

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA,
KEUNGGULAN KOMPETITIF, DAN KOMPENSASI DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU SEKOLAH BINAAN
UNIVERSITAS MUSLIM NUSANTARA
AL WASHLIYAH MEDAN**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
Manajemen (M.M) Dalam Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia*



Oleh :

NINA WAHYU PUTRI SIREGAR

NPM : 1920030115

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PENGESAHAN TESIS

Nama : NINA WAHYU PUTRI SIREGAR
Nomor Pokok Mahasiswa : 1920030115
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/Manajemen SDM
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif dan Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Binaan Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan

Pengesahan Tesis

Medan, 10 Maret 2022

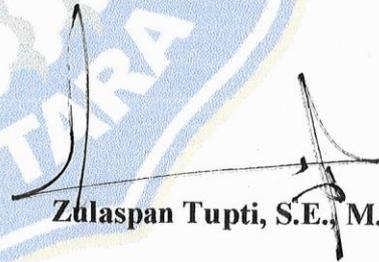
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Amini, M.Pd



Zulaspan Tupti, S.E., M.Si

Diketahui,

Direktur

Ketua Program Studi



f. Dr. Triono Eddy, S.H., M.,Hum



Dr. Hazmanan Khair, SE., M.BA

PENGESAHAN

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA,
KEUNGGULAN KOMPETITIF DAN KOMPENSASI DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU SEKOLAH BINAAN UNIVERSITAS
MUSLIM NUSANTARA AL WASHLIYAH MEDAN**

NINA WAHYU PUTRI SIREGAR

1920030115

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan komisi penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus Dalam ujian tesis dan berhak menyandang gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Kamis , Tanggal 10 Maret 2022

Komisi Penguji

1. Dr. Hazmanan Khair, SE., M.BA

Ketua

2. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si

Sekretaris

3. Dr. Leylia Khairani, M.Si

Anggota

1.....
Manul

2.....
Fajar

3.....
Leylia

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA, KEUNGGULAN KOMPETITIF, DAN KOMPENSASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SEKOLAH BINAAN UNIVERSITAS MUSLIM NUSANTARA AL WASHLIYAH MEDAN

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 10 Maret 2022

Peneliti



NINA WAHYU PUTRI SIREGAR

NPM : 1920030115

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Swt atas segala limpahan karunia dan nikmat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif, dan Kompensasi dalam meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Binaan Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan”**.

Shalawat dan salam kita hadiahkan kepada junjungan alam Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membawa umatnya dari zaman *jahilliyah* menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan yang di sinari iman dan taqwa.

Tesis ini disusun untuk diajukan sebagai syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dengan penuh rasa syukur dan terima kasih kepada pihak yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Secara khusus penulis sampaikan terima kasih kepada:

1. Kedua Orang tua, Ayah H. Zuberuddin Siregar, M.M dan Ibu Hj. Henny Herawati Harahap yang telah mendidik, memberikan kasih sayang, doa, dan dukungan. Sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy S.H, M.Hum. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Pasaribu, S.E., M.B.A, selaku Ketua Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, SE.,M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen, Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Dr. Amini., M.Pd., selaku Dosen Pembimbing I yang sudah bersedia meluangkan waktu, pikiran dan memberikan bimbingan, serta arahan didalam penyelesaian proposal penelitian ini.

7. Bapak Zulaspan Tupti Pasaribu, SE.,M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang sudah bersedia meluangkan waktu, pikiran dan memberikan bimbingan, serta arahan didalam penyelesaian proposal penelitian ini.
8. Seluruh Dosen pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Seluruh Staf Biro Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Ibu Kepala Sekolah, Fungsionaris dan terutama guru-guru pada SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan yang telah membantu saya selama mengadakan riset hingga terselesaikannya proposal ini.

Akhir kata, peneliti ucapkan banyak terima kasih semoga tesis ini dapat dilanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang menjadi salah satu syarat peneliti untuk menyelesaikan studi di program studi magister manajemen pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Wassalammualaikum, Wr.Wb

Medan, 10 Maret 2022

Penulis

Nina Wahyu Putri Siregar

NPM : 1920030115

ABSTRAK

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA, KEUNGGULAN KOMPETITIF, DAN KOMPENSASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SEKOLAH BINAAN UNIVERSITAS MUSLIM NUSANTARA AL WASHLIYAH MEDAN

**NINA WAHYU PUTRI SIREGAR
1920030115**

Penelitian ini membahas tentang strategi pengembangan sumber daya manusia, keunggulan kompetitif, dan kompensasi yang diterima oleh guru dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan yaitu bagaimana pengembangan sumber daya manusia, keunggulan kompetitif dan kompensasi yang dilakukan oleh pihak sekolah SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah MenengahKejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang berjenis studi kasus yang teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk menghasilkan strategi yang harus diterapkan oleh ketiga sekolah tersebut. Adapun hasil yang ditemukan dalam penelitian ini adalah menunjukkan bahwa: 1). Pengembangan SDM yang diterapkan oleh ketiga pihak sekolah sudah berjalan cukup baik akan tetapi masih memiliki beberapa kekurangan dan memerlukan perbaikan untuk pengembangan ke depannya. 2) Keunggulan kompetitif yang di berikan oleh ketiga sekolah tersebut membentuk 34 keunggulan yang sama yaitu pertama memiliki 6 aspek rebranding, 6 aspek ekstrakurikuler dengan jumlah jenis ekstrakurikuler sebanyak 20 jenis, 70% tenaga pengajar minimal S1, dan banyak penghargaan dalam segi lomba seni dan penghapalan alQuran. 3) Sistem kompensasi yang diterapkan oleh ketiga sekolah ini memiliki sistem penggajian bulanan dan pemberian uang tambahan di akhir semester akan tetapi total jumlah yang di dapatkan oleh guru tidak sesuai dengan angka kebutuhan pada umumnya dikarenakan nominal gaji yang diberikan oleh pihak sekolah teralu minim. 4) Strategi pengembangan SDM, keunggulan kompetitif, dan sistem kompensasi yang dibentuk oleh pihak sekolah di analisis ke dalam matrix SWOT yang menghasilkan banyak hal yang perlu di perbaiki seperti peningkatan kualitas tenaga kerja, peningkatan jenjang pendidikan minimal S1, peningkatan jumlah guru sertifikasi, peningkatan sarana dan prasarana, penguasaan TI, upgrade metode pembelajaran, dan tinggikan nominal pendapatan yang akan diterima oleh para guru.

Kata Kunci: strategi, Pengembanagan SDM guru, keunggulan Kompetitif, dan Kompensasi guru.

ABSTRACT

STRATEGIES FOR DEVELOPING HUMAN RESOURCES, COMPETITIVE ADVANTAGES, AND COMPENSATION IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF TEACHERS IN THE MANAGED SCHOOL OF THE MUSLIM UNIVERSITY OF NUSANTARA AL WASHLIYAH MEDAN

**NINA WAHYU PUTRI SIREGAR
1920030115**

This study discusses human resource development strategies, competitive advantage, and compensation received by teachers in improving teacher performance. This study aims to answer the problem, namely how to develop human resources, competitive advantage and compensation carried out by the Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) and BM (Business Management Vocational Middle School) Al Washliyah 3 Medan teacher schools in improving teacher performance. . This research is a qualitative research with the type of case study. The analysis technique in this study uses SWOT analysis to produce strategies that must be applied by the three schools. The results found in this study indicate that: 1). The HR development implemented by the three schools has been going quite well but still has some shortcomings and requires improvement for future development. 2) The competitive advantages provided by the three schools form 34 equal advantages, namely first having 6 aspects of rebranding, 6 extracurricular aspects with a total of 20 types of extracurriculars, 70% of teaching staff at least S1, and many awards in terms of art and memorization competitions. Al-Qur'an. 3) The compensation system implemented by these three schools has a monthly payroll system and the provision of additional money at the end of the semester, but the total amount received by teachers does not match the number of needs in general because the nominal salary provided by the school is too minimal. 4) The HR development strategy, competitive advantage, and compensation system formed by the school are analyzed into a SWOT matrix which results in many things that need to be improved such as improving the quality of the workforce, increasing the level of education at least S1, increasing the number of certified teachers, improving facilities and infrastructure, mastery of IT, upgrade learning methods, and increase the nominal income that will be received by teachers.

