi, yaitu kemampuan seseorang dalam mengatur ekonominya sendiri tanpa menggantungkan kebutuhan ekonomi pada orang lain;
- 3) Kemandirian sosial, merupakan kemampuan seseorang untuk mengadakan interaksi dengan orang lain dan tidak bergantung pada aksi orang lain.⁴⁰

c) Aspek dan Dimensi Kemandirian Individu

Terdapat enam aspek dan dimensi kemandirian yang terdapat dalam individu di antaranya:

1) Kesadaran waktu

Kesadaran terhadap waktu yang mampu mendorong seseorang untuk memiliki wawasan dan sikap kemandirian.

⁴⁰ Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*, 189–90.

2) Kesadaran akan perubahan

Dengan menyadari bahwa terjadinya perubahan adalah sebuah keniscayaan akan mendorong seseorang untuk berbuat kemandirian.

3) Kepemimpinan diri

Dimensi kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting untuk menentukan sikap atau pola pikir kemandirian individu.

4) Orientasi masa depan

Orang yang mempunyai orientasi masa depan yang jelas dan konkret akan mempunyai wawasan kemandirian yang baik, sebaliknya, orang yang mempunyai wawasan kemandirian yang baik, orientasi masa depannya tentu lebih jelas.

5) Prinsip bekerja dan berusaha

Prinsip ini harus diluruskan karena yang benar dapat menentukan pilihan dan siap memilih salah satu konsep atau ruang lingkup bekerja atau berusaha.

6) Prinsip hidup sukses

Individu untuk menggapai sukses harus berpegang pada prinsip hidup sukses, dan tentu ia akan berusaha untuk

memperoleh kesuksesannya.⁴¹

2. Guru

a. Guru mandiri

Guru merupakan tenaga profesional, guru adalah faktor penting dalam pendidikan formal, karena itu harus memiliki perilaku dan kemampuan untuk mengembangkan siswanya secara optimal. Guru juga dituntut mampu menyajikan pembelajaran yang bukan semata-mata mentransfer pengetahuan, keterampilan dan sikap, tetapi juga memiliki kemampuan meningkatkan kemandirian siswa. Secara umum kemandirian dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan menggunakan kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu masalah secara bebas, progresif, dan penuh dengan inisiatif. Oleh karena itu guru dituntut sanggup menciptakan kondisi proses pembelajaran yang memberikan kebebasan kepada siswa untuk berpikir dan berpendapat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, untuk itu guru dituntut meningkatkan kompetensi dirinya

Kepribadian guru adalah suatu masalah yang abstrak hanya dapat dilihat melalui penampilan, tindakan, ucapan,

⁴¹ Walneg S. Jas, *Wawasan Kemandirian Calon Sarjana* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 30–31.

cara berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan setiap guru mempunyai pribadi masing-masing sesuai dengan ciri-ciri pribadi yang ia miliki. Ciri-ciri tersebut tidak dapat ditiru oleh guru lain karena dengan adanya perbedaan ciri inilah maka kepribadian setiap guru itu tidak sama. Namun terdapat batasan-batasan atau kriteria guru yang mandiri.⁴²

b. Membentuk guru yang berkualitas dalam kemandirian

Ada beberapa cara untuk membentuk guru yang berkualitas dalam kemandirian:

- 1) Guru harus memiliki kepribadian yang bernilai sebagai pedoman hidup dan nilai kehidupan yang meliputi sifat pribadinya yang harus baik. Artinya dapat dipercaya dan dijadikan panutan oleh siswanya. Segala gerak langkah seorang guru akan dinilai oleh lingkungan terutama siswa-siswinya. Tentang kedisiplinan, tanggung jawab, sikap, kecerdasan dan tutur katanya sangat diperhatikan oleh anak didiknya. Seorang guru juga berpikir untuk berpenampilan menyenangkan agar siswa tidak bosan dan merasa masa bodoh saat guru berada di depan. Guru harus dapat tampil

⁴² Nurfuadi Roqib, *Kepribadian Guru*. Yogyakarta: Grafindo Litera Media (Yogyakarta: Grafindo alaiters Media, 2009), 109.

luwes, dapat menyelami pikiran dan perasaan siswa, suka humor yang ringan-ringan, peka, adil terhadap semua siswa dan tanggap terhadap situasi.

- 2) Guru harus memiliki tanggung jawab untuk bertindak. Pembuatan seperangkat administrasi pembelajaran merupakan tanggung jawab guru yang mesti dilakukan. Sekali pun guru memiliki tanggung jawab untuk bertindak yang berarti terkandung suatu kebebasan akan tetapi nilai-nilai kehidupan tetap melekat erat pada diri seorang guru. Sehingga tuntutan tugas dari pengabdian seorang guru sering berlawanan. Misalnya, dalam bekerja hendaknya santai namun harus selesai dan tuntas, antara konflik pribadi namun tetap harus rukun baik dengan siswa, rekan seprofesi maupun terhadap atasan, dan bebas dalam menentukan langkah namun penuh tanggung jawab.
- 3) Guru harus memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja. Dalam melaksanakan panggilan jiwanya sebagai pendidik, guru memang harus rela berkorban demi kemajuan dan peradaban siswanya. Apabila guru bekerja hanya semata-mata mengharapkan adanya penghasilan atau *reward* maka segala gerak dan langkahnya akan diperhitungkan berdasarkan pendapatan yang akan diterimanya. Akibatnya guru akan menelantarkan siswa, tidak melakukan proses

pembelajaran yang memadai. Sebaliknya, guru yang diharapkan adalah guru yang dalam melakukan tugasnya didasarkan atas motivasi yang tinggi, ikhlas mengabdikan, semangat yang tinggi dan mandiri. Guru yang demikian inilah sesungguhnya guru ideal.

- 4) Guru harus memiliki jiwa pendidik dan membekali diri sebagai guru yang terdidik. Artinya memahami bahwa melaksanakan tugas sebagai guru mengandung tantangan yang tidak sederhana. Di satu sisi harus menerima siswa apa adanya di sisi lain harus mampu menyelami alam pikiran siswa. Guru sebaiknya sanggup bersikap empatik, pencetus ide, menuntun dan memberikan semangat kepada siswa untuk berkembang lebih jauh melakukan sesuatu yang baru serta memberikan semangat kepada setiap siswa tanpa terpaku pada tarap kemampuan intelektual atau tingkat motivasi belajarnya.
- 5) Guru yang mandiri akan tampil menyenangkan siswa karena ia kreatif dalam mencetuskan ide-ide baru. Di samping itu jiwa pendidik lainnya adalah sebagai evaluator, mampu memberikan hukuman yang mendidik dan memberikan pujian yang menyemangatkan siswa. Hukuman diberikan supaya siswa menghilangkan apa yang salah sedangkan pujian diberikan supaya siswa mengulang

kembali apa yang tepat. Jiwa disiplin dalam kelas juga harus dijaga. Maka guru yang baik pasti melakukan hal ini dengan tujuan menciptakan suasana aman yang memungkinkan siswa untuk belajar.

- 6) Guru harus memiliki ilmu kependidikan. Dikaitkan dengan keberhasilan siswa dalam belajar, keberhasilan proses pembelajaran dipengaruhi oleh kepiawaian seorang tenaga pengajar. Efektivitas guru dan cara guru menopang usaha belajar siswa inilah yang diharapkan tampak pada siswa.⁴³

Keterampilan didaktis yang dimiliki guru tercermin pada kreativitas pengajarannya. Kreativitas guru tergantung pada cara guru menyajikan materi, cara guru memberikan pujian kepada siswa, cara guru mengaktifkan siswa agar merasa terlibat dalam proses belajar dan cara guru memberikan informasi kepada siswa.

⁴³ Suparlan, *Menjadi Guru Yang Efektif* (Yogyakarta: HIKAYAT, 2005).

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang metode penelitian yang peneliti gunakan dalam pengumpulan data penelitian ini. Seperti pendekatan, jenis, lokasi, instrumen, data dan jenis data, sumber data serta teknik pengumpulan data yang meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi dan juga dilengkapi dengan teknik analisis data dan teknik pengecekan keabsahan data.

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Di mana Penelitian ini berbeda dengan pendekatan kuantitatif. Data yang dihasilkan berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. ini sesuai dengan pendapat Bogdan dan Taylor.¹ Penelitian ini akan dilaksanakan di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun.

Pada penelitian kualitatif ini memiliki ciri berbeda dengan penelitian lainnya. Menurut pendapat Bogdan dan

¹ Robert C. Bogdan & S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods* (New York: John Wiley, 1975), 5.

Biklen menjelaskan lima karakteristik yang terkait pada penelitian kualitatif: *naturalistic*, data deskriptif, *concern with process*, induktif, *and meaning*.¹ Sedangkan Lincoln dan Guba membahas ada sepuluh cirri penelitian kualitatif, diantaranya: latar alamiah peneliti dijadikan sebagai kunci, analisis data secara induktif, teori dasar, deskriptif, lebih mementingkan proses penelitian dari pada hasil.²

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *single-case studies*, yaitu desain penelitian yang digunakan dalam penelitian kualitatif yang digunakan untuk satu kasus/tempat yang mempunyai karakteristik yang berbeda.³

B. Lokasi Penelitian

Penelitian yang dilakukan Peneliti dilaksanakan di LAZNAS Yatim Mandiri. LAZNAS Yatim Mandiri

¹ Robert C. Bogdab, & Sari Knopp Biken, *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, 1982), 5.

² Lincoln & Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 4.

³ Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, 1982), 63.

cabang Madiun ini berada di tengah kota jalan Suwarno Perum Bumi Mas II no. 22 Kelurahan Mojorejo Kecamatan Taman Kota Madiun. Secara geografis LAZNAS Yatim Mandiri cabang Madiun berada di lingkungan perumahan bumi mas II.

LAZNAS Yatim Mandiri Madiun. Keunikan-keunikan yang peneliti temukan di lokasi ini meliputi tujuan dari mendirikan sanggar belajar adalah memandirikan anak dari keluarga yatim piatu dengan guru yang kompeten. Guru yang mengajar dari berbagai lulusan tetapi mampu mengantarkan anak didik berprestasi. Guru mampu mengajarkan pelajaran umum dan keagamaan.

C. Instrumen Penelitian

Ciri khusus pada penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan untuk berperan serta, karena posisi Peneliti yang menentukan keseluruhan jalan ceritanya.⁴ Oleh karena itu peran serta Peneliti di dalam penelitian ini sebagai instrumen kunci, partisipan penuh, dan juga sebagai pengumpul data. Dan untuk instrumen yang lain merupakan sebagai penunjang.

⁴ Robert C. Bogdan, *Participant Observation in Organization Setting* (Syracuse New York: Syracuse University Press, 1972), 3.

D. Sumber dan Jenis Data

Berdasarkan pendapat Lofland, penelitian kualitatif memiliki sumber data utama yaitu kata-kata dan tindakan, sedangkan untuk dokumen dan lain sebagainya digunakan untuk tambahan.⁵ Berhubungan dengan hal tersebut, sumber dan jenis data dalam penelitian ini yaitu: kata-kata, sumber tertulis, tindakan, statistik, dan foto. Kata-kata yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kata-kata orang-orang yang diwawancarai atau informan, yaitu: informasi tentang perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen sumber daya manusia meningkatkan kemandirian guru. Sedangkan yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu tindakan orang-orang yang diamati, diantaranya: kegiatan penyusunan rencana meningkatkan kemandirian guru, pelaksanaan meningkatkan kemandirian guru, dan evaluasi meningkatkan kemandirian guru.

Sumber data lain dalam penelitian ini berupa sumber tulisan dan dokumen, seperti foto dan data statistik. Meskipun sumber data tertulis bukan merupakan sumber

⁵ Lofland, *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (Belmont: Cal: Wadsworth Publishing Company, 1984), 47.

data utama, tetapi Peneliti tidak bisa melepaskan diri dari sumber data tertulis sebagai data pendukung. Di antara sumber data tertulis dalam penelitian ini adalah profil lembaga, visi misi, dan struktur. Sedangkan foto dipakai sebagai sumber data untuk memperkuat data hasil observasi, karena pada tataran realitas data deskriptif yang berharga dihasilkan dari foto dan digunakan juga untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasil dari foto juga sering dianalisis secara induktif. Dalam penelitian ini terdapat dua jenis foto, diantaranya: foto yang didapat oleh peneliti sendiri dan juga foto yang dihasilkan oleh orang lain. Sedangkan foto yang didapat peneliti sendiri ini diambil saat peneliti melakukan pengamatan.

Data statistik pada penelitian di sini adalah statistik sebagai data, bukan statistik alat analisis yang digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara Tak Terstruktur

Sama dengan yang di tuliskan oleh Lincoln dan Guba, tujuan dan maksud dilakukannya wawancara pada penelitian kualitatif di sini adalah a. Mengontruksi mengenai orang, kegiatan, kejadian, perasaan, organisasi, tuntutan, motivasi, kepedulian dan lain-lain; b.