Keywords: strategy, teacher human resource development, competitive advantage, and teacher compensation.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	9
1.3. Pembatasan Masalah	9
1.4. Rumusan Masalah.....	10
1.5. Tujuan Penelitian	11
1.6. Manfaat Penelitian	12
BAB II LANDASAN TEORI.....	13
2.1 Kerangka Teoritis	13
2.1.1 Kinerja.....	13
2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	19
2.1.3 Keunggulan Kompetitif.....	34
2.1.4 Kompensasi	45
2.1.5 Analisis SWOT	65
2.1.6 Kajian Penelitian yang Relevan	70
2.1.7 Kerangka Berpikir / Konseptual.....	72
BAB III METODE PENELITIAN	77
3.1 Pendekatan Penelitian.....	77
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	78
3.3 Subjek dan Objek.....	79
3.3.1 Subjek penelitian	79
3.3.2 Objek Penelitian	80

3.4	Definisi Operasional Variabel	80
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	81
3.6	Teknik Analisis Data	85
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		90
4.1	SMA Al Washliyah 3 Medan.....	90
4.1.1	Pengembangan Sumber Daya Manusia Guru Di SMA Al Washliyah 3 Medan	90
4.1.2	Keunggulan Kompetitif SMA Al Washliyah 3 Medan	101
4.1.3	Sistem Kompensasi Di SMA Al Washliyah 3 Medan	104
4.1.4	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan SMA Al Washliyah 3 Medan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Menggunakan Analisis SWOT	106
4.1.5	Perencanaan Sumber Daya Manusia Guru Di SMA Al Washliyah 3 Medan.....	121
4.1.6	Pengawasan Keunggulan Kompetitif SMA Al Washliyah 3 Medan.....	122
4.1.7	Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan SMA Al Washliyah 3 Medan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru	124
4.2	MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan	128
4.2.1	Pengembangan Sumber Daya Manusia Di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Medan .	128
4.2.2	Keunggulan Kompetitif MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Medan.....	139
4.2.3	Sistem Kompensasi Di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Medan.....	143
4.2.4	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Menggunakan Analisis SWOT	145
4.2.5	Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang	

	Dilakukan MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru	161
4.2.6	Pengawasan Sumber Daya Manusia Di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Medan .	163
4.2.6	Evaluasi Kompetitif MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Medan.....	167
4.3	SMK BM (Sekolah MenengahKejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan.....	169
4.3.1	Pengembangan Sumber Daya Manusia SMK BM (Sekolah MenengahKejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan.....	169
4.3.2	Keunggulan Kompetitif SMK BM (Sekolah MenengahKejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan.....	180
4.3.3	Sistem Kompensasi di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan	183
4.3.4	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan SMK BM (Sekolah MenengahKejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Menggunakan Analisis SWOT	185
4.3.5	Perencanaan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan SMK BM (Sekolah MenengahKejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru	202
4.3.6	Pengawasan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan SMK BM (Sekolah MenengahKejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan	204
4.3.7	Evaluasi Sumber Daya Manusia SMK BM (Sekolah MenengahKejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan.....	207
	BAB V PENUTUP	209
5.1	Kesimpulan	209
5.2	Saran.....	211
	DAFTAR PUSTAKA	212

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul	Halaman
2.1	Matriks SWOT	69
2.2	Kajian Terdahulu	69
3.1	Jadwal dan Waktu Penelitian	78
3.2	Konsep Indikator Operasional.....	80
3.3	Matrix SWOT.....	88
4.1	Daftar Guru yang telah memiliki sertifikasi di SMA Al Washliyah 3 Medan.....	89
4.2	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMA Al Washliyah 3 Medan Berdasarkan Analisis SWOT.....	102
4.3	Daftar Guru yang telah memiliki sertifikasi di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan.....	113
4.4	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Berdasarkan Analisis SWOT.....	127
4.5	Daftar Guru yang telah memiliki sertifikasi di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan	139
4.6	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan Berdasarkan Analisis SWOT	151

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul	Halaman
2.1	Pelatihan Konsep Tradisional dan Pelatihan Konsep Sistem	23
2.2	Faktor-faktor yang berperan dalam Pengembangan.....	30
2.3	Kerangka Konsep.....	74

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan aspek penting bagi pengembangan sumber daya manusia, sebab pendidikan merupakan salah satu instrumen yang digunakan tidak hanya untuk membebaskan manusia dari keterbelakangan, melainkan juga dari kebodohan dan kemiskinan. Pendidikan diyakini mampu menanamkan kapasitas baru bagi semua orang untuk mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru sehingga dapat diperoleh manusia produktif. Pada sisi lain, pendidikan sebagai media perluasan akses dan mobilitas sosial dalam masyarakat baik secara horizontal maupun vertikal.

Dalam era pembangunan saat ini, terutama jika dihadapkan pada situasi kehidupan yang semakin mengglobal dan kompetitif, sangat membutuhkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas tinggi. Tanpa memiliki kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tinggi dan mampu bersaing dengan bangsa- bangsa lain di dunia, hanya akan membawa pada posisi yang tidak atau kurang dapat memanfaatkan situasi yang ada, terutama guna mencapai perbaikan hidup. Untuk itu berbagai pihak berpendapat bahwa dunia pendidikan memegang peran utama dalam menyiapkan dan menghasilkan sumber daya manusia yang tinggi tersebut.

Kedudukan sumber daya manusia pendidikan sangat penting dibandingkan dengan sumber daya lainnya dalam sebuah lembaga pendidikan. Pada lembaga pendidikan SDM yang dimaksud adalah guru sebagai pendidik. Guru atau

pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Salah satu usaha meningkatkan kualitas pendidikan adalah melalui peningkatan kualitas pembelajaran. Peningkatan kualitas pembelajaran banyak ditentukan oleh pembelajaran yang direncanakan. Perencanaan yang baik itu perlu disokong oleh metode pembelajaran yang tepat. Perencanaan itu tentu saja ada ditangan guru. Untuk itu lah, guru dituntut menguasai berbagai metode mengajar yang baik, inovatif, dan mampu untuk memicu motivasi siswa dalam belajar.

Guru yang profesional harus menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkan dengan baik dan harus memiliki kemampuan menyampaikan atau mengajarkan ilmu yang dimilikinya (*transfer of knowledge*) secara efektif dan efisien, serta harus berpegang teguh kepada kode etik profesional, yaitu memiliki akhlaq yang mulia. Oleh karena itu, guru yang baik adalah guru yang mampu berusaha memulai dengan mendidik dirinya, memperbaiki tingkah lakunya, meluruskan pikirannya dan menjaga kata-katanya terlebih dahulu sebelum menyampaikan kepada orang lain.

Melihat pentingnya peranan yang diaplikasikan guru, kepada guru perlu diberikan pendidikan, pelatihan, pengembangan dan pengalaman yang cukup bagi peningkatan kualitas mereka, agar mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Paradigma pembangunan yang berorientasi pada keunggulan komparatif

dengan lebih mengandalkan sumber daya alam dan tenaga kerja yang murah, saat ini mulai mengalami pergeseran menuju pembangunan yang lebih menekankan keunggulan kompetitif. Dalam paradigma baru ini, kualitas SDM, penguasaan teknologi tinggi dan peningkatan peran masyarakat memperoleh perhatian.

Guru merupakan salah satu komponen sumber daya manusia pendidikan yang harus dikelola dan dikembangkan terus-menerus. Hal ini dikarenakan tidak semua guru yang berada di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan memiliki kualifikasi yang baik. Potensi sumber daya guru itu perlu terus menerus bertumbuh dan berkembang agar dapat melaksanakan fungsinya secara profesional.

Mengingat berat dan kompleksnya membangun pendidikan, maka sangat penting untuk melakukan upaya-upaya untuk mengembangkan guru agar semakin profesional. Dalam kode etik guru dikatakan bahwa guru adalah seorang pendidik, jadi dia bukan sekedar sebagai pengajar. Sebagai seorang pendidik, maka keberadaan guru bukan hanya sekedar berkewajiban menyampaikan skill dan nilai. Untuk bisa memiliki skill guru harus memerlukan latihan, pembiasaan dan pendidikan yang cukup. Itulah sebabnya, upaya pengembangan guru memiliki peran yang cukup baik dalam meningkatkan kualitas pendidik dan profesionalisme pendidik. Apabila tenaga pendidik (guru) berkualitas dan profesional, maka berkembang pula lembaga pendidikannya.

Permasalahan yang masih menghadang dan perlu untuk segera diatasi dalam penyelenggaraan pendidikan adalah masih rendahnya kualitas hasil pendidikan di segenap jenjang pendidikan. Pernyataan juga diarahkan pada pendidik/guru sebagai penyebab pencapaian hasil pendidikan tersebut, mengingat peran strategis

guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pembelajaran. Diperkirakan dengan rendahnya pencapaian hasil pendidikan akan dipengaruhi oleh kinerja pendidik/guru yang rendah.

Pada saat ini sangat sedikit guru yang dapat memotivasi dan mendorong kemampuan internal untuk mengembangkan diri. Sebaliknya yang banyak dilihat kebanyakan guru pada pola pasif, rutinitas, kurang kreatif, monoton, dan lain sejenisnya. Kondisi itupun sering distimulir oleh situasi eksternal yang kurang kondusif, yang kurang memberikan rangsangan dan dorongan pada guru untuk mengembangkan kemampuan diri terkait dengan menjalankan tugas utamanya. Bahkan unsur eksternal menjadi faktor penghambat bagi kemunculan kreativitas pengembangan diri guru.

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi akan ditentukan oleh faktor manusianya dalam mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Menyadari pentingnya proses peningkatan mutu sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta bersama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih bermutu antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Dalam mencapai semua keinginan itu, diperlukan beberapa strategi.

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan untuk memformulasi strategi pencapaian peluang dan minat konsumen melalui maksimisasi penerimaan dari investasi yang dilakukan. Sekurang-kurangnya ada dua prinsip pokok yang perlu dimiliki lembaga pendidikan untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu adanya nilai pandang pelanggan dan keunikan produk. Strategi kompetitif dalam pendidikan adalah adanya inovasi, kreativitas dan ide yang baru.

Banyaknya pertumbuhan lembaga pendidikan dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan dinamisnya perkembangan sector pendidikan. Meningkatnya kesadaran akan pendidikan menjadi salah satu unsur yang mendorong tumbuh dan berkembangnya berbagai lembaga pendidikan. Namun demikian, kompetisi kualitas pendidikan menjadi penilaian utama dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang semakin menjamur di lingkungan kita.

Berdasarkan konsepsi tersebut, maka lembaga pendidikan dituntut mampu memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Dengan adanya tekanan persaingan yang begitu ketat baik secara langsung atau tidak langsung, maka hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja segala organisasi bisnis, pendidikan, dan sosial baik dalam hal teknologi, kebutuhan pelanggan dan juga siklus perubahan.

Kinerja guru tidak terwujud begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu, baik faktor internal maupun eksternal yang dapat membawa dampak bagi kinerja guru. Faktor internal yang berpengaruh diantaranya kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal diantaranya gaji, sarana dan prasarana serta lingkungan kerja fisik.

Dalam bidang pendidikan pemerintah telah menetapkan kebijakan yang mendukung pemberian kompensasi yang diatur dalam Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada pasal 14 ayat 1 (a) dinyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalitasannya guru berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum tersebut meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta tunjangan lain yang berupa tunjangan profesi, tunjangan khusus dan maslahat tambahan yang terkait dengan tugasnya sebagai guru/tenaga pendidik yang ditetapkan berdasarkan prinsip penghargaan atas dasar prestasi/kinerja.

Sekolah Binaan Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan memiliki 5 unit sekolah yaitu Madrasah Aliyah (MA), SMA Al Washliyah, SMKT (teknologi) Al Washliyah 4, SMK BM Al Washliyah 3 (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah, dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang masing- masing berdiri berdampingan di dalam satu lokasi yang berada di kampus b Yunus Karim di Jalan Garu II No. 2 A

SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM Al Washliyah 3 merupakan salah satu sekolah binaan Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah yang di koordinatori oleh Bapak H. Darwis, M.Pd yang telah dipercayakan oleh Rektor Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah sebagai koordinator pengelola sekolah binaan.

Sistem pengembangan pada guru yang masih sangat rendah, seperti pengembangan diri yang diterapkan oleh guru masih sangat monoton dan tidak adanya keberlanjutan untuk mengikuti pelatihan lainnya serta belum adanya

kesadaran untuk meningkatkan terus kompetensinya , masih sedikitnya guru-guru yang ingin mengikuti pelatihan dan magang guna meningkatkan kompetensinya, sehingga sistem pembelajaran yang diterapkan pada siswa/siswi juga masih seperti pada umumnya tidak ada inovasi dalam metode pembelajaran, kurangnya kesadaran guru untuk meningkatkan kompetensinya, serta kesejahteraan guru yang masih kurang.

Kurangnya fasilitas juga menjadi kendala bagi proses pembelajaran. Dimana diketahui seharusnya di setiap sekolah memiliki fasilitas yang lengkap seperti fasilitas laboratorium yang masih kurang memadai dan jarang digunakan dikarenakan kurangnya alat dan bahan guna menunjang pembelajaran. Sehingga dalam bidang proses atau pun metode pembelajaran belum terdapat keunggulan yang dapat bersaing akibatnya lulusan atau alumni belum memiliki nilai unggul dan bersaing , terlebih lagi minat siswa/siswi untuk melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi masih rendah.

Masih rendahnya imbalan/jasa yang diterima oleh guru-guru sehingga masih belum tersejahterakan terlebih lagi banyaknya jumlah guru dengan kategori honorer. Hal tersebut akan berdampak dalam kesungguhan dalam menjalankan tugasnya.

Belum terdapatnya kinerja yang baik dan unggul pada guru seperti prestasi yang belum terdapat pada guru-guru yang mengajar di sekolah serta sehabis jam mengajar di kelas langsung pulang meninggalkan sekolah.

Peneliti memilih lokasi penelitian di tiga sekolah yaitu SMA Al Washliyah 3 Medan, MA (Madrasah Aliyah) Lab UMN, dan SMKBM Al Washliyah 3,

peneliti memilih lokasi tersebut karena peneliti ingin mengeksplor strategi yang telah diterapkan di masing-masing unit sekolah dengan tuntutan kompetensi/skill guru yang berbeda-beda di tiap sekolah, keunggulan apa yang terdapat dari tiap sekolah, kompensasi yang diterapkan di tiap-tiap sekolah yang berbeda-beda yang nantinya akan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Dan menurut peneliti, tiga sekolah tersebut sudah dapat mewakili dari 5 sekolah yang berada pada sekolah binaan UMN Al Washliyah.

Peneliti memilih tiga sekolah tersebut karena di tiga sekolah tersebut masih terdapat ketertinggalan dari segi jumlah siswa yang mendaftar dan bergabung untuk memperoleh ilmu ke masing-masing sekolah tersebut atau ketertarikan siswa memilih sekolah di tiga unit tersebut belum sesuai yang diharapkan untuk itu peneliti tertarik untuk menelaah dan memberikan masukan nantinya untuk kemajuan di masing-masing unit sekolah.

SMA Al Washliyah 3 terbagi oleh dua jurusan yaitu: jurusan IPA (ilmu pengetahuan alam), dan IPS (ilmu pengetahuan sosial). Madrasah Aliyah (MA) hanya memiliki satu jurusan yaitu jurusan IPA (Ilmu Pengetahuan Alam) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) terdiri dari beberapa jurusan yaitu: Perkantoran, Akuntansi, dan TKJ (teknologi komputer jaringan).

Pengembangan sumber daya yang diterapkan kepada setiap guru masih sangat sederhana dan belum ada pembaharuan/inovasi. Kompensasi/ upah yang diberikan kepada guru masih tergolong rendah sehingga akan berdampak pada kinerja guru yang belum sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk itu penulis ingin mengetahui strategi pengembangan apa yang

diterapkan pada setiap guru agar dapat unggul dan bersaing secara kompetitif dengan kompensasi yang telah diberikan saat ini sehingga dapat meningkatkan kinerja guru-guru di sekolah binaan Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah dan tujuan dari visi dan misi dapat tercapai dengan baik.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari beberapa uraian yang dikemukakan pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Pengembangan sumber daya yang diterapkan oleh setiap guru kepada siswa masih belum maksimal penerapannya dilihat dari proses pembelajaran yang masih monoton.
2. Belum terdapat keunggulan kompetitif dari proses pembelajaran, fasilitas pembelajaran yang terdapat di dalam sekolah masih sangat terbatas hingga lulusan yang belum memiliki nilai unggul yang bersaing.
3. Masih rendahnya kompensasi yang diberikan kepada setiap guru.
4. Belum terlihatnya kinerja yang baik yang dihasilkan oleh guru seperti contohnya sehabis mengajar di kelas langsung pulang meninggalkan kelas.

1.3. Pembatasan Masalah

Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di Sekolah SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan diluar ini tidak di kaji di dalam penelitian ini.
2. Ruang lingkup hanya meliputi sistem pengembangan sumber daya manusia tepatnya pada guru yang diterapkan pada sekolah SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan.
3. Meneliti dan menjelaskan keunggulan yang terdapat pada sekolah SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan.
4. Sistem kompensasi guru yang diterapkan pada sekolah SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan.
5. Objek dari penelitian ini adalah guru di sekolah SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan.
6. Kinerja yang dihasilkan oleh setiap guru di sekolah SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan.

1.4. Rumusan Masalah

Dari beberapa uraian yang penulis kemukakan pada bagian latar belakang tersebut, penulis dapat merumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Bagaimana pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di SMA

Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan.?

2. Bagaimana keunggulan kompetitif yang terdapat pada SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan.?
3. Bagaimana sistem kompensasi yang diterapkan di SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan?
4. Bagaimana strategi pengembangan Sumber Daya Manusia, keunggulan kompetitif dan kompensasi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan melalui analisis *SWOT*?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat diketahui tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Medan.
2. Untuk mengetahui keunggulan kompetitif yang terdapat di SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Medan.
3. Untuk mengetahui sistem kompensasi yang diterapkan di SMA Al

Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Medan.

4. Untuk mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia, keunggulan kompetitif, dan kompensasi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Medan melalui analisis *SWOT*.

1.6. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan mengembangkan wawasan, informasi, pemikiran, dan ilmu pengetahuan kepada pihak lain yang berkepentingan.
 - b. Sebagai acuan dan pertimbangan bagi penelitian yang selanjutnya khususnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia, keunggulan kompetitif, dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja guru.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan dapat diterapkan guna meningkatkan kinerja guru.

- b. Bagi penulis, diharapkan dapat menerapkan ilmu yang diperoleh penulis dan berguna bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Kinerja

Kinerja adalah bentuk terjemahan dari Bahasa Inggris perform dan ance. Perform adalah kata kerja yang dapat diartikan sebagai melaksanakan, memenuhi, atau melepaskan, sedangkan ance adalah elemen yang ditambahkan pada kata kerja menunjukkan proses, fakta, atau kualitas (etymonline.com). Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja dapat diartikan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja (tentang peralatan).

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Para ahli manajemen mengartikan tentang kinerja sesuai dengan perspektifnya masing-masing. Diantara pengertian kinerja tersebut adalah:

Hamzah (2012, hlm. 63) mendefinisikan kinerja sebagai skor yang didapat dari gambaran hasil kerja yang dilakukan seseorang, atau dengan kata lain kinerja adalah unjuk kerja seseorang yang diperoleh melalui instrument pengumpul data tentang kinerja seseorang. Unjuk kerja tersebut berkaitan dengan tugas apa yang diemban oleh seseorang yang merupakan tanggung jawab profesionalnya. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indicator- indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

M. Maruf Abdullah (2014, hal. 331) mendefinisikan kinerja dilihat dari asal katanya kinerja itu adalah terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi kerja berdasarkan kemampuan yang telah dicapai oleh seseorang pada suatu organisasi dalam karya nyata untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya berdasarkan atas kriteria atau standarisasi yang telah ditetapkan juga disepakati oleh bersama.