Merekonstruksi kebulatan-kebulatan masa lalu; c. Memproyeksi kebulatan-kebulatan yang diharapkan pada masa depan; d. Memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang di dapat dari orang lain, baik informasi dari manusia ataupun bukan manusia (triangulasi); e. Memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti digunakan sebagai pengecekan peserta.⁶

Wawancara terbuka yang digunakan dalam penelitian ini. Wawancara terbuka merupakan wawancara yang informan atau orang yang diwawancarai sadar bahwa sedang diwawancarai dan informan mengetahui maksud dan tujuan wawancara yang dilakukan. Informan dalam penelitian ini, ditetapkan dengan cara *purposive*, berdasarkan berikut:

- a. Muklis sebagai wakil LAZNAS Yatim Mandiri Madiun. Sebagai anggota lembaga yang dipercaya pimpinan mengetahui bagaimana peningkatan kemandirian guru;
- b. Antika, guru. Sebagai objek dari pelaksanaan peningkatan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun;

⁶ Lincoln & Guba, *Effective Evaluation*, 226.

- c. Erna, guru. Sebagai objek dari pelaksanaan peningkatan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun;
- d. Mei, guru. Sebagai objek dari pelaksanaan peningkatan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun;
- e. Ruby, guru. Sebagai objek dari pelaksanaan peningkatan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun;
- f. Dini Murid sanggar Yatim Mandiri. Sebagai penerima layanan kemandirian guru;
- g. Vina Murid sanggar Yatim Mandiri. Sebagai penerima layanan kemandirian guru.

2. Observasi

Dengan menggunakan teknik observasi, aktivitas sehari-hari objek penelitian, perasaan menuju bagian dari situasi dan juga karakteristik fisik situasi sosial bisa diamati oleh Peneliti. Jenis observasi yang dilakukan Peneliti dilapangan tidak tetap. Peneliti memulai observasi deskriptif secara luas, yaitu peneliti berusaha menggambarkan situasi sosial yang terjadi di sana secara umum. Kemudian, setelah perekaman dan analisis data yang awal , observasi terfokus muli Peneliti laksanakan dengan melakukan penyempitan data. Setelah berulang-ulang melakukan observasi dan analisis dilapangan, Peneliti melakukan observasi selektif setelah Peneliti

menyempitkan lagi penelitiannya. Sekalipun begitu, sampai akhir penelitian, Peneliti terus melakukan observasi deskriptif.

Dalam penelitian ini hasil observasi dicatat dalam "catatan lapangan". Catatan lapangan adalah alat yang sangat penting yang digunakan dalam penelitian kualitatif. Selaras dengan pendapat Bogdan dan Biklen bahwa saat di lapangan Peneliti harus membuat "catatan lapangan". Sebab "jantung penelitian" dalam konteks penelitian kualitatif adalah "catatan lapangan". Catatan lapangan yang dimaksud Bogdan dan Biklen merupakan catatan tertulis mengenai apa yang dilihat, dialami, didengar dan apa yang dipikirkan untuk mengumpulkan data dan melakukan refleksi terhadap data yang ada pada penelitian kualitatif.⁷

Selama dilapangan Peneliti mengamati dan mencatatnya kemudian merefleksi, di antaranya adalah pelaksanaan peningkatan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun.

⁷ Robert C. Bogdan & S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods*, 74.

3. Dokumentasi

Pengumpulan data noninsani maksudnya sumber data yang terdiri dari dokumen dan rekaman itu menggunakan teknik dokumentasi. Menurut Lincoln dan Guba definisi antara dokumen dan rekaman itu berbeda. "dokumen" merupakan bahan tertulis yang disiapkan khusus untuk tujuan tertentu, sedangkan "rekaman" merupakan pernyataan yang tertulis dari lembaga untuk menguji suatu kejadian.⁸

Pendapat dari Lincoln dan Guba teknik dokumentasi dapat dipakai dalam penelitian kualitatif ada beberapa sebab.⁹ Dokumentasi dalam penelitian ini bermaksud yaitu mendokumentasikan pelaksanaan peningkatan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun.

F. Analisis Data

Metode analisis data di sini ialah menganalisis terhadap data yang tersusun, data yang telah peneliti peroleh dari penelitian dengan menggunakan metode analisis *deskriptif kualitatif*. *Deskriptif* adalah menuturkan

⁸ Lincoln &Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 228.

⁹ Lincoln &Guba, 229.

dan menafsirkan data yang ada. Sedangkan *kualitatif* adalah yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat dan dipisah-pisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan.¹⁰

Adapun langkah-langkah analisisnya adalah:

1. *Data Reduction*, setelah reduksi data yang merujuk pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan pentransformasian “data primer atau data yang belum diolah” yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis. Data yang direduksi memberi gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan, juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperoleh bila diperlukan;
2. *Data Display* (model data), setelah direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Maka data telah tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami;

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 234.

3. *Conclusion/ Verification*: yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi.¹¹

Jadi dari data yang diperoleh sejak awal diambil kesimpulan. Selain itu dalam analisis data di sini pendekatan induktif dan deduktif juga diperlukan. Pendekatan induktif ditujukan untuk membantu pemahaman mengenai pemaknaan data yang begitu rumit melalui pengembangan tema-tema yang disimpulkan dari kata dasar. Sedangkan pendekatan deduktif ditentukan melalui tujuan penelitian. Jadi temuan-temuan diperoleh dari tujuan penelitian yang diikhtisarkan oleh para peneliti dan temuan-temuan yang muncul langsung dari analisis mentah (induktif).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan setelah peneliti mengumpulkan data tentang Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi peningkatan kemandirian di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun.

¹¹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Alfabeta, 2013), 91–99.

G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

1. Keikutsertaan yang diperpanjang

Dari uraian di atas , yang semjadi instrumen kunci pada penelitian kualitatif ini adalah Peneliti sendiri. Keikutsertaan Penetili memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat.

Di LAZNAS Yatim Mandiri Peneliti ikutserta di lembaga pertama mulai tanggal 10 Januari 2020 sampai 15 Maret 2020 dan diperpanjang sampai tanggal 30 April 2020.

2. Pengamatan yang Tekun

Yang dimaksud dengan ketekunan pengamat dalam penelitian ini yaitu Peneliti dapat menemukan ciri-ciri serta unsur dalam situasi ayang sangat relevan dengan isu yang terkait dengan manajemen SDM meningkatkan kemandirian guru.

Jika "lingkup" tersedia karena adanya perpanjangan keikutsertaan, maka "kedalaman" bisa tersedia karena ketekunan pengamat. Peneliti melaksanakan ketekunan pengaman ini dengan cara mengadakan pengamatan dengan rinci dan teliti dengan berkelanjutan terhadap faktor-faktor yang dominan yang ada kaitannya dengan

aktivitas-aktivitas peningkatan kemandiri guru, setelah itu mendiagnosis secara rinci sampai pada satu titik, sehingga saat pemeriksaan tahap pertama terlihat salah satu atau seluruh faktor yang didiagnosis sudah dipahami dengan cara yang biasa.

3. Triangulasi

Teknik triangulasi merupakan teknik yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data yang menggunakan sesuatu yang lain diluar data yang digunakan sebagai pembanding data tersebut. Tiga teknik triangulasi diantaranya: triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi penyidik, yang digunakan dalam penelitian ini.¹²

Pertama, triangulasi dengan sumber

Yang dimaksud dengan triangulasi sumber adalah membandingkan dan mengecek balik kepercayaan dari informasi yang diperoleh melalui alat dan waktu yang berbeda dalam metode penelitian kualitatif.¹³ Penerapan triangulasi sumber dicontohkan dalam penelitian ini adalah peneliti yang pernah ke lokasi yaitu mengecek kembali

¹² Norman K. Denzin, *Sociological Methods* (New York: McGraw-Hill, 1978), 65.

¹³ Michael Quinn Patton, *Qualitative Evaluation Methods* (Beverly Hills: Sage Publications, 1987), 331.

informasi dan data yang diperoleh dari peneliti yang pernah ke lokasi.

Dua, triangulasi metode

Dalam konteks penelitian ini triangulasi data digunakan menguji kredibilitas data dengan menggunakan cara mengecek atau melihat data kepada sumber yang sama tetapi dengan cara atau metode yang berlainan.¹⁴ Aplikasinya dalam penelitian ini adalah mengecek kembali data kemandirian guru dengan bermacam metode misal, wawancara di cek kembali dengan metode lain.

Ketiga, triangulasi dengan penyidik

Dalam penelitian ini triangulasi penyidik digunakan untuk pengecekan kembali derajat keabsahan data dengan cara menggunakan peneliti atau pengamat lain. Contohnya penrapan dalam kondisi penelitian ini yaitu peneliti membandingkan dengan hasil penelitian pengamat lain.

4. Pengecekan Sejawat Melalui Diskusi.

Dengan menunjukkan hasil dari diskusi dengan rekan-rekan sejawat merupakan teknik yang dilakukan oleh Peneliti. Contoh penerapannya dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah mempresentasikan hasil data

¹⁴ Michael Quinn Patton, 329.

yang telah didapatkan dari lapangan kepada teman dalam sebuah ranah diskusi analitik.

5. Kecukupan Referensial.

Konsep kecukupan referensial dalam konteks penelitian awalnya diusulkan oleh Eisner dalam Lincoln dan Guba sebagai alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan data tertulis untuk keperluan evaluasi.¹⁵ Kecukupan referensial dalam proses penelitian ini adalah dengan menggunakan *camera, tape-recorder, handycam* sebagai alat perekam yang pada saat senggang dimanfaatkan untuk membandingkan hasil yang diperoleh dengan kritik yang telah terkumpul. Contoh penerapannya dengan sumber dalam konteks penelitian ini adalah Peneliti mengumpulkan teori dan merekam data di lapangan.

H. Tahapan Penelitian

Tahap-tahap penelitian dalam penelitian ini ada 3 (tiga) tahapan dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penelitian laporan hasil penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut merupakan 1. tahap pra-lapangan, di antaranya: menyusun rancangan penelitian,

¹⁵ Lincoln & Guba, *Effective Evaluation*, 313.

memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajahi dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut persoalan etika penelitian. Tahap ini dilakukan bulan November sampai dengan Desember; 2. Tahap pekerjaan lapangan, yang meliputi: memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperanserta sambil mengumpulkan data. Tahap ini dilakukan bulan Januari sampai dengan Maret dan diperpanjang sampai dengan April, 3. Tahap analisis data, yang meliputi: analisis selama dan setelah pengumpulan data. Tahap ini dilakukan bulan Januari s.d. Februari, 4. Tahap penelitian laporan yaitu bulan bulan Februari s.d. April.

BAB IV

GAMBARAN UMUM

LAZNAS YATIM MANDIRI MADIUN

Bab ini menyajikan data yang diperoleh peneliti dari lapangan, data yang akan peneliti paparkan adalah data mengenai data umum tentang gambaran umum lokasi penelitian.

A. Profil LAZNAS Yatim Mandiri

Yatim Mandiri merupakan lembaga nonprofit dan sosial masyarakat dengan bentuk yayasan. Yatim Mandiri memiliki kekhususan dalam memberdayakan anak yatim melalui pengelolaan dana sosial masyarakat ZISWAF (Zakat, Infaq, Shadaqah, dan Wakaf), baik perseorangan, kelembagaan/institusional, maupun *cooperate* dengan metode penyalurannya lebih profesional.

Yatim Mandiri yang berdiri pada tanggal 31 Maret 1994 menggunakan nama Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh (YP3IS) sebagai lembaga penghimpun dana masyarakat. Lahir dari ide beberapa aktivis yang peduli kondisi panti asuhan di Surabaya. Mereka adalah Sahid Has, Sumarno,

Hasan Sadzili, Syarif Mukhodam dan Moch Hasyim yang ingin menyatukan pembinaan panti asuhan yatim di Surabaya.

Dalam perjalanannya YP3IS semakin berkembang dengan baik berkat dukungan dana dari masyarakat dan semakin profesional untuk memandirikan anak yatim melalui program-programnya. Setelah melalui banyak perubahan baik secara kepengurusan maupun secara manajemen dan untuk memperluas kemanfaatan memandirikan anak yatim maka melalui rapat, diputuskan untuk mengganti nama menjadi Yatim Mandiri

Pada tanggal 22 Juli 2008 Yatim Mandiri terdaftar di Depkumham dengan nomor: AHU-2413.AH.01.02.2008. Dengan nama baru Yatim Mandiri diharapkan akan menjadi lembaga pemberdaya anak yatim yang kuat di negeri ini. Yatim Mandiri juga telah resmi terdaftar sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional berdasarkan SK. Kemenag RI no 185 tahun 2016. Sampai saat ini Yatim Mandiri sudah memiliki 42 kantor Cabang di 12 Propinsi di Indonesia. Dengan berbagai program kemandirian yang

ada, harapannya Yatim Mandiri semakin berkembang lebih baik dan mampu menebarkan manfaat lebih luas.¹

B. Sejarah LAZNAS Yatim Mandiri

Sejak berdirinya, Yatim Mandiri telah mengemas beberapa program dalam upaya mentasharufkan dana-dana yang telah diterima. Pada saat itu Yatim Mandiri masih menggunakan nama YP3IS (Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purnah Asuh). Sesuai dengan kepanjangan namanya tersebut program-program yang dikemas adalah program-program yang berbasis panti asuhan islam. Programnya adalah program pemberian bantuan beasiswa pendidikan anak yatim, bantuan tunjangan guru qur'an, kunjungan panti asuhan, layanan kesehatan panti asuhan dan bantuan insidentil untuk panti. Desain program tersebut lebih dominan pada bentuk bantuan tunai/*charity*.