2.1.1.2 Tujuan Kinerja

Menurut Rivai (2010) tujuan kinerja pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Meningkatkan motivasi kerja.
- e. Meningkatkan etos kerja.
- f. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- g. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- h. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusiadan karir.
- i. Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.
- j. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik (Wibowo, 2011:48)

2.1.1.3 Manfaat Kinerja

Menurut Rivai (2013) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi:

- a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
- d. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
- e. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik Sumber Daya Manusianya berfungsi.

Selanjutnya menurut Greenberg & Baron dalam Rozarie (2017:64) menjelaskan bahwa “Penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Penilaian memberikan masukan untuk kepentingan penting seperti promosi, mutasi dan pemberhentian”.

2.1.1.4 Faktor-Faktor Kinerja

Hamzah (2012) menjelaskan kinerja mempunyai lima dimensi, yaitu kualitas kerja, kecepatan atau ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan dalam bekerja, dan kemampuan mengkomunikasikan pekerjaan.

Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawan, ada beberapa faktor

yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Prawirosentono dalam Edy sutrisno (2011 : 176) ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu : Efektifitas dan efisiensi, Otoritas dan Tanggung jawab, Disiplin, dan Inisiatif.

2.1.1.5 Indikator Kinerja

Dalam mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar menurut Sinambela, 2018, yaitu :

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Disiplin

Dari beberapa pengukuran kinerja di atas, maka kinerja membuat karyawan mengetahui tentang hasil dan produktivitasnya hal tersebut yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan dan membantu pihak manajemen mengenai pemberian bonus, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja.

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016: 260).

2.1.1.6 Penilaian Kinerja

Ma'ruf Abdullah (2013, hal. 201-202) membagi penilaian kinerja menjadi dua, penilaian kinerja yang dilakukan secara formatif dan sumatif:

- a) Penilaian formatif, adalah penilaian kinerja ketika para karyawan sedang melakukan tugasnya. Penilaian formatif ini bertujuan untuk melihat kemungkinan terjadinya ketimpangan antara kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kinerja dalam waktu tertentu. Jika terjadi ketimpangan atau penyimpangan dari kinerja yang diharapkan maka koreksi akan segera dilakukan. Misalnya seorang petugas pemasaran Perusahaan Asuransi Jiwa diberi tanggung jawab dalam 1 tahun kerja untuk dapat memasarkan 5 polis asuransi jiwa. Ketika dilakukan evaluasi formatif ternyata ia baru bisa memasarkan 4 polis asuransi. Berarti terjadi ketimpangan 1 polis karena belum sesuai dengan target yang sudah disepakati. Terhadap ketimpangan tersebut manajer perlu melakukan tindakan koreksi. Misalnya melalui supervisi untuk menemukan sebabnya. Jika hasil supervisi sebabnya misalnya menyangkut kelemahan kompetensi karyawan, maka perlu dicari solusi yang lebih tepat, misalnya perlu diberikan pelatihan, dimagangkan dicabang yang lebih maju, dan seterusnya.
- b) Penilaian sumatif adalah penilaian yang dilakukan pada akhir periode penilaian.

Dalam penilaian ini manajer penilaian membandingkan kinerja akhir karyawan dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditetapkan. Hasil penilaian berupa kinerja akhir itu selanjutnya oleh manajer dibahas bersama dengan karyawan yang bersangkutan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi (Parbu. 2006,

hal 10).

2.1.1.7 Kriteria Kinerja Guru

Setiap pekerjaan memiliki kriterianya masing-masing, baik guru, presiden, *cleaning service*, satpam dan profesi-profesi lainnya. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam proses dan waktu tertentu.

Kompetensi yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi: Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

1. Kompetensi pedagogik
2. Kompetensi kepribadian
3. Kompetensi professional
4. Kompetensi sosial

Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru meliputi penilaian formatif dan sumatif. Dalam satu tahun pelajaran, pelaksanaan penilaian kinerja sebanyak dua kali yakni awal tahun pelajaran dan akhir tahun pelajaran. Artinya setiap semester guru akan dinilai kinerjanya.

Jabatan fungsional Guru adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melakukan kegiatan mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan

mengevaluasi peserta didik.

Fungsi Penilaian Kinerja Guru (PKG) adalah :

- a. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/ madrasah
- b. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut.

Penilaian terhadap guru dilakukan oleh Kepala Sekolah atau Guru Pembina yang ditunjuk oleh Kepala Sekolah. Syarat penilai:

- a) Menduduki jabatan/pangkat paling rendah sama dengan jabatan/pangkat guru/ kepala sekolah yang dinilai
- b) Memiliki sertifikat pendidik
- c) Memiliki latar belakang yang sesuai dan menguasai bidang kajian guru/kepalasekolah yang akan dinilai
- d) Memiliki komitmen yang tinggi untuk berpartisipasi aktif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran
- e) Memiliki integritas diri, jujur, adil, dan terbuka
- f) Memahami penilaian kinerja Guru dan dinyatakan memiliki keahlian
- g) dapat menilai kinerja guru/kepala sekolah

2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki

organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Begitu juga dalam organisasi pendidikan, guru dan karyawan pendidikan juga berhak mendapatkan pengembangan, baik yang dilakukan oleh suatu lembaga tertentu maupun dalam organisasi pendidikan tersebut (Syukur, 2012).

Berdasarkan pengertian secara Bahasa, Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan mengeluarkan kemampuan dasar dari makhluk yang berakal budi.

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Sumber daya Manusia menurut para Ahli

Dale, dalam buku Kaswan (2013) menyebutkan Proses pelatihan dikendalikan oleh pemilik keahlian yang diajarkan atau ahli yang membantu mengembangkan keterampilan melalui pengalaman terstruktur sedangkan, dalam pengembangan orang yang dikembangkan berada di pusat proses. Dialah yang menentukan keberhasilan proses dengan cara menggali riwayat pengembangan dan potensinya di masa depan. Dalam pengembangan:

- a. Orang harus memiliki motivasi yang datang dari diri sendiri dan mandiri;
- b. Lebih bersifat holistik, mempertimbangkan situasi sebagai suatu kesatuan;
- c. Lebih berorientasi jangka panjang;
- d. Lebih berkaitan dengan situasi "tidak ada jawaban yang benar atau salah"

Wilson Bangun (2012) mengungkapkan pengembangan sumber daya manusia kurang terampil dalam mengerjakan pekerjaannya. Pada aspek lain, peningkatan pendidikan karyawan dilakukan bagi karyawan yang dinilai kurang

memiliki pengetahuan dalam pekerjaannya.

Pengembangan guru sangatlah penting bagi organisasi/instansi. Dijelaskan sebagaimana pemaparan diatas, pengembangan memberikan peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang menjadikan kinerja yang ikut meningkat baik untuk saat ini dan masa yang akan datang. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi penting demi mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Sasaran dan Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam pertumbuhkembangan suatu instansi atau organisasi sangatlah penting memikirkan rencana jangka pendek dan jangka panjang untuk memenuhi segala aspek yang diperlukan saat ini dan kedepannya. Kebutuhan akan sumber daya Manusia yang dapat memenuhi kekosongan dalam instansi atau organisasi dapat dikembangkan secara mandiri oleh instansi tanpa harus membuka lowongan kerja baru demi menerima karyawan baru. Terutama mengingat perkembangan dengan turbulensi yang tinggi, menuntut kesiapan karyawan untuk dapat mengimbangnya.

Pengembangan anggota atau karyawan dapat dilakukan melalui internal atau eksternal organisasi atau instansi. Hal ini dapat memberikan nilai guna yang efisien dan efektif. Efisien menekan perbelanjaan dalam proses perekrutan lowongan kerja terbuka dan efektif memangkas jalur seleksi pegawai yang cukup panjang.

Tujuan pokok program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan

tujuan organisasi (Samsudin, 2006, hal. 108).

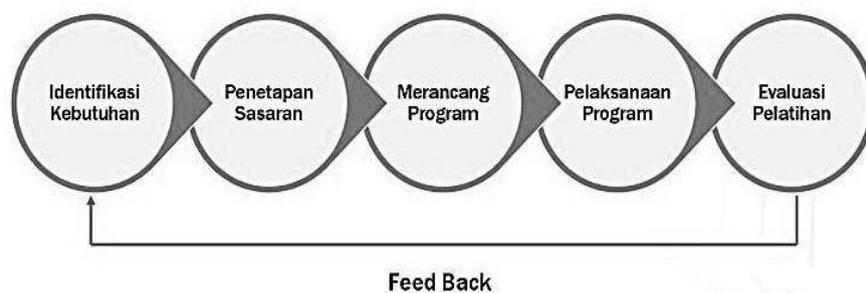
Andrew Sikula dalam Sadili Samsudin (2006, hal. 108) menyebut ada delapan jenis tujuan pengembangan SDM yaitu sebagai berikut:

- 1) *Productivity* (dicapainya produktivitas personel dan organisasi).
- 2) *Quality* (meningkatkan kualitas produk).
- 3) *Human resource planning* (melaksanakan perencanaan sumber daya manusia).
- 4) *Moral* (meningkatkan semangat dan tanggung jawab personal).
- 5) *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung).
- 6) *Health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik).
- 7) *Obsolescence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan personel).
- 8) *Personal growth* (meningkatkan kemampuan individual personel).