Seiring dengan berkembangnya yayasan, pada tahun 2008 mulailah Yatim Mandiri mengemas program-program yang berbasis pemberdayaan. Maksud dari

¹ Lihat transkrip dokumentasi nomor: 01/1/W/5-3/2020 dalam lampiran pada laporan penelitian ini.

program yang berbasis pemberdayaan adalah bentuk-bentuk pengemasan program meliputi tahapan-tahapan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi sampai tindak lanjut yang bersifat kontinuitas dalam jangka waktu tertentu. Pada tahun tersebut, program awal pemberdayaan yang dilaksanakan adalah program Kemandirian Purna Asuh. Sejak itulah, yayasan yang awalnya bernama YP3IS (Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Pantu Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh) berubah nama menjadi Yatim Mandiri.

Pada tahun 2011, mulai terbentuknya direktorat program Yatim Mandiri. Dan pada tahun inilah mulai terbentuk staff program yang ditunjuk khusus untuk melaksanakan program-program di cabang-cabang Yatim Mandiri. Program pada tahun 2011 diperinci menjadi 14 program, yaitu sebagai berikut:

1. BESTARI (Basiswa Yatim Prestasi)
2. Duta Guru
3. Genius (Guru *Excellent* Yatim Sukses)
4. PLUS (Pendampingan Lulus Ujian Sekolah)
5. Supercamp (Super Perkemahan Sukses Mulia)
6. YES (Yatim Energik dan Sehat)
7. ASA (Alat Sekolah)

8. By Pas Bencana
9. SGQ (Super Gizi Qurban)
10. Ramadhan
11. BISA (Bunda Yatim Sejahtera)
12. MEC (Mandiri Entreprenur Center)
13. PMU (Politeknik Mandiri Utama)
14. ICMBS (Insan Cendekia Muslim *Boarding Scholl*).

Namun, karena adanya penyesuaian kebijakan Yatim Mandiri pada tahun 2012 mengenai pembagian wilayah menjadi 3 regional maka direktorat program tersebut hanya berjalan selama satu tahun saja. Sedangkan pelaksanaan program pada tahun 2012 dijalankan oleh Manager Program di setiap regional masing-masing tanpa adanya penanganan khusus dari Yatim Mandiri pusat sebagai *controlling* program di seluruh cabang Yatim Mandiri. Pengemasan programnya lebih bervariasi di setiap cabang sesuai dengan intruksi dari Manager Program masing-masing, sehingga ukuran keberhasilan program juga berbeda-beda. Oleh karena itulah, agar *progest* program dapat terkontrol dengan baik maka pada tahun 2013 Yatim Mandiri menentukan Wakil Direktur Program sebagai PIC (*Person In Change*) program pusat.

Pada tahun 2013, walaupun sudah ada Wakil Direktur Program namun konsep-konsep program dan petunjuk teknis pelaksanaan program masih belum tersusun secara sempurna. Wakil Direktur memberikan gambaran garis besar masing-masing program, sedangkan langkah-langkah pelaksanaan disesuaikan dengan kondisi regional masing-masing. Wakil Direktur program melakukan *screening* segala pengajuan kegiatan dari regional, utamanya dalam hal anggaran kegiatan. Sehingga dengan demikian, pada tahun 2013 pengeluaran anggaran program dapat terkontrol dengan baik.

Pada tahun 2014, Yatim Mandiri membuat kebijakan baru mengenai pembagian LAZ dan LPP. LAZ (Lembaga Amil Zakat) fokus pada pengelolaan penerimaan dana dari donatur. Sedangkan LPP (Lembaga Pendidikan dan Pemberdayaan) fokus pada pentasharufan program. Mulai tahun inilah semua bentuk program dikelola oleh LPP. Program-program yang dikelola oleh LPP esensinya masih sama dengan program-program pada tahun sebelumnya. LPP hanya membaginya menjadi 2 bagian yaitu *cluster* pendidikan dan pemberdayaan.

Dalam *cluster* pendidikan, program-program yang ditangani adalah program pendidikan yang bersifat formal

bagi mustahik. Program tersebut yaitu SMP-SMA ICMBS (Insan Cendekia Mandiri *Boarding Scholl*) dan MEC (Mandiri *Entrepreneur Center*). Sedangkan dalam *cluster* pemberdayaan, program-program yang ditangani adalah program yang bersifat nonformal bagi mustahik dengan berasas kekeluargaan dan lebih mengutamakan kemanfaatan. Program-program tersebut terdiri atas 5 bagian meliputi pendidikan nonformal, bidang kesehatan dan perekonomian, yaitu sebagai berikut:

1. Pendidikan

Program-program pendidikan dalam ruang lingkup program pemberdayaan yaitu meliputi:

- a. Beasiswa Pendidikan;
- b. Duta Guru;
- c. Genius;
- d. Rumah Kemandirian;
- e. ASA (Alat Sekolah);
- f. Supercamp;
- g. Plus (Pendampingan Lulus Ujian).

2. Kesehatan

Program-program kesehatan meliputi:

- a. Layanan Kesehatan Keliling;
- b. Klinik RSM (Rumah Sehat Mandiri);

c. SGQ (Super Gizi Qurban).

3. Ekonomi

Program pemberdayaan ekonomi hanya terdapat satu program, yaitu program BISA (Bunda Mandiri Sejahtera).

4. Kemanusiaan

Program – program kemanusiaan terdiri atas:

- a. Bedah rumah yatim;
- b. Bantuan langsung mustahik.

5. Program Ramadhan

Program Ramadhan ini merupakan program insidental yang dilaksanakan setiap tahun di Yatim Mandiri. Program-programnya meliputi program buka puasa, bercahaya (Berbagi Cahaya di Hari Raya) dan Wakaf Al Qur'an.

Pada tahun 2015, LPP (Lembaga Pendidikan dan Pemberdayaan) berubah nama P2 (Direktorat Pendistribusian dan Pendayagunaan) serta menjadi bagian dari salah satu divisi Yatim Mandiri. Program yang dikelola oleh P2 tidak banyak berubah dari program pada tahun sebelumnya.

Pada tahun 2016, P2 masih sama dengan program-program pada tahun sebelumnya hanya saja Dalam *cluster* Pendidikan bertambah satu program pendidikan yang

bersifat formal. Program tersebut yaitu STAI NIM (Sekolah Tinggi Agama Islam An Najah Indonesia Mandiri).

Di tahun berikutnya divisi ini berangsur-angsur berubah nama, 2017 menjadi *Charity and empowerment* kemudian 2019 hingga saat ini menjadi divisi Program dengan program-program sebagai berikut:

1. Pendidikan

Program pendidikan yang bersifat formal dikelola oleh divisi tersendiri di luar divisi Program:

- a. ICMBS (SMP-SMA Insan Cendekia Mandiri Boarding School);
- b. STAINIM (Sekolah Tinggi Agama Islam An Najah Indonesia Mandiri);
- c. MEC (Diklat Mandiri *Entrepreneur Center*).

2. Pemberdayaan

Program-program pendidikan yang bersifat nonformal dikelola oleh divisi Program:

- a. Duta Guru;
- b. Genius (Guru Excellent Yatim Sukses);
- c. Rumah Kemandirian;
- d. Supercamp ;
- e. Plus (Pendampingan Lulus Ujian Sekolah);

- f. BISA (Bunda Mandiri Sejahtera);
 - g. Kampung Bisa Mandiri.
3. Kesehatan

Program-program kesehatan meliputi:

- a. Layanan Kesehatan Keliling;
 - b. Klinik RSM (Rumah Sehat Mandiri);
 - c. SGQ (Super Gizi Qurban);
 - d. Gizi.
4. Kemanusiaan

Program-program kemanusiaan terdiri atas:

- a. BESTARI (Basiswa Yatim Mandiri);
 - b. ASA (Alat Sekolah Ceria);
 - c. BLM (Bantuan Langsung Mustahik);
 - d. Bantuan Bencana Alam.
5. Program Ramadhan

Program Ramadhan ini merupakan program insidental yang dilaksanakan setiap tahun di Yatim Mandiri.

- a. Buka Puasa Ceria;
- b. Bercahaya;
- c. Sedekah AI-Quran;

d. Zakat Lingkungan.²

C. Visi – Misi LAZNAS Yatim Mandiri

1. VISI

“Menjadi lembaga terpercaya dalam membangun kemandirian yatim dan dhuafa”

2. MISI

- a. Membangun nilai-nilai kemandirian yatim dhuafa;
- b. Meningkatkan partisipasi masyarakat dan dukungan sumber daya untuk kemandirian yatim dan dhuafa;
- c. Meningkatkan *capacity building* organisasi.³

D. Struktur Organisasi LAZNAS Yatim Mandiri

Kepala : Gunawan, S.Kom

Admin keuangan : Yeni Pujiastutik

Admin data : Listiani

Program : Mukkhlis

Consultan zakat : Nyala

Miftah

Putri

² Lihat transkrip dokumentasi 01/1/W/5-3/2020 dalam lampiran laporan hasil penelitian.

³ Lihat transkrip dokumentasi 02/D/16-3/2020 dalam lampiran laporan hasil penelitian.

Very
 Edi
 Syahrial
 Beni
 Deni
 Rully
 Andi
 Dwi
 Zaka⁴

E. Data Guru dan Murid LAZNAS Yatim Mandiri Madiun

Nama sanggar	Data siswa	Data guru
1. Sanggar Josenan	10 siswa	1 guru
2. Sanggar Jatirejo	18 siswa	1 guru
3. Sanggar Putat	17 siswa	1 guru
4. Sanggar Legowetan	10 siswa	1 guru
5. Sanggar Kedungguwo	11 siswa	1 guru

⁴ Lihat transkrip dokumentasi 01/D/16-3/2020 dalam lampiran laporan hasil penelitian.

6.	Sanggar Sukolilo	Rk	8 siswa	1 guru
7.	Sanggar Bulu		8 siswa	1 guru
8.	Sanggar 01	Uteran	13 siswa	1 guru
9.	Sanggar 02	Uteran	14 siswa	1 guru
10.	Sanggar Korogan		15 siswa	1 guru ⁵

F. Program LAZNAS Yatim Mandiri Bidang Pendidikan

1. Beasiswa Pendidikan

Program Beasiswa Pendidikan yang lebih dikenal dengan nama BESTARI (Beasiswa Yatim Mandiri), memiliki tujuan memberikan bantuan biaya untuk mendukung pendidikan anak-anak yatim dhuafa tingkat SD, SMP dan SMA. Selain bantuan biaya pendidikan, bagi anak-anak yatim berprestasi (akademik atau nonakademik) akan mendapatkan beasiswa pendidikan. Melalui program ini, mereka juga akan mendapatkan

⁵ Lihat transkrip dokumentasi 03/D/16-3/2020 dalam lampiran laporan hasil penelitian.

meteri pembinaan dan motivasi melalui kegiatan kreatif-edukatif untuk pengembangan *life skill* yang mendorong anak menjadi mandiri. Bantuan biaya pendidikan dan beasiswa prestasi diberikan setiap semester.

2. Duta Guru

Program duta guru, merupakan program pengiriman guru al-Qur'an ke panti asuhan mitra guna memberikan pengajaran baca al-Qur'an kepada anak-anak yatim asrama agar dapat membaca al-Qur'an dengan benar dan lancar. Selain pembelajaran al-Qur'an, anak-anak juga mendapatkan materi pembinaan keislaman sehingga anak tidak hanya menjadi mandiri tetapi juga menjadi anak yang saleh/salehah.

3. Genius

Program genius (*Guru Excellent Yatim Sukses*), merupakan program pendampingan pembelajaran melalui kelompok sanggar belajar bagi anak-anak yatim dhuafa setingkat SD yang fokus pada pembelajaran nalar dan logika. Materi yang diajarkan adalah *fun* matematika. Anak-anak akan mendapatkan metode belajar matematika yang lebih menyenangkan dengan pendekatan matematika realistik. Melalui program ini, anak-anak tidak hanya sekedar belajar matematika saja tetapi juga belajar tentang

logika dan pemecahan masalah dengan metode matematika. Selain itu, diharapkan dapat meningkatkan hasil belajar anak di sekolah sehingga bisa menjadi pengantar kesuksesan ke jenjang pendidikan selanjutnya.

4. Rumah Kemandirian

Rumah Kemandirian (RK) adalah program pemberdayaan anak yatim berbasis ICD (*Integrated community Development*). RK mengintegrasikan semua program di Yatim Mandiri. Beberapa program di lokasi RK ini, yaitu sanggar Genius, dan program pembinaan Bunda Yatim. Dengan pendekatan pemberdayaan komunitas antara anak yatim, keluarga dan masyarakat sekitar diharapkan akan lahir generasi-generasi yatim dhuafa yang mandiri dalam lingkungan tersebut. Saat ini Yatim Mandiri baru memiliki 6 RK di seluruh Indonesia, yaitu Sidoarjo, Jember, Madiun, Palembang dan Bogor

5. *Super Leader Camp*

Super Leader Camp merupakan kegiatan untuk membentuk karakter kemandirian anak-anak yatim dhuafa. Karakter kemandirian yang dimaksud ialah *leadership*, manajemen diri, dan sikap dasar muslim lainnya. Dengan mengikuti *Super Leader Camp* diharapkan akan lahir calon-calon pemimpin masa depan. Supercamp ini diikuti

oleh anak yatim dhu'afa tingkat SMP-SMA dan diselenggarakan saat liburan sekolah. Program ini diikuti lebih dari 1000 anak tiap tahun

6. ASA

ASA (Alat Sekolah) merupakan sebuah program bantuan untuk anak-anak yatim dhu'afa berupa alat-alat sekolah seperti buku tulis, tas sekolah, alat tulis dan yang lainnya. Program ini digulirkan setiap tahunnya kepada 15.000 anak.

7. ICMBS

ICMBS (Insan Cendekia Mandiri Boarding School), adalah program pendidikan formal gratis dan berkualitas untuk anak-anak yatim berprestasi setingkat SMP dan SMA. Program ini menitikberatkan pada pembinaan keIslaman, kepemimpinan dan prestasi akademik.

ICMBS memadukan kurikulum pendidikan Nasional, kurikulum khas ICMBS dan kurikulum internasional. Sehingga diharapkan, akan lahir lulusan terdidik, mandiri dan berwawasan internasional.

8. PLUS

PLUS (Pembinaan Lulus Ujian Sekolah), adalah program pembinaan untuk yatim dhu'afa kelas 9 dan kelas 12. Program tersebut memberikan bekal-bekal persiapan

ujian sekolah agar anak-anak yatim dhuafa dapat lulus ujian sekolahnya dengan hasil yang memuaskan. Di samping itu, program PLUS juga memberikan solusi-solusi kepada anak yatim dhuafa untuk menyiapkan masa depannya setelah lulus unan. Program ini dilaksanakan setiap menjelang ujian nasional, yaitu bulan Februari dan Maret.

9. MEC

MEC (*Mandiri Entrepreneur Center*), ialah program pendidikan nonformal untuk anak-anak yatim yang sudah lulus SMA atau SMK. Program ini bertujuan untuk memberikan *soft skill* atau *shortcourse* guna mencetak tenaga ahli dibidangnya yang memiliki karakter pribadi muslim yang jujur, amanah, disiplin dan mampu mencetak wirausaha yang mandiri. MEC memiliki dua program, yakni *MEC Employ* yang terdiri dari program studi Akuntansi Komputer dan Administrasi Perkantoran, Teknisi Komputer dan Jaringan, Desain Grafis, Media Komunikasi Visual, Manajemen Zakat, Otomotif, Kulineri/Tata Boga, dan Diklat Guru TK Islam. Sedangkan MEC Industri terdiri dari program studi Pertanian Terpadu dan Peternakan Terpadu

10. STAINIM

STAINIM (Sekolah Tinggi Agama Islam An-Najah Indonesia Mandiri), adalah program pendidikan S1 untuk anak yatim purna asuh. STAINIM memiliki tujuan menggali dan memperdalam serta mengembangkan keilmuan Islam yang bersifat universal ke dalam berbagai disiplin ilmu, secara konseptual, teoretis dan implementasinya demi meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia.⁶



⁶ Lihat transkrip dokumentasi 04/D/16-3/2020 dalam lampiran laporan hasil penelitian.

BAB V

PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN KEMANDIRI GURU DI LAZNAS YATIM MANDIRI MADIUN

A. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kemandirian Guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun

Manajemen sumber daya manusia lebih mengacu pada seperangkat sistem yang diterapkan oleh suatu organisasi untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja orang-orang yang ada (berfungsi sebagai penggerak) dalam sebuah organisasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk melihat secara sistematis kebutuhan sumber daya manusia agar diperoleh kepastian adanya sejumlah tenaga kerja dengan keterampilan yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dapat juga diartikan sebagai tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka waktu tertentu.

Bagian penting yang berkaitan dengan sumber daya manusia adalah guru karena tenaga pendidik yang terlibat dalam proses pendidikan. Guru harus bisa teru

meningkatkan kompetensinya sebagai pendidik profesional. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan diperlukan guru agar guru dapat memelihara, meningkatkan, memperluas pengetahuan dan keterampilannya untuk melaksanakan proses pembelajaran secara profesional.

Dalam Penelitian ini wawancara pertama peneliti lakukan dengan Muklis Mengenai gambaran umum kemandirian guru yang ada di lembaga LAZNAS Yatim Mandiri Madiun, beliau mengemukakan bahwa:

Sebelum melakukan penerimaan guru baru lembaga merencanakan analisis kebutuhan dengan melihat kekurangan yang ada dilapangan, atau ada guru yang keluar brati dianalisis bahwa kurang guru serta menganalisis masalah-masalah yang ada dilembaga.¹

Setelah mengadakan analisis kebutuhan pada lembaga yang dilakukan selanjutnya juga berhubungan penting dengan proses kemandirian guru, sesuai dengan yang diungkapkan muklis:

Setiap ada kekosongan guru lembaga selalu merekrut guru baru melalui brosur atau dengan mengajak teman yang dikenal, sebelum ditetapkan jadi guru, di sini

¹ Muklis, Perwakilan Lembaga, "Pelaksanaan Peningkatan Kemandirian Guru", *Wawancara*, di Kantor LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, 5 Maret 2020, Pukul 09.30 WIB.

diadakan beberapa seleksi masuk jadi guru, tujuannya agar yang jadi guru juga bukan sembarangan orang, tetapi orang yang benar-benar bisa amanah dalam menjalankan tugasnya dan juga bisa membimbing murid-murid, tahap seleksi pertama di sini para calon guru menjalani tes tulis dan wawancara, dari sini juga bisa dilihat sedikit banyak calon guru ini kalau sudah menjadi guru bisa mandiri atau belum²

Penyeleksian guru untuk memilih pelamar yang sesuai dengan yang dibutuhkan lembaga Fungsi pada tahap penyeleksian yakni menyaring pelamar dengan setepat mungkin agar organisasi dapat menerima orang yang tepat dan juga sesuai yang d tuhkan lembaga. Di samping itu, seleksi tidak hanya memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi sekolah tetapi juga dari sudut pandang pegawai yang memilih organisasi sekolah yang sesuai dengan keinginan dan harapannya

Antika selaku guru di lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, menambahkan keterangan mengenai kemandirian guru, beliau mengemukakan bahwa:

Saat masuk atau tes di lembaga harus melalui proses seleksi yang mana disesuaikan kriteria lembaga salah satunya menjadi guru yang mandiri, lewat tes tulis dan tes

² Ibid.

wawancara bisa dilihat sudah memenuhi kriteria apa belum untuk menjadi guru di lembaga sini.³

Seorang guru bisa dibilang model bagi peserta didiknya, untuk itu sudah seharusnya guru memiliki kecakapan-kecakapan yang menjadi keteladanan seperti kemandirian hidup yang kuat. Dasar utama yang harus dimiliki guru mandiri yaitu memiliki rasa percaya diri dan yakin bahwa dirinya mempunyai potensi luar biasa yang tidak dimiliki oleh kebanyakan orang. Jadi sebagai guru jangan sekali-kali minder atau merasa tidak mampu karena sesungguhnya perasaan-perasaan seperti itu hanya akan menjadi penghalang besar untuk menghantarkan anak didik menuju gerbang keberhasilan. Oleh karena itu kemandirian guru perlu direncanakan sebelum dilaksanakan agar tidak salah dalam menerima guru yang dipekerjakan.

Muklis juga menyampaikan bahwa perencanaan yang dilakukan untuk kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun salah satunya, beliau sampaikan bahwa:

³ Antika, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

Setelah dinyatakan diterima jadi guru, disana guru-guru sebelum diberi penempatan sanggar itu diadakan *training* kurang lebih satu bulan bisa lebih tergantung guru sudah siap apa belum diterjunkan sendiri kira-kira, guru melakukan *training* ikut pada sanggar guru-guru yang sudah senior yang mana bisa mencontoh cara mengajarnya, kedisiplinannya, kemandiriannya, agar guru baru bisa siap melaksanakan pembelajaran mandiri.⁴

Pendapat yang sama disampaikan oleh Ruby selaku guru di lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, beliau mengemukakan bahwa : “*training* di sini sangat membantu mengajarkan kami cara mengajar sesuai model, mengajarkan cara menyelesaikan masalah, mengajarkan banyak hal terutama kedisiplinan juga”.⁵

Selain pada proses rekrutmen yang akan disaring agar mendapatkan guru yang berkualitas, pada lembaga ini juga menyiapkan rencana selanjutnya setelah rekrutmen, Muklis mengungkapkan: “saat sudah menjadi guru akan diberikan pelatihan dan pembinaan agar guru tetap inovatif

⁴ Muklis, Muklis, Perwakilan Lembaga, "Pelaksanaan Peningkatan Kemandirian Guru", *Wawancara*, di Kantor LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, 5 Maret 2020, Pukul 09.30 WIB

⁵ Ruby, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.30 WIB.

dan selalu bisa mengasah kemampuannya, diberikan tambahan ilmu saat pelatihan dan pembinaan yang dilakukan setiap enam bulan sekali”⁶

Selaras dengan yang dikemukakan oleh Mei selaku guru di LAZNAS Yatim Mandiri: “setelah menjadi guru tetap ada pelatihan yang akan dilaksanakan lembaga untuk melihat kemampuan guru”⁷

Ada kendala dalam perencanaan pembinaan yaitu kurang optimalnya perencanaan pembinaan khususnya saat merencanakan menentukan tempat dan waktunya, seperti yang di ungkapkan Antika: saat ada pembinaan dan pas tempatnya jauh itu banyak yang telat teman-teman bahkan ada yang tidak hadir juga karena pembinaan tiap bulan gak selalu di kantor cabang tempatnya berbeda-beda.⁸

⁶ Muklis, Muklis, Perwakilan Lembaga, "Pelaksanaan Peningkatan Kemandirian Guru", *Wawancara*, di Kantor LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, 5 Maret 2020, Pukul 09.30 WIB.

⁷ Mei, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 11.00 WIB.

⁸ Antika, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

Selain apa yang dilakukan lembaga ada menarik bahwa guru disini akan diberi penghargaan oleh lembaga seperti yang di ungkapkan Muklis: lembaga juga berencana membelikan hadiah dan juga membeli tiket untuk wisata bagi guru-guru yang menunjukkan kemajuannya dalam hal kemandirian.⁹

Langkah terakhir yang dilakukan lembaga meningkatkan MSDM guru dengan perencanaan pemutusan hubungan kerja, sesuai yang diungkapkan Muklis: dilembaga merencanakan pembuatan kebijakan dan syarat-syarat pemberhentian karyawan agar lembaga tidak terkendala dengan pegawai yang tidak bisa diajak maju.¹⁰

Perencanaan yang dilakukan lembaga dari mulai merencanakan menganalisis masalah pekerjaan pegawai, perekrutan sampai saat guru sudah menjadi guru tetap dan juga kperencanaan kebijakan pemberhentian pegawai dilakukan guna meningkatkan kemampuan guru.

⁹ Muklis, Perwakilan Lembaga, "Pelaksanaan Peningkatan Kemandirian Guru", *Wawancara*, di Kantor LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, 5 Maret 2020, Pukul 09.30 WIB.

¹⁰ Ibid.

B. Analisis Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kemandirian Guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun

Peneliti menganalisis bahwa perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemandirian guru oleh lembaga LAZNAS Yatim Mandiri pada perencanaan adalah merencanakan dari awal yakni dari proses pelaksanaan analisis masalah pekerjaan, rekrutmen dengan merencanakan desain brosur, seleksi masuk guru, Perencanaan seleksi yang dilakukan lembaga dengan perencanaan pembuatan soal untuk tes akademik, perencanaan pembuatan soal untuk tes membaca Al-Qur'an, perencanaan pembuatan soal untuk tes wawancara dan juga perencanaan *mikro teaching* untuk melihat kemandirian guru. Selaras dengan yang diungkapkan oleh Veitzal Rivvai bahwa tujuan perencanaan tenaga kerja disini salah satunya menentukan kualitas karyawan yang akan menempati jabatan.¹¹

Perencanaan yang dilakukan manajemen sumber daya manusia guna melihat kebutuhan tenaga yang dibutuhkan

¹¹ Veitzal Rivvai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Teori dan Praktek* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 56.

lembaga. Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu hal penting pada lembaga pendidikan karena berhubungan dengan pengajarnya karena hasil pembejaraan yang didapat murid berdasarkan dari kerja keras, kreativitas dan kemampuan seorang pengajar atau guru.