2.1.2.3 Proses Pelatihan

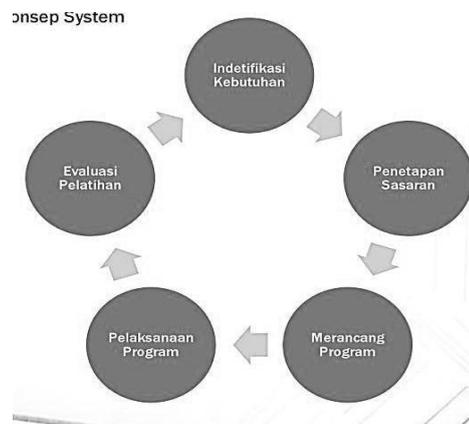
Veithzal (2009:164-165) membagi model konsep pelatihan menurut konsep tradisional dan konsep sistem, yaitu:

a. Pelatihan Konsep Tradisional



Sumber : Veithzal (2009)

b. Pelatihan Konsep Sistem



Sumber : Veithzal (2009)

Gambar 2.1

Pelatihan Konsep Tradisional dan Pelatihan Konsep Sistem

2.1.2.4 Metode Pengembangan Sumber daya Manusia

Pentingnya pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain metode *on the job training* dan *off-the-job training* (Bangun, 2012, hal. 210-211).

1. Metode On-The-Job Training

Metode on-the-job training, merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaganya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Adapun empat metode yang digunakan antara lain, rotasi pekerjaan, penugasan yang direncanakan, pembimbingan, dan pelatihan posisi.

Rotasi pekerjaan (job rotation), merupakan pemindahan pekerjaan dari satu

pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.

Penugasan yang direncanakan, menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.

Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.

Pelatihan posisi, tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

2. Metode Off-The-Job Training

Dalam metode *off-the-job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan.

Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

- *Business games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat

dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.

- *Vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanandan pengaruh kondisi dalam perusahaan.
- *Case study*, di mana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

Sedangkan menurut Depdiknas dalam Suryosubroto (2010), bentuk-bentuk peningkatan profesi guru dapat dilaksanakan melalui:

- 1) Peningkatan profesi secara individual, seperti: penataran, belajar sendiri, dan melalui media massa.
- 2) Peningkatan profesi melalui keguruan atau organisasi profesi.

2.1.2.5 Jenis-jenis Pengembangan Guru

Jenis pengembangan guru dapat dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- a. Pengembangan secara informal, yaitu guru dan karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku atau literatur yang berhubungan dengan keterampilan dan keahliannya. Pengembangan secara informal ini menunjukkan bahwa guru dan karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan

kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi sekolah karena prestasi kerja guru semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

- b. Pengembangan secara formal, yaitu guru dan karyawan ditugaskan dari pihak sekolah untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan dari pihak sekolah itu sendiri maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan (Hasibuan, 2007).

2.1.2.6 Proses Pengembangan Bagi Guru

Proses atau langkah-langkah pengembangan bagi guru dan karyawan dalam lembaga pendidikan hendaknya dilakukan sebagai berikut:

- a. Sasaran

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran apa yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (technical skill) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (managerial skill) dalam organisasi pendidikan dan conceptual skill.

- b. Kurikulum

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.

- c. Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan

dan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai. Misalnya tempat pengembangan hendaknya strategis, tenang, nyaman dan tidak mengganggu lingkungan.

d. Peserta

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikannya. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relatif homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.

e. Pelatih

Pengangkat pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoretis dan praktis) bukan didasarkan kepada kawan atau saudara. Dengan pelatih yang qualified akan menghasilkan peserta pengembangan yang baik.

f. Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar mengajar artinya pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan. Proses belajar mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak (Syukur, 2012).

2.1.2.7 Faktor-faktor yang berperan dalam Pengembangan

Menurut Veithzal (2009:173) ada 6 faktor yang berperan dalam pengembangan, yaitu:

1. Instruktur

Instruktur harus mencari sumber-sumber informasi lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Catatan produksi, catatan pengendalian kualitas (*quality control*), komplain, catatan keamanan, ketidakhadiran dan statistik perputaran karyawan, serta interview terhadap mantan karyawan yang telah keluar mungkin dapat memperlihatkan permasalahan yang harus ditekankan atau dipecahkan melalui usaha-usaha pelatihan dan pengembangan.

2. Peserta

Memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dikembangkan. Mengetahui apa saja yang dibutuhkan peserta.

a. Materi (Bahan)

Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Kebutuhan di sini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan, atau berusaha untuk memengaruhi sikap. Apa pun materinya, program harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Jika tujuan perusahaan tidak tercapai, maka sumber daya menjadi sia-sia. Peserta pelatihan harus dapat melihat bahwa materi harus dapat menganalisis bahwa materi pelatihan relevan dengan kebutuhan mereka atau motivasi mereka mungkin rendah.

b. Metode

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan.

c. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur. Langkah-langkah yang secara spesifik dapat diukur dan pencapaian target tepat waktu sebagaimana diuraikan di atas memberikan pedoman kepada instruktur dan peserta pelatihan untuk mengevaluasi kesuksesan mereka. Jika tujuan tidak terpenuhi, perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan. Kegagalan dapat menjadi umpan balik bagi divisi pengembangan SDM dan peserta pelatihan untuk evaluasi bagi program selanjutnya di masa mendatang.

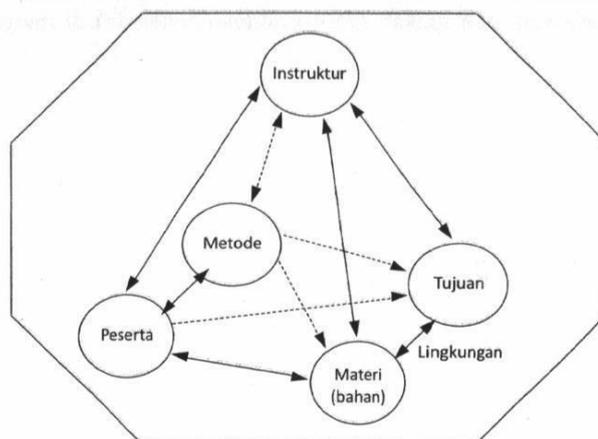
d. Lingkungan yang Menunjang

Ketersediaan fasilitas dan lingkungan yang mendukung jalannya pengembangan SDM.

Dalam menentukan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan, timbul masalah mengenai *trade-off*. Oleh karena itu, tidak ada teknik tunggal yang terbaik. Metode pelatihan dan pengembangan terbaik tergantung dari beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan:

- 1) *Cost-effectiveness* (efektivitas biaya).
- 2) Materi program yang dibutuhkan
- 3) Prinsip-prinsip pembelajaran.
- 4) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.

- 5) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
- 6) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.



Sumber : Veithzal 2009

Gambar 2. 2
Faktor-faktor yang berperan dalam Pengembangan

2.1.2.8 Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

Apabila dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satunya implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang dilakukan oleh pemimpin dalam suatu organisasi adalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan.

Menurut Siagian (1996), bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuan manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia (guru) dalam pendidikan:

- a. Peningkatan produktivitas kerja

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi akan dapat

meningkatkan produktivitas kerja. Peningkatan produktivitas kerja ini disebabkan tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan dalam melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan

Hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan dapat terwujud dengan adanya pengembangan sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara objektif.

- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.

Pengembangan sumber daya manusia pendidikan menekankan pada pelibatan para pegawai dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.

- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.

- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.

- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.

- g. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh subur nya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

2.1.2.9 Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, pelatihan dan pembinaan. (Silalahi, 2020)

Adapun indikatornya adalah:

- a. Pendidikan
- b. Pelatihan
- c. Pembinaan

Menurut Priansa (2014 hlm. 146), pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia, di dalamnya termasuk pelatihan dan pengembangan (training and development), pengembangan karir (career development), dan program serta proses dari pengembangan organisasi (organization development) (Werner dan DeSimone, 2011 hlm. 10).

Pengembangan SDM dapat didefinisikan sebagai seperangkat kegiatan yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh suatu organisasi untuk memberikan

anggotanya kesempatan mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Dalam arti yang lebih luas, pengembangan SDM berupaya untuk mengembangkan pengetahuan, pengalaman, keahlian, produktivitas, serta kepuasan karyawan (Werner dan DeSimone, 2011 hlm. 4).

2.1.2.10 Tantangan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM juga merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional. Dengan dapat teratasinya tantangan-tantangan (*affirmative action*) dan turnover karyawan, pengembangan SDM dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Veithzal, 2009, hal. 181-183).

Keusangan terjadi ketika seorang karyawan tidak lagi memiliki pengetahuan atau kemampuan yang diperlukan untuk bekerja secara baik. Dalam bidang-bidang tertentu yang mengalami perubahan sangat cepat, dan kemajuan teknologi yang tinggi seperti di bidang engineering (teknik mesin) dan kesehatan, maka keusangan dapat terjadi secara cepat. Keusangan dapat disebabkan oleh kegagalan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan teknologi baru, prosedur baru, budaya baru, atasan baru dan perubahan lainnya. Makin cepat terjadi perubahan lingkungan, maka makin cepat dan banyak terjadinya keusangan karyawan.

Ketika seorang karyawan mengalami *career plateu* (kariernya tidak dapat naik lagi), maka keusangan itu mungkin lebih sering terjadi. *Career plateu* terjadi ketika seorang karyawan bekerja cukup baik sehingga tidak dapat dilakukan demosi

atau juga pemecatan, tetapi juga tidak cukup baik untuk dilakukan promosi. Ketika karyawan itu mengetahui bahwa dirinya dalam posisi plateau, maka motivasi untuk tetap bekerja secara baik akan turun. Untuk menanggulangi ini beberapa perusahaan menerapkan pendidikan berkelanjutan bagi para personil manajemen menengah ke atas untuk mengatasi masalah keusangan.