Hal tersebut selaras dengan pernyataan Sofyan Herman yang menyatakan bahwa Perencanaan sumber daya manusia untuk menarik tenaga kerja, tujuan dari perencanaan sumber daya manusia disini untuk mengidentifikasi dan ketersediaan sumber daya manusia.¹² Di sini yang perlu direncanakan pertama kali adalah tentang seleksi atau penerimaan guru yang harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kriteria yang sudah ditetapkan.

Pertama perencanaan yang dilakukan lembaga LAZNAS Yatim Mandiri adalah melalui penyeleksian atau rekrutmen pegawai dengan perencanaan pembuatan brosur setelah disaring dan guru-guru di LAZNAS Yatim Mandiri tidak langsung diterjunkan untuk mengajar tetapi mereka diberikan *training* dulu, perencanaan *training* yang direncanakan lembaga adalah merencanakan menunjuk

¹² Sofyan Herman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7.

sanggar yang sudah mandiri gurunya untuk di tempati guru baru untuk *training* selama kurang lebih satu bulan dengan harapan perencanaan ini bisa meningkatkan kemandirian guru.

Dengan mengikuti kelas sanggar guru senior guru yang sudah lama bekerja dan mengajar dipastikan sudah memiliki kemandirian, disana guru-guru baru akan diajari bagaimana mengajar, bagaimana bertanggung jawab pada tugasnya, bagaimana mengambil keputusan yang tepat. Selaras dengan pernyataan Baharudin dan Moh. Makin bahwa setelah lembaga membuat perencanaan kebutuhan-kebutuhan terlaksana, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah mengadakan rekrutmen dan seleksi.¹³

Selain merencanakan saat perekrutan, setelah itu mengadakan *training*, di lembaga LAZNAS juga merencanakan pembinaan dan pelatihan guru tujuannya meningkatkan kemandirian guru dan juga kualitas guru, perencanaan pembinaan dan pelatihan guru yang direncanakan lembaga dengan merencanakan menyiapkan tempat dan juga merencanakan waktu juga merencanakan

¹³ Baharudin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah yang Unggul* (Malang: UIN Maliki Press, 2008), 63.

narasumber mengisi pembinaan untuk meningkatkan kemandirian guru. Di pembinaan guru akan dibina langsung oleh narasumber yang sudah ahli di bidangnya di sana juga guru bisa bercerita atau mengungkapkan kendala yang dirasa susah untuk mereka hadapi, pada pembinaan guru bisa *me-request* untuk didatangkan siapa narasumbernya berdasarkan keluhan saat itu, jika banyak yang *request* akan didatangkan bergantian untuk narasumbernya, dan pelatihan itu semua dibiayai oleh lembaga.

Selaras dengan pendapat Soekidjo Notoatmodjo berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia dibagi menjadi dua yaitu: secara besar dan secara mikro. Secara besar atau makro adalah proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia untuk mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan menurut Soekidjo mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan secara mikro adalah suatu proses perencanaan, pendidikan, pelatihan, serta pengelolaan tenaga atau

pegawai untuk mencapai hasil yang maksimal. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang.¹⁴

Perencanaan evaluasi yang dilakukan lembaga dengan merencanakan supervisor yang akan datang kesanggarsanggar setiap lembaga yang ada di cabang madiun. Serta merencanakan pembelanjaan kopensasi bagi guru yang meningkatkan kemandirian setelag dievaluasi dengan perencanaan pembelian tiket wisata dan perencanaan pembuatan sertifikat serta perencanaan pembelian hadiah. Akan tetapi lembaga juga merencanakan kebijakn pemberhentian kerja untuk guru saat guru melanggar ketentuan dan sudah masuk usia pension.

Seorang karyawan tidak mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu. Pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu maka tenaga kerja atau karyawan tersebut harus kembali ke masyarakat. Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja ini sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat yang dikembalikan itu berada

¹⁴ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 4–5.

dalam keadaan yang sebaik mungkin. Seorang manajer sumber daya manusia harus melaksanakan fungsi ini dengan baik.¹⁵

C. Sintesis Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kemandirian Guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun

Rencana yang dilakukan lembaga LAZNAS Yatim Mandiri Madiun di antaranya melalui analisis seleksi permasalahan pekerjaan, perekrutan atau seleksi menerima guru baru di lembaga, pada seleksi sebagai guru lembaga merencanakan pembuatan soal-soal tes yang pertama perencanaan pembuatan tes akademik yaitu perencanaan pembuat soal tes tulis materi bidang yang akan diajarkan, kedua perencanaan pembuat soal tes membaca al-Qur'an di sini tidak hanya diberikan tes masuk berupa materi bidang keahlian namun juga diberikan tes keagamaan di antaranya tes membaca al-Qur'an, selanjutnya perencanaan pembuat soal tes wawancara dan perencanaan pembuat soal tes terakhir adalah seleksi *micro teaching* seleksi ini melihat bagaimana calon guru menerangkan kepada siswa dan bisa melihat keputusan apa yang di

¹⁵ Ibid.

berikan guru pada murid yang tidak terduga, guru harus bisa mengambil keputusan karena itu termasuk kemandirian pada seorang guru.

Setelah lolos pada perekrutan seorang guru lembaga merencanakan tidak langsung diterjunkan untuk memegang satu sanggar sendiri untuk melihat potensi yang dimiliki dan kesiapan guru baru, lembaga merencanakan *training* kepada guru baru, perencanaan *training* dengan merencanakan menunjuk salah satu sanggar yang digunakan untuk tempat pelaksanaan *training* pada guru baru.

Lembaga tetap mengawasi setelah berjalannya proses pembelajaran, lembaga juga merencanakan adanya pembinaan dan pelatihan kepada guru, di antaranya pelatihan kemandirian guru dengan merencanakan tempat dan juga waktu untuk pelaksanaan pembinaan. Tetapi pembinaan disiki kurang optimal karena banyak guru yang telat hadir bahkan absen hadir karena perencanaan tempat dan waktu yang lembakan rencanakan dirasa tidak pas sama guru ada beberapa guru yang merasa kejauhan.

Soekidjo Notoatmodjo berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia dibagi menjadi dua yaitu: secara besar dan secara mikro. Secara besar atau

makro adalah proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia untuk mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan menurut Soekidjo mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan secara mikro adalah suatu proses perencanaan, pendidikan, pelatihan, serta pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang maksimal. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang.¹⁶

Menurut teori diatas pengembangan secara mikro pada pelatihan untuk mencapai hasil yang masimal sedangkan yang terjadi kurang optimal menyebanyakn hasil kurang maksimal, untuk mengoptimalkan perencanaan pembinaan perlu dilakukan musyawarah dan komunikasi dengan semua anggota yang terlibat dalam pembinaan agar semua bisa hadir dan hasil bisa maksimal.

¹⁶ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*,.....
4-5.

BAB VI

PELAKSANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN KEMANDIRIAN GURU DI LAZNAS YATIM MANDIRI MADIUN

A. Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kemandirian Guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun

Setelah menyusun perencanaan pasti lembaga LAZNAS Yatim Mandiri akan melaksanakan apa yang telah direncanakan, dari perencanaan lembaga pelaksanaan yang dilakukan sesuai dengan yang disampaikan oleh Muklis selaku bagian program yang mewakili kepala lembaga: pertama yang dilakukan lembaga melakukan analisis kebutuhan lembaga apa yang kurang pada lembaga khususnya kekurangan guru.¹

¹ Muklis, Perwakilan Lembaga, "Pelaksanaan Peningkatan Kemandirian Guru", *Wawancara*, di Kantor LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, 5 Maret 2020, Pukul 09.30 WIB.

Setelah melaksanakan analisis kebutuhan pekerjaan lembaga akan melaksanakan rekrutmen sesuai yang diungkapkan muklis:

Lembaga melakukan rekrutmen dengan menyebarkan brosur sehingga orang pada mengetahui dan memilah dari berbagai calon guru yang mendaftar dengan mengadakan tes atau rekrutmen melalui tes disini lembaga bisa melihat kesungguhan yang ingin mengabdikan dirinya dan juga terus belajar walaupun sudah jadi guru dan perekrutan ini sudah dilaksanakan lembaga sejak lama, pada seleksi rekrutmen di sini diadakan empat tes pertama tes akademik, kedua tes membaca al-Qur'an, ketiga tes wawancara, dan terakhir tes cara pengajar atau *micro teaching*.¹

Dari penjelasan di atas lembaga sudah melaksanakan penjangkaran sumber daya manusia melalui perekrutan pegawai saat merekrut calon guru dengan syarat-syarat tertentu serta penyebaran brosur agar banyak orang yang tau dan mendaftar, dan dilaksanakan seleksi setelah perekrutan pertama seleksi soal akademik khususnya di sini pelajaran matematika setelah lolos akan melaksanakan tes kedua yaitu tes membaca al-Qur'an dengan baik dan benar, setelah dinyatakan lolos akan tes wawancara dan pelatihan mengajar. Pada saat

¹Ibid.

melaksanakan rekrutmen terutama saat penyebaran brosur lembaga kurang maksimal akibatnya yang mendaftar saat proses perekrutan tidak terlalu banyak antusias yang mendaftarkan diri mereka.

Seperti yang disampaikan oleh Antika selaku guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun: “Sebelum diterima menjadi guru di lembaga saya melewati seleksi masuk terlebih dahulu setelah dinyatakan diterima belum ke sanggar langsung tetapi harus mengikuti *training* dulu satu bulan di sanggar guru yang sudah senior”.² Selaras dengan yang diungkapkan oleh Erna selaku guru di LAZNAS Yatim Mandiri: “*training* yang dilakukan lembaga membantu kami guru untuk belajar dahulu sebelum memegang sanggar sendiri, melalui pelaksanaan *training* juga diajari banyak hal yang bermanfaat saat sudah memegang sanggar sendiri”³

²Antika, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

³Erna, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

Pelaksanaan rekrutmen merupakan langkah awal yang baik sebagai penjarangan sumber daya manusia sesuai yang di butuhkan lembaga yaitu guru pada sanggar LAZNAS Yatim Mandiri disini guru tidak hanya melewati tes untuk bisa langsung mengajar tetapi juga ada *training* seperti yang diungkapkan Muklis:

Setelah diterima nanti guru baru tidak langsung dipercaya atau diberi tanggung jawab langsung memegang satu sanggar tetapi guru baru masih harus mengikuti *training* dulu, *trainingnya* yaitu mengikuti kelas sanggar milik guru senior dulu selama kurang lebih satu bulan, jika dirasa cukup atau dilihat guru sudah mahir baru diterjukkan kesanggar.⁴

Pelaksanaan lembaga pada *training* untuk guru baru di sini sangat bermanfaat pada guru, karena guru bisa belajar sebelum terjun dan juga lembaga bisa melihat kemampuan guru dan seberapa kemandirian guru baru menangani anak sebelum dilepas ke sanggar sendiri. Seperti yang diungkapkan Mei selaku guru di sanggar Yatim Mandiri:

Saya sebelum diterjukkan mengajar sendiri itu di ikutkan kelas sanggar guru senior disini atau disebut *training*, disana saya belajar bagaimana guru senior

⁴ Muklis, Perwakilan Lembaga, "Pelaksanaan Peningkatan Kemandirian Guru", *Wawancara*, di Kantor LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, 5 Maret 2020, Pukul 09.30 WIB

menangani anak, mengambil keputusan, bertanggung jawab pada tugasnya, saya sedikit banyak bisa mencontoh cara kemandirian guru senior.⁵

Setelah pelaksanaan *training* selama satu bulan dan jika dirasa lembaga guru baru telah menunjukkan sikap kemandirian dalam artian bisa bertanggung jawab dan bisa mengambil keputusan, sudah tidak malu lagi atau percaya diri dalam menyampaikan ilmunya, lembaga akan memberikan tanggung jawab mengajar salah satu sanggar Yatim Mandiri.

Selama masa kerja lembaga tidak lepas tangan untuk terus mengawasi dan meningkatkan kemandirian guru tetapi lembaga juga melaksanakan upaya-upaya meningkatkan kemandirian guru yaitu pembinaan dan pelatihan, seperti yang dikatakan Muklis :

Program lembaga untuk meningkatkan kemandirian guru dengan melaksanakan pelatihan dan pembinaan guru baik secara per lembaga dan nasional maksudnya nasional satu provinsi karena Yatim Mandiri sudah mempunyai cabang di berbagai daerah Indonesia, tujuan diadakan pembinaan dan pelatihan ini agar menambah wawasan ilmu

⁵Mei, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

guru, memantau perkembangan akan, memberi motivasi guru, melatih guru berfikir kreatif dan inovatif.⁶

Selaras dengan yang diungkapkan Mei selaku guru di sanggar Yatim Mandiri: “lembaga memberikan peningkatan kemandirian melalui pembinaan dan pelatihan yang dilaksanakan setiap bulan, sudah terealisasi”⁷

Selain lembaga melaksanakan pembinaan dan pelatihan, lembaga juga memberikan motivasi kepada guru, seperti yang diungkapkan Antika :

lembaga tidak membiarkan para guru berjalan sendirian maksudnya guru selalu di bermotivasi agar terus belajar lebih baik dan berinovasi demi membimbing anak-anak yatim yang ada disanggar Yatim Mandiri yang saya pegang dan sanggar ini tanggung jawab penuh saya, disini lembaga percaya kepada saya dan saya harus bisa menjaga kepercayaannya dengan menunjukkan perubahan yang lebih baik, bisa lebih kreatif dan inovatif”⁸

⁶ Muklis, Perwakilan Lembaga, "Pelaksanaan Peningkatan Kemandirian Guru", *Wawancara*, di Kantor LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, 5 Maret 2020, Pukul 09.30 WIB.

⁷ Mei, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

⁸ Antika, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

Setelah lembaga mengadakan evaluasi, lembaga juga akan memberikan kompensasi kepada guru yang meningkatkan kemandirian, seperti yang diungkapkan oleh Ruby: saat guru berprestasi atau daftar hadirnya full guru-guru akan diberikan *reward* berupa jalan-jalan wisata secara gratis atau dengan pemberian sertifikat saat pembinaan atau dengan diberi hadiah lainnya.⁹

Untuk semua yang dilakukan lembaga pasti ada kendala di tengah pelaksanaan peningkatan kemandirian guru melalui manajemen sumber daya manusia karena semua upaya atau rencana lembaga LAZNAS Yatim Mandiri tidak berjalan dengan mudah begitu saja tetapi juga ada kendala yang harus diatasi seperti yang disampaikan oleh Muklis selaku wakil dari lembaga Yatim Mandiri:

Kendala kita itu ada di guru senior karena guru senior ibaratnya diajak lari itu susah, dan kendalanya juga di guru senior yang sudah berumur karena susah diajak lebih maju, dan guru-guru itu masih belum aktif mengikutkan anak lomba tetapi setelah mengikuti pembinaan sekarang guru-

⁹ Ruby, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

guru sangat antusias mengikutkan anak lomba tingkat cabang sampai tingkat nasional.¹⁰

Kendala tidak hanya dialami oleh lembaga tetapi juga dialami oleh guru, seperti yang diungkapkan Ruby selaku guru sanggar Yatim Mandiri daerah Ngawi: “yang menjadi kendala saya itu saat acara pembinaan karena rumahnya jauh adalah jarak dan juga saya punya anak usia balita jadi suka susah untuk ditinggal”¹¹

Dari data di atas masalah atau kendala yang dihadapi oleh lembaga adalah guru yang senior karena sudah susah diajak maju, tetapi jika guru tersebut masih berusaha untuk mengikuti lembaga masih akan mempertahankannya dan diberikan pelatihan lebih lanjut.

Setelah melakukan pembinaan yang dilakukan guru yaitu dengan adanya pemberhentian kerja bagi guru yang sudah mulai memasuki masa pensiun dan juga guru yang tidak mau diajak maju, sesuai dengan pernyataan Muklis:

¹⁰ Muklis, Perwakilan Lembaga, "Pelaksanaan Peningkatan Kemandirian Guru", *Wawancara*, di Kantor LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, 5 Maret 2020, Pukul 09.30 WIB

¹¹ Ruby, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

guru berhenti kerja biasanya saat menikah dan pindah tempat tinggal, dan guru yang sudah masuk masa pensiun serta guru yang dapat surat teguran dari atasan yang selalu absen saat pembinaan kemandirian guru.

Dari penjelasan di atas lembaga sudah melaksanakan program-program peningkatan kemandirian guru, selalu mengawasi peningkatan dan penurunan kemandirian guru serta didorong dengan motivasi-motivasi setiap saat agar guru tetap bisa mandiri dan bertanggung jawab atas sanggar belajarnya.

B. Analisis Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kemandirian Guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun

Dari data yang diperoleh Penulis menganalisis pelaksanaan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri, lembaga telah melaksanakan analisis kebutuhan lembaga, rekrutmen penyaringan sumber daya manusia sesuai yang dibutuhkan lembaga Yatim Mandiri adalah guru yang mandiri.

Setelah perekrutan lembaga mengadakan tes seleksi masuk di mana calon guru melaksanakan seleksi yang

pertama seleksi akademik atau tes tulis yang bertujuan mengetahui kemampuan akademik bagi calon guru. Jika ditetapkan lolos sesuai target lembaga calon guru akan mengikuti tes kedua yaitu tes membaca al-Qur'an, pada lembaga Yatim Mandiri tidak hanya mencari guru yang tinggi akan pemahaman akademik saja tetapi juga mencari guru yang bisa membaca al-Qur'an, agar bisa mengajarkan keagamaan juga kepada anak didik, karena tanggung jawab yang akan diberikan lembaga kepada calon guru tidak hanya tanggung jawab tentang akademik peserta didik tetapi guru juga harus bertanggung jawab akan akhlak, pembelajaran agama, bahkan memotivasi peserta didik. Selaras dengan pendapat dari S Mangkuprawira bahwa seleksi itu adalah proses pemilihan orang-orang yang melamar sesuai dengan yang dibutuhkan lembaga.¹²

Di sini guru dituntut buat mandiri dan percaya diri, setelah lolos seleksi membaca Al-Qur'an guru melaksanakan seleksi wawancara yang dilaksanakan lembaga, di sini guru akan terlihat seberapa kemandirian yang dimiliki bisa dilihat dari cara menangani masalah,

¹² Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), 106.

tanggung jawab calon guru, kepercayaan diri guru, kreativitas dan pemikiran inovatif guru, setelah itu calon guru akan melaksanakan tes *micro teaching* atau tes cara mengajar.

Hal tersebut selaras dengan pernyataan Tarbani Rusyan, kemandirian seorang guru bisa dilihat dari kemampuan menyeleksi, mengatur dan mengelola setiap tindakannya, kemampuan mengambil keputusan dan inisiatif untuk mengatasi masalah yang dihadapi, percaya pada diri dalam mengerjakan tugas-tugasnya, dan bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukannya.¹³ Lembaga dalam meningkatkan kemandirian guru yang dilihat dari sumber daya manusianya pertama melaksanakan seleksi dan dari situ bisa dilihat kemandirian calon guru.

Selain itu lembaga juga melaksanakan trining untuk guru baru yang telah dinyatakan diterima setelah melakukan beberapa seleksi yang diadakan oleh lembaga, pada *training* ini guru akan di-*training* dengan mengikutkan kelas sanggar pada guru senior, lembaga tetap mengawasi selama proses *training*, yang

¹³ Tarbani Rusyan, *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar-Mengajar* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1992).

dilaksanakan kurang lebih satu bulan. Jika dirasa guru sudah mahir maka akan diberitanggung jawab sanggar sendiri untuk mengajar, proses *training* ini bertujuan agar guru baru dapat mandiri dengan mencontoh guru senior cara mengajarnya, cara mengambil keputusan pada masalah tertentu, serta bisa belajar mengasah percaya diri dalam mengajar anak didik sebelum terjun ke sanggar sendiri. Menurut guru sanggar pada proses *training* banyak memberikan manfaat sebelum mereka diberi tanggung jawab sanggar sendiri. Selaras dengan pendapat Edi Sutrisno bahwa orientasi dalam lembaga Yatim Mandiri disebut *training* di laksanakan untuk membantu pegawai baru dalam mengenali tugas-tugas mereka, kondisi lembaga, kebijakan lembaga dan sebagainya untuk pengenalan awal.¹⁴

Sanggar belajar lembaga LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo berjalan seminggu tiga kali, guru bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan di sanggar belajar, lembaga terus mengawasi proses perjalanan sanggar dan terutama guru di mana jadi tonggak utama proses pembelajaran,

¹⁴ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kecana Prenada Media Grup, 2014), 56.

lembaga selalu memberikan motivasi kepada guru-guru di setiap sanggar saat kunjungan sanggar setiap sebulan sekali, motivasi ditujukan agar guru di lembaga LAZNAS Yatim Mandiri tetap semangat dalam menjalankan tugasnya, semakin aktif, kreatif, dan inovatif menjalankan proses pembelajaran, dan bisa memunculkan inisiatif-inisiatif atas dorongan motivasi yang diberikan lembaga.

Di tengah proses pembelajaran guru tetap mendapatkan perhatian dari lembaga, lembaga juga melaksanakan pembinaan dan pelatihan di mana pembinaan ini dilaksanakan satu bulan sekali tingkat cabang masing-masing, saat pembinaan ini lembaga akan mendatangkan narasumber-narasumber yang ahli pada bidangnya, salah satu narasumber yang didatangkan lembaga adalah narasumber yang membahas tentang kepribadian guru saat mengajar, dipembinaan ini guru dilatih dalam kemandirian saat berada di tengah anak didik.

Ada dua kali pembinaan yang dilaksanakan lembaga yaitu pembinaan satu bulan sekali setiap cabang masing-masing dan pembinaan setiap satu tahun sekali dengan tingkan nasional, pada pembinaan satu tahun sekali ini dilaksanakan selama dua hari dengan dua tema

pembahasan dan dua narasumber yang berbeda. Pada saat pembinaan di sini guru diberikan modul atau dikenal dengan silabus agar pembelajarannya terarah, dan pembinaan nasional guru akan ditanyai tentang kesusahannya dalam pembelajarannya dan diberi solusi di sana jadi semua guru bisa belajar untuk lebih baik lagi terutama dengan kemandirian guru.

Untuk semua yang dilakukan lembaga LAZNAS Yatim Mandiri pasti ada kendala di tengah pelaksanaan dari peningkatan kemandirian guru karena semua upaya lembaga tidak berjalan dengan mudah begitu saja tetapi juga ada kendala yang harus diatasi, kendala yang dihadapi saat menjalankan pelaksanaan peningkatan kemandirian guru yang utama adalah pada guru senior yang sudah berusia lanjut. Dimana guru senior ini belum paham akan teknologi sekarang, sehingga untuk diajak lebih maju dengan mengikuti perkembangan zaman butuh bimbingan khusus dari lembaga daripada guru-guru yang masih muda.

Kendala yang selanjutnya adalah guru yang kurang percaya diri dengan kemampuannya mengajarkan ilmu pada anak sehingga guru-guru saat ada perlombaan tidak antusias mengikutkan anak didiknya. Tetapi masalah kurang percaya dirinya guru sudah teratasi dengan adanya

pembinaan yang dilaksanakan lembaga, setelah mengikuti pembinaan guru-guru sekarang sangat antusias dalam mengikutkan anak-anaknya lomba tingkat kabupaten ataupun tingkat nasional.

Pelaksanaan evaluasi yang dilakukan lembaga Kegiatan pelaksanaan penilaian kinerja memiliki fungsi, yaitu: peningkatan prestasi, pengembangan manajemen, pengukuran, membantu fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia kedepannya, membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi, dan sebagai media komunikasi antara bawahan dan atasan.¹⁵

Kompensasi bagi sekolah merupakan salah satu cara untuk mempertahankan pegawai yang telah ada di sekolah, walaupun bukan merupakan satu-satunya cara meningkatkan motivasi guru, sehingga mereka tetap betah di sekolah. Meski demikian, kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan guru, karena suka atau tidak, disadari atau tidak, kompensasi penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi walaupun

¹⁵ Baharudin & Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, 64.

sulit untuk bisa memuaskan manusia.¹⁶ Di lembaga kompensasi diberikan pada guru yang meningkatkan kemandirian. Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan lembaga saat guru mulai memasuki masa pensiun dan saat guru mengundurkan diri.

C. Sintesis Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kemandirian Guru di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan LAZNAS Yatim Mandiri di antaranya melaksanakan analisis kebutuhan pegawai, rekrutmen pegawai dengan menyaring calon guru yang sesuai dengan yang di butuhkan lembaga, pada saat perekrutan dengan cara menyebar brosur promosi penerimaan guru baru, lembaga kurang maksimal sehingga yang mendaftar menjadi guru dilembaga tidaklah banyak.

Pada langkah rekrutmen ini untuk mencari dan mendapatkan calon tenaga kerja yang potensial dengan jumlah dan mutu yang memadai, sehingga organisasi dapat memilih tenaga kerja yang benar-benar cocok

¹⁶ Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Grasindo) 244.

dengan kebutuhan dan jabatan yang tersedia.¹⁷ Pada teori tersebut langkah rekrutmen agar bisa maksimal dengan bisa memilih tenaga kerja baru yang sesuai kebutuh dan yang terbaik sedangkan pada lembaga kurang optimal dalam perekrutan saat penyebaran brosur. Dengan begitu untuk mengoptimalkan perekrutan dengan penyebaran brosur ketempat umum bisa penyebaran di kampus atau lewat media sosial serta bisa juga dengan meminta bantuan orang ketiga untuk menyebarkan brosur.