2.1.2.11 Diversifikasi Tenaga Kerja Domestik dan Internasional

Trend dan persaingan bisnis global dan diversifikasi tenaga kerja merupakan tantangan bagi pengembangan SDM. Sebagai contoh, suatu sikap budaya mengenai tenaga kerja wanita yang menyebabkan beberapa perusahaan harus merancang ulang program pengembangan karyawan dan menempatkan wanita pada suatu pekerjaan yang sudah sebagian besar ditangani oleh (kaum pria). Perbedaan tingkat pendidikan di antara para karyawan menuntut perusahaan untuk menyediakan pendidikan tambahan terutama dalam hal membaca, menulis, aritmatika dan berbagai bahasa pada beberapa perusahaan. Materi pelatihan kadang-kadang diterjemahkan ke dalam kedua bahasa atau bahasa ketiga dan seterusnya.

Pengembangan SDM secara proaktif dapat memperluas programnya untuk memasukkan pelatihan yang berbeda-beda. Perhatian utama di sini diterapkan dengan teknik yang lebih sedikit, seperti role playing atau behavior modeling.

2.1.3 Keunggulan Kompetitif

2.1.3.1 Pengertian Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas daya saing lembaga pendidikan sehingga mampu

menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas dan diminati oleh para peserta didik. Sehingga strategi kompetitif menjadi salah satu solusi utama dalam melihat persaingan lembaga pendidikan. Dengan kata lain bahwa strategi yang dimaksud dalam hal ini yaitu kesatuan keputusan yang dirumuskan berdasarkan tinjauan terhadap faktor internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan suatu organisasi termasuk di dalamnya lembaga pendidikan.

Keunggulan kompetitif dalam lembaga pendidikan adalah adanya inovasi, kreatifitas, kualitas pendidikan, menjadi rujukan peminat para siswa, dan memiliki program unggulan yang berbeda sehingga mampu memberikan daya tarik bagi mereka yang menginginkan pendidikan yang berbeda dan berkualitas.

Terdapat 2 prinsip pokok yang perlu dimiliki organisasi atau lembaga pendidikan untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu :

1. Adanya nilai pandang pelanggan : Pelayanan pendidikan harus berfokus pada kebutuhan dan harapan pelanggan, seperti akreditasi atau prestasi sekolah.
2. Adanya keunikan layanan pendidikan : Sistem pendidikan yang berbeda antarasekolah lain.

Dalam dunia pendidikan persaingan yang dimaksud adalah lembaga pendidikan yang menjalankan kegiatan usaha, sama dalam sistem pelayanan pendidikan, kepemimpinan lembaga pendidikan, output pendidikan, outcome pendidikan, jangkauan bersaing luas, dan mampu bersaing di dunia global.

2.1.3.2 Tujuan Keunggulan Kompetitif dalam bidang pendidikan

Maraknya pertumbuhan lembaga pendidikan dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan dinamisnya perkembangan sektor pendidikan. Meningkatnya

kesadaran akan pendidikan menjadi salah satu unsur yang mendorong tumbuh dan berkembangnya berbagai lembaga pendidikan. Namun demikian, kompetisi kualitas pendidikan menjadi penilaian utama dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang semakin menjamur di lingkungan kita. Lembaga pendidikan yang berhasil tumbuh dengan baik saat ini adalah pada lembaga pendidikan yang mampu mengembangkan strategi kompetitif melihat peluang yang ada selain selalu melakukan pengembangan secara terus menerus.

Munculnya persaingan dalam dunia pendidikan merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Pengembangan Sistem Informasi Manajemen pada lembaga pendidikan sangat dibutuhkan, karena dalam menghadapi persaingan global lembaga pendidikan dituntut untuk memberikan informasi lebih cepat, akurat dan nyaman yang merupakan bagian dari kualitas pelayanan, sehingga akan menjadi sebuah keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Hal ini dapat dicapai lembaga apabila lembaga dapat memberikan jasa atau layanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan menjadi puas dengan layanan yang diberikan, selain pengguna jasa pendidikan juga puas dengan hasil yang didapatkan.

Berdasarkan konsepsi tersebut, maka lembaga pendidikan dituntut mampu memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Dengan adanya tekanan persaingan yang begitu ketat baik secara langsung atau tidak langsung, maka hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja segala organisasi bisnis, pendidikan, dan sosial baik dalam hal teknologi, kebutuhan pelanggan dan juga siklus perubahan. Pada saat kondisi seperti itulah sangat diperlukan strategi yang tepat dalam mengambil keputusan maupun

langkahlangkah tertentu untuk mempertahankan usaha tersebut.

Dengan demikian, strategi kompetitif diperlukan guna melihat segala perubahan yang memungkinkan terjadi di lembaga pendidikan maupun lembaga lain selain pendidikan.

2.1.3.3 Manfaat Keunggulan Kompetitif

Menurut Thomas Peters Dan Robert Watermen (1982) bahwa perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a. Perusahaan lebih menghargai tindakan yang nyata dari pada ambisi yang abstrak.
- b. Perusahaan memahami dengan baik apa yang diinginkan konsumen, memahami harapan konsumen dengan melakukan riset pasar.
- c. Perusahaan menghargai sikap karyawan yang berani mengambil risiko dan mandiri dalam melaksanakan tugas.
- d. Perusahaan menilai karyawan sebagai aset terpenting yang bisa dipercaya dan memiliki kreatifitas yang unik.
- e. Perusahaan menyampaikan kepada karyawan bahwa mereka bekerja untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.
- f. Perusahaan belajar dari pengalaman untuk memiliki bisnis inti yang jelas dan tidak tergoda melakukan diserifikasi yang tidak dikuasanya yang bisa berakibat menurunnya nilai perusahaan.
- g. Perusahaan memiliki struktur organisasi sederhana dengan jumlah staf yang ramping untuk menjaga perusahaan agar tetap cepat dan lincah dalam mengambil keputusan.

- h. Perusahaan mampu menyeimbangkan prinsip sentralisasi dan desentralisasi dengan baik.

Untuk mampu bersaing dan secara efektif mampu melakukan persaingan atau kompetitif, maka perusahaan harus mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan semua peluang tercipta. Perusahaan harus belajar bagaimana menciptakan keunggulan dan secara bersamaan juga harus mampu mengidentifikasi peluang kewirausahaan yang baru.

2.1.3.4 Faktor-faktor Keunggulan Kompetitif

Terdapat empat faktor utama yang menentukan daya saing suatu industri yaitu kondisi faktor sumber daya, kondisi permintaan, kondisi industri pendukung dan industri terkait serta kondisi struktur, persaingan dan strategi perusahaan. Keempat faktor tersebut didukung oleh faktor pemerintah dan faktor kesempatan dalam meningkatkan daya saing industri. Faktor-faktor tersebut menghasilkan suatu lingkungan dimana suatu perusahaan lahir dan belajar bagaimana bersaing. (Porter 1990).

Menurut Gilang Prasidyjati (2014:12) ada tiga faktor yang dibutuhkan untuk menciptakan suatu keunggulan bersaing yang dapat di pertahankan, yaitu : Dasar Persaingan, Di Pasar mana Perusahaan Bersaing, Dengan Siapa Perusahaan Bersaing. Perusahaan juga harus mampu mengidentifikasi pesaingnya, apakah pesaing tersebut lemah, sedang atau kuat.

2.1.3.5 Indikator Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan penilaian karyawan mengenai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang tidak dimiliki dan tidak

dapat ditiru pesaing dengan memandang seluruh proses perusahaan mulai dari mendesain, memproduksi, memasarkan hingga menyerahkan produk jadi tersebut kepada konsumen. (Porter dalam Adijati Utaminingsih, 2016)

Indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan kompetitif dalam penelitian ini

- a. Harga
- b. Kualitas
- c. Inovasi produk

Menurut Heri Setiawan (2012:14) Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah: Keunikan Produk, Kualitas Produk, dan Harga Bersaing.

2.1.3.6 Strategi Meningkatkan Keunggulan Kompetitif dalam Pendidikan

Dalam era persaingan yang amat ketat, setiap lembaga dipaksa berhadapan dengan lembaga pendidikan lainnya dalam dunia persaingan. Semua lembaga umumnya berkeinginan untuk dapat memberikan yang terbaik guna menarik perhatian pasar. Dalam ruang lingkup persaingan, setiap lembaga melakukan berbagai hal guna memenangkan persaingan. Lembaga pendidikan yang menunjukkan dengan pola yang baik, terdapat juga yang mampu memperkokoh sumber daya manusia, terdapat juga yang mampu memperkuat sarana prasarana, atau bidang dana, yang menonjolkan kualitas alumni, tetapi terdapat juga yang lebih memerhatikan dan memperkuat jaringan daripada yang lainnya.

Bersamaan dengan masuknya konsep manajemen strategis pada dunia pendidikan, maka tata kelola pendidikan secara perlahan telah bergeser pada dari

pola konvensional yang alokatif ke pola progresif yang lebih menekankan pada pendekatan yang bersifat strategis. Pola konvensional dengan kebijakan dan program yang bersifat normatif daripada pendekatan empiris. Dalam arti bahwa para pelaku pendidikan hanya bersifat menerima terhadap program yang telah dialokasikan oleh pemerintah.