Setelah itu lembaga melaksanakan seleksi dari calon guru yang sudah mendaftar dan melewati beberapa tes, pertama melewati tes akademik atau leih menjurus ke bidang matematika, kedua tes membaca al-Qur'an dengan tujuan guru juga bisa mengajarkan keagamaan pada peserta didik, ketiga melaksanakan tes wawancara bertujuan agar kemandirian awal guru bisa terlihat dari proses tes wawancara yang dilakukan lembaga, tes terakhir yang dilaksanakan lembaga adalah *micro teaching* tes ini ditujukan agar lembaga mengetahui cara dan keahlian guru dalam mengajar.

¹⁷ Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, 63.

Pelaksanaan peningkatan kemandirian yang dilakukan lembaga setelah dinyatakan diterima menjadi guru di lembaga tidak langsung di terjunkan untuk diberi tanggung jawab memperoleh sanggar sendiri tetapi harus mengikuti *training*, di mana *training* ini guru baru harus mengikuti kelas sanggar guru senior dengan tujuan agar guru baru lebih siap dan mahir dalam mengajar.

Setiap bulan lembaga juga melaksanakan pembinaan kepada semua guru untuk menambah wawasan guru, meningkatkan kemandirian guru dengan cara mendatangkan narasumber yang berbeda-beda sesuai yang dibutuhkan guru, serta lembaga juga mendatangkan narasumber untuk meningkatkan karakter guru. Pembinaan yang diadakan lembaga dilaksanakan dua kali yaitu setiap bulan dan setiap tahun, untuk pembinaan yang dilaksanakan setiap tahun dengan skala nasional dilaksanakan dua hari dengan materi yang berbeda.

Penilaian kinerja yang dilakukan lembaga sebanyak dua kali setiap bulan dan juga setahun sekali secara nasional, setelah melakukan evaluasi lembaga memberikan kompensasi kepada guru yang terus menunjukkan peningkatan kemandiri berupa tiket wisata atau setifikat.

Lembaga LAZNAS Yatim Mnadiri juga mengalami kendala saat melaksanakan apa yang telah direncanakan lembaga, kendala yang dihadapi lembaga di antaranya mengenai guru senior yang sudah berusia lanjut yang masih mempunyai semangat tinggi mengabdikan dirinya. Di sini guru senior perlu bimbingan khusus dengan adanya kemajuan teknologi yang harus diikuti oleh semua guru, dan kendala selanjutnya guru yang kurang percaya diri mengikutkan peserta didiknya lomba tetapi kendala kedua teratasi dengan adanya pembinaan yang dilaksanakan lembaga setiap bulan dan setiap tahunnya. Lembaga juga melaksanakan petuhasan hubungan kerja kepada pegawai yang sudah memasuki usia pensiun.



BAB VII

EVALUASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN KEMANDIRIAN GURU DI LAZNAS YATIM MANDIRI MADIUN

A. Evaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kemandirian Guru di Laznas Yatim Mandiri Madiun

Setelah adanya perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri pasti akan diadakan evaluasi, seperti yang disampaikan oleh Muklis selaku wakil dari lembaga LAZNAS Yatim Mandiri:

Akan ada evaluasi perekrutan setelah pelaksanaan perekrutan agar perekrutan depan tidak akan terjadi kesalahan yang sama jika ada kesalahan dan lebih baik lagi sistem perekrutan guru mandiri yang diadakan lembaga.¹

¹ Muklis, Perwakilan Lembaga, "Pelaksanaan Peningkatan Kemandirian Guru", *Wawancara*, di Kantor LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, 5 Maret 2020, Pukul 09.30 WIB.

Setelah melaksanakan perekrutan evaluasi selanjutnya adalah lembaga mengevaluasi seleksi seperti yang di ungkapkan muklis:

Lembaga melakukan evaluasi terhadap soal-soal yang sudah di buat seleksi apakah ada kekurangan atau ada kebijakan baru tentang soal-soal untuk melakukan seleksi baik evaluasi soal tes akademik, evaluasi soal tes membaca Al-Qur'an, evaluasi membuat pertanyaan wawancara dan juga evaluasi menjalakan *micro teacing*. Langsung evaluasi pelaksanaan *training* terhadap guru yang mengajarkan *training* pada guru baru.¹

Setelah dilakuan beberapa evaluasi mengenai rekrutmen, seleksi dan juga training lembaga tak lepas untuk mengevaluasi penilaian yang dilakukan lembaga untuk terus memantau peningkatan kemandirian guru yang dilakukan di LAZNAS Yatim Mandiri Madiun, sesuai dengan yang diungkapkan Muklis:

Dari lembaga saya sendiri yang terjun ke setiap sanggar cabang Madiun untuk mengawasi dan mengevaluasi kegiatan yang dilaksanakan guru dan siswa setiap bulannya, yang dievaluasi pada saat perbulan diantaranya progres KBM sanggar, guru menyampaikan

¹ Muklis, Perwakilan Lembaga, "Pelaksanaan Peningkatan Kemandirian Guru", *Wawancara*, di Kantor LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, 5 Maret 2020, Pukul 09.30 WIB.

proses siswa dan mengumpulkan *sharing* kesemua guru, serta mengumpulkan laporan bulanan KBM.²

Dari penjelasan diatas lembaga melaksanakan evaluasi kepada guru dan muridnya setiap satu bulan sekali dengan mengevaluasi kehadiran guru dan siswa dari sini lembaga juga bisa mengawasi bagaimana tanggung jawab guru dalam proses pembelajaran, selaras dengan pernyataan dari Antika selaku guru di lembaga Yatim Mandiri:

Setiap satu bulan sekali supervisor selalu datang ke sanggar dengan diberi kabar sebelumnya atau tidak diberi kabar kalau akan ada pengawasan, soalnya tanggal evaluasinya setiap bulan tidak sama, dari sana saya selalu menyiapkan apa saja yang akan dievaluasi di akhir bulan dengan menyiapkan dari setiap pembelajaran³

Selaras dengan yang diungkapkan oleh Erna selaku guru di LAZNAS Yatim Mandiri: “evaluasi dilakukan lembaga setiap bulan sekali dengan datang kesanggar

² Ibid.

³ Antika, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

dengan menyiapkan laporan kehadiran dan juga membantu guru menyelesaikan masalah yang dihadapi jika ada”⁴

Akan tetapi kurang optimalnya sistem penialain menjadi evaluasi untuk lembaga pada penilaian kinerja tiap bulan yang dilakukan supervisor dengan mendatangi langsung sanggar guru untuk mengobservasi secara langsung akan tetapi penilaian kinerja yang dilakukan supervisor kurang maksimal karena supervisor tidak mendatangi semua sanggar yang ada di cabang madiun hanya mendatangi beberapa sanggar.

Lembaga juga melakukan evaluasi terhadap kompensasi yang diberikan lembaga untuk apresiasi kemandirian guru yang ada di lembaga Yatim Mandiri Madiun, seperti yang diungkapkan oleh Antika:

Lembaga akan memberikan penghargaan kepada guru dan juga murid, jika seorang guru berprestasi atau guru bisa full masuk sanggar tanpa absen, penghargaannya berupa macam-macam ada yang berupa wisata, ada yang

⁴Erna, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

berupa sertifikat, dan ada pula yang berupa barang selain itu juga memberikan motivasi.⁵

Selain memotivasi guru supervisor juga memberikan motivasi dan menanyakan kendala kepada murid seperti yang diungkapkan Vina selaku murid di LAZNAS Yatim Mandiri: “ saat mas Muklis kesini selalu di beri semangat dan motivasi, saat tidak masuk sanggar juga di tanyai kenapa dan di beri semangat dan kalau rajin masuk sanggar akan diberi hadiah”⁶

Evaluasi ke setiap sanggar rutin yang dilakukan lembaga setiap bulan di sini dengan tujuan melihat kondisi sanggar juga guru dan murid, pada kunjungan evaluasi supervisor tidak hanya datang karena evaluasi tetapi di sini juga memberikan motivasi dan menanyakan kendala yang dihadapi guru.

Selaras dengan yang diungkapkan Ruby selaku guru di sanggar Yatim Mandiri: “setiap bulaan saat supervisor datang tidak hanya mengevaluasi laporan tetapi juga

⁵ Antika, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

⁶ Vina, Murid Sanggar Yatim Mandiri, "Tindak Lanjut Program LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 16 Maret 2020, Pukul 15.00 WIB.

membantu memberikan solusi dengan kendala yang dihadapi guru terhadap menangani murid”⁷

Selain menanyakan kendala yang dialami guru supervisor juga memberikan motivasi kepada guru, selaras dengan yang diungkapkan Mei selaku guru di LAZNAS Yatim Mandiri: “Supervisor setiap bulan mengunjungi sanggar untuk evaluasi laporan guru tidak hanya itu supervisor juga memberikan kami motivasi untuk selalu lebih baik lagi”⁸

Selaras dengan yang diungkapka Dini selaku murid di LAZNAS Yatim Mandiri: “saat Bapak Muklis datang kesanggar kami senang dan juga diberikan semangat diajak main game seru”⁹

Selain evaluasi setiap bulan lembaga juga mengadakan evaluasi setiap satu tahun sekali yang khusus untuk mengevaluasi guru, kalau evaluasi setiap bulan

⁷ Ruby, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

⁸ Mei, Guru Sanggar Yatim Mandiri, "Peran Lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 12 Maret 2020, Pukul 10.00 WIB.

⁹ Dini, Murid Sanggar Yatim Mandiri, "Tindak Lanjut Program LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, *Wawancara*, di Sanggar Yatim Mandiri, Madiun, 16 Maret 2020, Pukul 15.00 WIB.

untuk guru dan peserta didik, tetapi evaluasi setiap setahun sekali evaluasi yang dilakukan khusus pada guru, sesuai yang diungkapkan oleh Muklis:

Selain evaluasi setiap bulan yang bertujuan mengawasi guru dan murid, lembaga LAZNAS Yatim Mandiri disini juga melaksanakan evaluasi yang dikhususkan untuk guru pada setiap satu tahun sekali pada saat pelaksanaan acara pembinaan guru nasional, pada pembinaan para supervisor menyampaikan progress guru dalam satu tahun yang meliputi prestasi siswa masuk, siswa ikut lomba, pencapaian modul anak, keaktifan guru, jumlah guru ikut pembinaan, setelah itu setiap guru akan dipanggil satu-satu kita wawancara tentang kesiapannya lagi untuk melanjutkan kontrak apa tidak.¹⁰

Lembaga melaksanakan dua kali evaluasi kepada guru yaitu setiap satu bulan dan setiap satu tahun, setiap evaluasi supervisor juga memberikan arahan dan motivasi kepada guru agar lebih baik lagi, melihat seberapa meningkat atau menurun keahlian serta kemandirian guru karena berhubungan dengan perpanjangan kontrak kerja.

Selain evaluasi terhadap penghargaan lembaga juga melakukan evaluasi pada pemberhentian kerja pada karyawan, sesuai yang diungkapkan muklis:

¹⁰ Muklis, Perwakilan Lembaga, "Pelaksanaan Peningkatan Kemandirian Guru", *Wawancara*, di Kantor LAZNAS Yatim Mandiri, Madiun, 5 Maret 2020, Pukul 09.30 WIB

Setiap evaluasi bagi guru yang penuh dalam absennya maksudnya tidak meninggalkan pembelajaran di saat yang benar-benar mendesak akan lembaga kasih penghargaan berupa bisa jalan-jalan dan penghargaan itu juga diberikan kepada peserta didik yang selalu masuk sanggar, tetapi dengan guru yang tidak disiplin atau tidak hadir dalam pembinaan lembaga akan memberikan teguran serta bisa diberhentikan kerja selain itu pemberhentian kerja berlaku pada guru yang sudah memasuki usia pensiun.¹¹

Dari data di atas menyatakan bahwa lembaga melakukan evaluasi dari evaluasi analisis kerja, evaluasi rekrutmen, sampai dengan evaluasi pemberhentian kerja pada lembaga Yatim Mandiri cabang Madiun.

B. Analisis Evaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kemandirian Guru di Laznas Yatim Mandiri Madiun

Dari data yang diperoleh dari perencanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemandirian guru dan juga dari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemandirian guru pasti akan dilakukan evaluasi oleh lembaga sebagai pengukur keberhasilan guru dalam meningkatkan kemandirian, evaluasi oleh lembaga LAZNAS Yatim Mandiri

¹¹ Ibid.

dilaksanakan dua kali yaitu evaluasi setiap bulan dan evaluasi setiap tahun. Selaras dengan pendapat Baharudin dan Moh. Makin bahwa evaluasi merupakan umpan balik kepada guru atau tenaga pendidik tentang aspek-aspek yang harus dipertahankan, ditingkatkan ataupun dirubah serta mencari solusi tindakan yang diambil untuk upaya memperbaiki di masa yang akan datang.¹²

Peneliti dapat menganalisis bahwa evaluasi yang telah dilakukan lembaga dengan mengevaluasi analisis kebutuhan pegawai, dengan menganalisis rekrutmen dengan memperbaiki penyebaran brosur, juga evaluasi pada seleksi dengan mengevaluasi soal-soal seleksi dari evaluasi soal akademik, evaluasi soal membaca Al-Qur'an, evaluasi soal wawancara dan juga evaluasi *micro teacing*.

Interaksi pertama pegawai baru dengan organisasi sekolah mempunyai efek yang lama pada pegawai, sehingga pertemuan pertama harus dilakukan dengan baik, memberikan kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, kegiatan madrasah, bimbingan pada pegawai baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas

¹² Baharudin & Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, 64.

mereka.¹³ Evaluasi *training* yang dilakukan lembaga dengan melihat kekurangan saat proses *training* yang sudah berlangsung.

Evaluasi pembinaan dilaksanakan lembaga saat perencanaan pembinaan pemilihan waktu dan tempat yang kurang optimal. Selanjutnya evaluasi penilaian kinerja guru yang dilakukan lembaga sebanyak dua kali, evaluasi pertama dilakukan oleh lembaga melalui *supervisor*, setiap satu bulan *supervisor* mengevaluasi tentang daftar kehadiran murid dan guru. Dari sana bisa dilihat tingkat kedisiplinan guru berapa persen apakah ada kemajuan setiap bulanannya atau malah ada penurunan kedisiplinan, kedua juga mengevaluasi tentang progres atau kemajuan guru, dari sini lembaga bisa melihat kemajuan dan peningkatan kemandirian yang sudah dicapai guru, laporan bulan yang juga dievaluasi oleh lembaga untuk melihat bagaimana perkembangan anak didiknya yang telah diberikan amanah kepada guru.

Lembaga selain mengevaluasi setiap bulan, juga akan mengevaluasi setiap setahun sekali, evaluasi setiap tahun

¹³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis Yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2005), 40.

sekali berbarengan dengan agenda pembinaan guru nasional yang dilaksanakan selama dua hari berturut-turut. Pada evaluasi tahunan pengawas akan mengevaluasi di antaranya daftar kehadiran guru untuk mengecek kedisiplinan guru, kemajuan anak didik, keaktifan guru mengikuti pembinaan karena sangat penting guru mengikuti pembinaan untuk meningkatkan kualitas dan kemandirian guru.

Dari pembinaan yang telah dilaksanakan terbukti dari guru yang awalnya enggan mengirimkan anak untuk lomba akan tetapi setelah mengikuti pembinaan guru sudah percaya diri mengikutkan anak didiknya lomba tingkat kabupaten maupun tingkat nasional. Selain itu guru juga akan diwawancarai oleh pengawas tentang apa yang telah dilakukan selama satu tahun kemajuan apa saja yang telah diperoleh dan dilanjut penandatanganan kontrak perpanjangan kerja, jika guru ada peningkatan dan sanggup melanjutkan kontrak kerja berarti akan diperpanjang. Selaras dengan pendapat Baharudin dan Moh. Makin bahwa fungsi dari evaluasi diantaranya

pengembangan manajemen, pengukuran, dan peningkatan prestasi pendidik.¹⁴

Lembaga melakukan evaluasi tentang kompensasi yang dilakukan lembaga, evaluasi kompensasi sangat membantu karena banyak guru yang semangat meningkatkan kemandirian setelah diberikan kompensasi oleh lembaga. Selain evaluasi kompensasi lembaga juga mengevaluasi pemberhentian kerja pegawai, sebelum adanya pemberhentian kerja ad guru yang sudah mengundurkan diri sebelum masa pensiun.

Dari penjelasan di atas dapat dianalisis bahwa evaluasi yang dilakukan lembaga sangat membantu dalam peningkatan kemandirian guru di lembaga LAZNAS Yatim Mandiri Ponorogo karena melalui evaluasi lembaga akan lebih mudah melihat peningkatan kemandirian guru melalui MSDM.

C. Sintesis Evaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kemandirian Guru di Laznas Yatim Mandiri Madiun

Evaluasi MSDM yang untuk meningkatkan kemandirin guru dilembaga Yatim Mandiri Madiun sudah

¹⁴ Ibid., 64

berjalan dengan cukup baik meskipun belum optimal. Pertama evaluasi analisis yang dilakukan lembaga, selanjutnya evaluasi rekrutmen yang kurang optimal saat menyebarkan brosur.

Setelah melakukan evaluasi rekrutmen lembaga melakukan evaluasi seleksi tentang evaluasi soal tes akademik, evaluasi soal wawancara, evaluasi *micro teaching*. Evaluasi terhadap training lembaga sudah berjalan cukup baik dengan hasil kemahiran awal dan pengenalan awal guru baru terhadap tugasnya.

Evaluasi pembinaan sudah berjalan cukup baik akan tetapi kurang optimal dalam pemilihan tempat dan waktu untuk pembinaan, untuk dapat memaksimalkan pembinaan bisa dengan memutuskan tempatnya dengan musyawarah dan juga berkomunikasi dengan semua anggota yang terlibat dalam pembinaan.

Evaluasi penilaian kinerja guru dilakukan cukup bagus oleh lembaga dengan melakukan penilaian kinerja sebanyak dua kali dalam satu tahun yaitu evaluasi setiap bulan dan evaluasi setiap tahun, evaluasi setiap bulan ditujukan untuk mengevaluasi guru dan siswa yang ada di sanggar genius, pengawas mengevaluasi kehadiran guru dan siswa, serta memberi motivasi kepada guru juga membantu memberi

solusi kepada guru jika ada kendala yang dihadapi guru di sanggar.

Ada beberapa langkah yang harus dilakukan lembaga dalam penilaian: 1) penentuan sasaran, 2) penentuan standar kinerja, 3) penentuan metode dan pelaksanaan penilaian dengan penilaian berdasarkan observasi langsung di tempat kerja.¹⁵ Evaluasi kinerja yang dilaksanakan oleh lembaga setiap setahun sekali saat pembinaan guru, evaluasi kinerja guru kurang optimal pada langkah pelaksanaan terutama pada observasi langsung ke tempat kerja, supervisor tidak mendatangi semua sanggar yang ada di cabang madiun setiap bulannya tetapi hanya mendatangi beberapa sanggar saja setiap bulannya. Untuk mengoptimalkan evaluasi kinerja guru perlu dilakukan penambahan supervisor agar merata observasi ke semua sanggar cabang madiun.

evaluasi ini dikhususkan untuk guru dilaksanakan selama dua hari, pada evaluasi ini mulai dari daftar kehadiran guru, keaktifan guru saat pembinaan, prestasi murid, sampai progress guru akan dievaluasi melalui wawancara dengan satu per satu guru, wawancara

¹⁵ Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* 205.

dilakukan untuk lebih mendalami karakter guru kesungguhan guru dalam hal mengabdikan dirinya.

Lembaga memberikan penghargaan kepada guru yang meningkat kedisiplinannya, kemandiriannya, memberikan ide cemerlang serta tanggung jawabnya dan rajin mengikuti pembinaan, pemberian penghargaan/ *reward* dilakukan lembaga sebagai salah satu motivasi kepada guru agar terus berusaha lebih baik lagi dari waktu ke waktu. Tidak hanya guru yang mendapatkan penghargaan lembaga juga akan memberikan penghargaan kepada peserta didik yang mana jika disiplin masuk selama satu tahun akan diberikan penghargaan, penghargaan yang diberikan lembaga salah satunya berupa *study tour* hal ini dilakukan lembaga agar murid termotivasi disiplin masuk sanggar.

Lembaga selain memberikan penghargaan/*reward* kepada guru, bagi guru yang tidak disiplin akan mengikuti pembinaan, lembaga secara tegas akan memberikan teguran, jika teguran masih tidak membawa perubahan pada guru maka lembaga akan mengganti dengan merekrut guru baru. Evaluasi pemberhentian kerja yang dilakukan lembaga dengan melihat masa pensiun guru.

BAB VIII

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Perencanaan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kemandirian guru di lembaga LAZNAS Yatim Mandiri, program yang direncanakan LAZNAS Yatim Mandiri diantaranya pertama merencanakan analisis kebutuhan pegawai, perencanaan rekrutmen pegawai, merencanakan seleksi, selanjutnya merencanakan mengadakan *training*, dan merencanakan pembinaan meningkatkan kemandirian guru, merencanakan evaluasi, merencanakan kompensasi dan lembaga juga merencanakan pemutusan hubungan kerja.
2. Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri, dengan melaksanakan analisis kebutuhan kerja, rekrutmen pegawai sudah dilaksanakan saat lembaga membutuhkan posisi guru yang kosong, melaksanakan seleksi penerimaan guru, melaksanakan *training*, pembinaan juga sudah dilaksanakan oleh

lembaga, pelaksanaan penilaian kinerja, melaksanakan kompensasi, serta melaksanakan pemberhentian kerja.

3. Evaluasi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kemandirian guru di LAZNAS Yatim Mandiri, dengan melakukan evaluasi dari analisis kerja, evaluasi rekrutmen yang kurang optimal dalam pelaksanaan, evaluasi seleksi, evaluasi *training*, evaluasi pembinaan yang kurang optimal dalam hal menyiapkan lokasi pembinaan, evaluasi penilaian kinerja yang dilakukan dua kali, evaluasi kompensasi, dan juga evaluasi pemberhentian kinerja oleh lembaga.

B. SARAN

1. Bagi lembaga diharapkan lebih meningkatkan proses perencanaan manajemen sumber daya manusia terutama pada proses perencanaan pembinaan.
2. Lebih mengoptimalkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pada tahap rekrutmen karyawan baru untuk lembaga.
3. Lembaga perlu mengefektifkan evaluasi pada penilaian kinerja lembaga Yatim Mandiri Madiun.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 234.
- Baharudin & Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul* (Malang: UIN Maliki Press, 2016), 62.
- Bogdab, Robert C. & Sari Knopp Biken, *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1982), 5.
- Bogdan, Robert C. Bogdan & S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods* (New York: John Wiley, 1975), 5.
- Bogdan, Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, 1982), 63.
- Bogdan, Robert C. *Participant Observation in Organization Setting*. Syracuse New York: Syracuse University Press, 1972.
- Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 184.

- Dessler, Gary Dessler, *Human Resource Manajement (Manajemen Sumber Daya Manusia Perekrut Kerja Manajer)* (Jakarta: Salemba Empat, 2016), 109.
- Freire, Paulo Freire, *Pendidikan Sebagai Praktek Pembebasan* (Jakarta: Gramedia, 1994), 3.
- Handoko, T Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPPE. 2001.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo, n.d.), 77–80.
- Hasibuan, Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 269.
- Herman, Sofyan Herman, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), 7.
- Jas, Walneg S. Jas, *Wawasan Kemandirian Calon Sarjana* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 30–31.
- Jr, John R. Schermerhorn Jr, *Management* (New York: John Wiley, 2011), 7.

Lincoln & Guba. *Effective Evaluation*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers. 1981.

Lofland. *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont: Cal: Wadsworth Publishing Company. 1984

Mangkuprawira, S, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), 106.

Manullang, Marihot Manullang, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), 195.

Mathis, Robert L. Mathis, dkk, *Human Resource Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 3.

Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Aktif Dan Menyenangkan*. Bandung: PT Rosdakarya. 2005.

Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University. 2005.

Norman K. Denzin, *Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill, 1978.

- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Panggabean, S Mutiara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia, 2014.
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Rivai, Veithzal dan Sagala Jauvani Ella. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Rajawali Pres, 2014.
- Rivai, Veitzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Teori Dan Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Roqib, Nurfuadi *Kepribadian Guru*. Yogyakarta: Grafindo Litera Media (Yogyakarta: Grafindo alaiters Media, 2009.
- Rusyan, Tarbani. *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar-Mengajar*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1992.

Simamora, Henry. *Sumber daya manusia*. Ed.III, Jakarta: Bumi aksara. 2006.

Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Suparlan. *Menjadi Guru Yang Efektif*. Yogyakarta: HIKAYAT, 2005.

Sutrisno, Edi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kecana Prenada Media Grup. 2014.

Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwijayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press, 2016).

Yamin, Martinis. *Paradigma Baru Pembelajaran*. Jakarta: Ciputat Mega Mall. 2013.

Yunarsih, Tjutju dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2008.

Yusmiar, A. *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*. Makasar: Alaudin University Press. 2014.

Yusraini, 'Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik dan Kependidikan untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan', *Jurnal Al-'Ulum* 2 (2012): 76.

Abroriansyah, Ahmad Zaky. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Di Universitas Islam Malang. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. 2016.

Nurmulia, Fatma. "Analisis Keyakinan Dan Kemandirian Guru Tentang Pembelajaran Matematika Di Sekolah Dasar". 2015.