Kebijakan tersebut tidak menguntungkan bagi penyelenggara pendidikan. Oleh karena itu, secara perlahan-lahan kebijakan yang bersifat alokatif itu diubah menjadi kebijakan strategis, yang dalam penyelenggaraan pendidikannya lebih banyak memperhatikan tuntutan kebutuhan, perubahan dan perbaikan. Kebijakan dan program strategis tidak bersifat *top and down* melainkan bermula dari analisis kebutuhan belajar dan kebutuhan pendidikan lainnya di lapangan (*bottom up*). Oleh sebab itu, analisis kebutuhan belajar dan atau pendidikan didasarkan atas perhitungan potensi yang dimiliki, masalah yang dihadapi, kecenderungan ke depan, dan tuntutan perubahan serta tantangan masa depan. Perhitungan seperti itu setidaknya dapat memperkuat lembaga pendidikan sekaligus dapat membuka peluang untuk meningkatkan daya saing.

Daya saing pendidikan tidak dimaksudkan untuk menghancurkan atau mematikan lembaga-lembaga pendidikan tidak seperti pebisnis menggunakan strategi bersaing untuk melumpuhkan pesaingnya guna mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Peningkatan daya saing pendidikan dimaksudkan agar pihak sekolah atau lembaga pendidikan dapat mempersiapkan masa depan peserta didiknya. Adapun sumber kekuatan dalam persaingan tidak terdapat pada kekuatan visi, misi, tujuan, program, sarana dan anggaran, melainkan terletak pada

sumber daya manusia yang mampu mengoptimalkan kekuatan iman, logika, spirit, motivasi, kreativitas, kerja keras, kepercayaan diri, disiplin dan tanggung jawab.

Strategi yang berorientasi pada persaingan (*competitive oriented strategy*) yang diterapkan pada manajemen sumber daya manusia di dunia pendidikan adalah strategi *key sector system strategy*, yakni suatu strategi yang menggunakan kekuatan kunci untuk dijadikan sebagai satu-satunya kekuatan bersaing, apabila lembaga pendidikan tersebut beranggapan beranggapan bahwa di antara semua komponen yang ada (sarana, SDM, modal, pelayanan, biaya, jaringan, manajemen, dsb), ternyata sektor SDM dianggap lebih kompetitif dibanding dengan sektor lain, maka yang harus ditonjolkan dalam persaingan hanya sektor SDM saja dahulu.

Promosi juga dapat dilakukan sehingga masyarakat dapat mengetahui dan merasakan bahwa sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan tersebut dapat unggul dan sangat memuaskan. Dengan demikian, perhatian masyarakat akan tertarik pada pola manajemen sumber daya manusia ini. Jika masyarakat sudah menaruh perhatiannya pada lembaga pendidikan melalui SDM yang berkualitas, maka mulailah disertakan sektor lain, misalkan biaya yang dianggap murah atau fasilitas yang cukup memadai, di samping sektor SDM yang sudah dikenal masyarakat.

Faktor sumber daya manusia pendidikan, atau pendidik dan tenaga kependidikan meliputi hal-hal antara lain;

- a) Ketersediaan pendidikan dan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan dan keahliannya.
- b) Kemampuan, disiplin, kejujuran, tanggung jawab dan kreativitas para

pendidik dan tenaga kependidikan dalam memberikan layanan belajar dan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara professional.

- c) Tingkat kesejahteraan dan kenyamanan kerja bagi para pendidik dan tenaga kependidikan.

2.1.3.7 Karakteristik Sumber Daya Manusia Pendidikan yang Unggul dan Kompetitif

Dikemukakan bahwa ciri-ciri manusia yang kompetitif atau berkualitas yaitu: Manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang maha esa; Berbudi luhur; Berkepribadian; Berdisiplin; Bekerja keras; Tangguh; Bertanggung jawab; Mandiri; Cerdas dan terampil; Sehat jasmani dan rohani; Cinta tanah air; Semangat kebangsaan yang tinggi; Mempunyai rasa kesetiakawanan sosial; Sikap inovatif dan kreatif, dalam rumusan yang pendek bahwa manusia yang berkualitas adalah manusia yang beriman dan bertaqwa, kreatif, inovatif, produktif, mandiri berdisiplin serta memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dalam suatu rekayasa pencapaian dalam dimensi waktu (tahapan) dan berbagai ruang lingkup kehidupan dari keluarga sampai dengan nasional.

Sedangkan pengertian yang dikemukakan oleh Selo Sumarjan yang dikutip oleh Sudarwan Danim bahwa kualitas sumber daya manusia Indonesia yang kita inginkan dibedah atas dasar kualitas fisik (kesehatan, kekuatan jasmani, keterampilan dan ketahanan) dan kualitas non fisik (kecerdasan, kemandirian, ketekunan, kejujuran dan akhlak. Menurut Sudarwan Danim, indikator dari kualitas sumber daya manusia adalah

sebagai berikut: a. Kualitas fisik dan kesehatan meliputi: Memiliki kesehatan yang baik serta kesegaran jasmani Memiliki postur tubuh yang baik yang disebabkan oleh peningkatan gizi yang baik. Memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi. b. Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) meliputi: Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Memiliki tingkat ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja baik yang di tingkat lokal, nasional maupun internasional. Memiliki penguasaan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa ibu (daerah) dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing. Memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan industrialisasi.

Dari gambaran tentang karakteristik SDM yang unggul dan kompetitif di atas, maka dapat disimpulkan bahwa SDM yang memiliki daya kompetitif adalah mereka yang memiliki kemampuan ikut serta dalam persaingan juga memiliki kemampuan lebih dibandingkan dengan yang lainnya. Mereka dapat mengembangkan potensi diri dan sumber daya lainnya seoptimal mungkin. Dengan kemampuannya tersebut, SDM yang unggul dapat mencapai prestasi untuk kemajuan dirinya, lembaga, bangsa dan negara. Mereka yang memiliki keunggulan dapat *survive* dalam kehidupan yang kompetitif, karena mereka memiliki banyak pilihan dan kecerdasan untuk mengambil keputusan yang tepat.

Terdapat dua jenis SDM unggul, yaitu: keunggulan individualistik

dan keunggulan partisipatoris. SDM unggul secara individualistik adalah merekayang memanfaatkan kemampuan dirinya untuk kepentingan pribadi. Hal ini sangat berbahaya, karena SDM yang unggul individualistik dapat melahirkan manusia tipe *homo homini lupus*. Sedangkan SDM unggul secara partisipatoris adalah mereka yang memiliki keunggulan dalam mengembangkan potensi diri untuk ikut berpartisipasi dalam kehidupan, baik yang bersifat kompetitif maupun kooperatif dan solidaritas sosial.

Dengan demikian, pengembangan SDM bidang pendidikan adalah upaya peningkatan kualitas SDM yang unggul partisipatoris. Untuk itu sangat penting kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual dikembangkan secara terintegratif, karena akan menjadi kekuatan sinergis dalam melaksanakan tugas.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru, yang menjadi standar kompetensi yang dimiliki oleh guru yang unggul dan berkualitas, sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang diperinci dalam peraturan menteri pendidikan nasional Nomor 16 Tahun 2007, tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, yaitu: *Pertama*, kompetensi pedagogik yaitu kemampuan dalam pengelolaan peserta didik, meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/silabus;

(d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; *Kedua*, kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan kepribadian, yang meliputi: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjaditeladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan. *Ketiga*, kompetensi sosial, yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat, sebagai: (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

Keempat, kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep- konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; (e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

2.1.4 Kompensasi

Kompensasi berasal dari Bahasa Latin *compensationem* sebagai bentuk

perpanjangan kompensasi yang dapat diartikan menjadi setara, untuk mengimbangi, atau menebus. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia kompensasi diartikan sebagai ganti rugi atau imbalan berupa uang atau bukan uang (natura), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi (KBBI).

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi menurut para Ahli

Wilson Bangun (2012, hal. 255) menjelaskan, salah satu cara manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka memberikan sesuatu yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Sesuatu yang berharga bagi karyawan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki yang dijadikan sebagai dasar dalam menuntut haknya sebagai pekerja.

Kompensasi yaitu memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Sedangkan kepentingan karyawan atas kompensasi yang diterima, yaitu dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan menjadi keamanan ekonomi rumah tangganya (Veithzal, 2009). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2007).

Veithzal (2009) menyatakan kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian

penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Kompensasi adalah bentuk suatu imbalan balas jasa yang diberikan kepada pekerja dari atasannya sesuai dengan tugasnya. Kompensasi harus dikelola dengan baik untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dan memelihara serta menjaga karyawannya tetap memberikan kinerja yang baik. Namun, apabila pengelolaan kompensasi tidak dilakukan dengan baik akan merugikan pihak-pihak yang berkepentingan seperti organisasi, karyawan, pelanggan dan berbagai pihak lainnya.

2.1.4.2 Tujuan Administrasi Kompensasi

Banyak perusahaan bersaing untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Tindakan ini dilakukan oleh banyak organisasi karena semakin besarnya industri tetapi sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang berkualitas sangat sedikit dan terbatas. Kompensasi merupakan suatu pilihan yang tepat untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan bagi kebanyakan organisasi. Berikut ini akan disampaikan apa tujuan dan bagaimana pentingnya memerhatikan kompensasi (Bangun,2012:256-260).

a. Mendapatkan Karyawan yang Cakap

Dengan semakin berkembangnya industri, terlihat semakin dibutuhkannya sumber daya manusia yang memiliki kecakapan di atas rata-rata, sama dengan kebutuhan organisasi lain. Kebanyakan organisasi mengalami kesulitan untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai kebutuhan karena jumlah penawaran yang semakin kecil. Organisasi-organisasi akan bersaing untuk mendapatkan

sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu pilihan bagi kebanyakan organisasi adalah menawarkan fasilitas kompensasi yang menarik.

b. Mempertahankan Karyawan yang Ada.

Pada umumnya, setiap orang akan menginginkan untuk memperoleh kesejahteraan, kebutuhan ini dapat diperoleh dari organisasi tempatnya bekerja. Tidak sedikit suatu organisasi merekrut sumber daya manusianya dari organisasi lain, dengan pertimbangan karyawan tersebut sudah memiliki kualitas kerja yang baik. Untuk mengatasi tindakan itu, organisasi tertentu mempertahankan atau memperbaiki sistem kompensasi agar menarik bagi karyawannya. Sistem administrasi kompensasi yang menarik akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki sekarang.

c. Meningkatkan Produktivitas.

Program kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas merupakan suatu variabel dependen yang dicari faktor pengaruhnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap produktivitas.

d. Memperoleh Keunggulan Kompetitif.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki kontribusi penting dalam organisasi. Sebagian besar biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan usaha dialokasikan pada biaya sumber daya manusia. Tergantung pada industrinya, biaya tenaga kerjabisa mencapai 30 sampai 70 persen yang dialokasikan pada kegiatan produksi dan pemasaran. Karena besarnya biaya ini,

sebagai pilihan yang dilakukan organisasi adalah menggunakan komputer dan mesin- mesin atau pindah ke daerah yang upah tenaga kerjanya lebih murah.

e. Aturan Hukum

Berkaitan dengan aturan hukum, organisasi harus menyesuaikan kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku secara nasional dan daerah. Organisasi dituntut agar taat atas aturan yang berkaitan dengan kompensasi karena menyangkut kebutuhan hidup orang-orang dalam suatu negara atau daerah tertentu. Setiap organisasi diharuskan membayar upah tenaga kerjanya sesuai upah minimum yang ditetapkan setiap pemerintah daerahnya (tertuang dalam Undang-undang Ketenagakerjaan No 13 Tahun 2003). Sebagai acuan yang digunakan untuk menetapkan upah pada batas minimal adalah

kebutuhan hidup layak, yang setiap daerah berbeda sesuai dengan tingkat harga yang berlaku pada suatu daerah tertentu, pemerintah bersama dewan upah.

f. Sasaran Strategi

Banyak perusahaan dalam menjalankan usahanya menginginkan yang terbaik dalam industrinya. Untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi tinggi. Dapat diketahui bahwa untuk memperoleh tenaga-tenaga yang berkualitas baik harus mengeluarkan biaya yang besar pula. Suatu strategi yang hampir setiap organisasi melakukan kebijakan yang sama adalah memperbaiki sistem administrasi kompensasinya.

2.1.4.3 Manfaat Kompensasi

Menurut Samsudin (2010, hal. 188) mengemukakan fungsi pemberian kompensasi, yaitu:

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilisasi organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

2.1.4.4 Faktor Penentuan Pemberian Kompensasi

Walaupun para ahli berbeda pendapat tentang dasar penentuan pemberian kompensasi, karena perbedaan sudut pandang berbeda, namun secara umum penentuan tersebut dapat dibedakan. seperti yang dikemukakan pendapat oleh Gouzali Saydam dalam penentuan sistem kompensasi sebagai berikut:

Pertama, kompensasi berdasarkan satuan volume yang dimana pemberian kompensasi didasarkan pada berapa banyak jumlah produksi yang dapat dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Model seperti ini sering disebut sebagai “kerja borongan” karena dalam metode ini perusahaan mengaitkan kompensasi secara langsung dengan jumlah produk yang dihasilkan oleh karyawan.

Kedua, kompensasi berdasarkan satuan waktu pekerjaan, dimana besarnya kompensasi yang diterima seorang karyawan atau pekerja dikaitkan langsung dengan lama waktu yang digunakan oleh yang bersangkutan untuk bekerja, bukan

pada jumlah produk yang dihasilkan seperti jenis yang pertama. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi imbalan mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap. Namun kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang bekerjanya malas pun mendapat kompensasi yang sama.

Ketiga, kompensasi berdasarkan penilaian pekerjaan, metode penilaian ini mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan metode yang sudah dijelaskan sebelumnya. Melalui metode ini kita dapat menentukan berapa harga dari suatu pekerjaan yang dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga perusahaan atau organisasi dapat menentukan kompensasi dengan adil dan layak.

2.1.4.5 Indikator Kompensasi

Kompensasi mempunyai hubungan kausalitas dengan perilaku pegawai tentang kepuasan kerja, kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, dan motivasi kerja yang tinggi pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Mengukur perilaku pegawai tentang kepuasan kerja dapat dilihat dari kepuasan atas besarnya kompensasi yang sesuai dengan harapan, kepuasan atas besarnya kompensasi yang seimbang jika dibandingkan dengan pegawai lain, pada jenis pekerjaan dan jabatan yang sama dan kepuasan atas beragamnya jenis-jenis kompensasi yang diberikan.

Setiap lembaga/perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Henry Simamora, secara umum ada beberapa indikator kompensasi ada 4, yaitu:

- 1) Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Menurut Pasal 1 ayat 30 undang-undang ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dari keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan, atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah untuk mendorong dan mengimbali produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. Program insentif terdiri atas dua jenis *Program insentif individu* yang memberikan kompensasi menurut penjualan, produktivitas, atau penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu. *Program insentif kelompok* yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi, atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya.

3) Tunjangan.

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang

ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas.

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.1.4.6 Bentuk Kompensasi

Bentuk Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anal atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan (Veithzal, 2009).

Veithzal (2009) membagi komponen-komponen kompensasi sebagai berikut:

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari

keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan, jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi, tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

Veithzal (2009) menggolongkan upah menjadi 3, sebagai berikut :

1. Upah Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya upah ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari minggu, atau bulan. Besarnya upah sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya.

2. Upah Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besarnya upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Besarnya upah yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya.

3. Upah Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penentuan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penentuan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan

karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

Tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, di mana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.

Veithzal (2009) menggolongkan insentif menjadi golongan individu dan golongan kelompok, yaitu:

1) Insentif Individu

Program insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Insentif individu bisa berupa upah per-output (misalkan menggunakan satuan potong) dan upah per waktu (misalkan menggunakan jam) secara langsung. Pada upah per potong terlebih dahulu ditentukan berapa yang harus dibayar untuk setiap unit yang dihasilkan.

2) Insentif Kelompok

Pembayaran insentif individu seringkali sukar untuk dilaksanakan karena untuk menghasilkan sebuah produk dibutuhkan kerja sama, atau ketergantungan dari seseorang dengan orang lain. Oleh sebab itu, insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi

standar yang telah ditetapkan. Para anggotanya dapat dibayarkan dengan tiga cara, yaitu sebagai berikut:

1. seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya,
2. semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling rendah prestasi kerjanya, dan
3. seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

Berdasarkan sistemnya, Veithzal (2009) membagi insentif menjadi enam system, yaitu:

1) Bonus tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahun atau triwulan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun.

2) Insentif langsung

Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Imbalan yang digunakan oleh 95% dari seluruh perusahaan itu mengakui lama kerja, prestasi istimewa dan gagasan inovatif. Sering kali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan dan lainnya.

3) Insentif individu

Dalam jenis progra mini, standar kerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya dan penghargaan didasarkan pada output individu.

4) Insentif tim

Insentif tim berada diantara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Sasaran kinerja disesuaikan secara spesifik dengan apa yang perlu dilaksanakan tim kerja.

5) Pembagian Keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana titipan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Inilah jenis program yang tumbuh paling pesat karena keuntungan dari segi pajak. Ketiga, program gabungan sekitar 20% perusahaan dengan program pembagian keuntungan mempunyai program gabungan. Program ini membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karvawan dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan

6) Bagi Hasil

Program bagi hasil (gainsharing) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan- bahan

dan buruh yang mubazir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya, program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.

Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain. Dalam praktiknya kompensasi yang diberikan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain relatif berbeda satu sama lain.

2.1.4.7 Tantangan dalam Kebijakan Kompensasi

Teori kompensasi belum pernah memberikan jawaban yang memuaskan kepada berbagai pihak, baik pihak pemberi kerja maupun pekerja itu sendiri. Alasan dari pernyataan ini, masing-masing pihak merasa dirugikan oleh pihak lain. Oleh karena itu, sepanjang ini belum ada sistem kompensasi yang digunakan dapat memberikan kepuasan kepada setiap pihak yang berkepentingan. Meskipun demikian, ada pendekatan yang tersedia mungkin dapat mendekati kepuasan di mana setiap pihak tidak dirugikan oleh pihak lainnya. Terdapat beberapa faktor penting dalam kebijakan kompensasi, antara lain, permintaan dan penawaran tenaga kerja, serikat buruh, kemampuan untuk membayar, produktivitas, biaya hidup, dan pemerintah (Bangun, 2012).

1. Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja

Sama halnya dalam menetapkan harga suatu barang di pasar bebas, ditetapkan berdasarkan hukum permintaan dan penawaran. Bagi pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi, biasanya tersedia dalam jumlah sedikit (terbatas) maka tingkat upah cenderung tinggi. Sebaliknya untuk jenis pekerjaan yang membutuhkan keterampilan rendah, dibayar dengan upah yang rendah pula. Walaupun demikian, pendekatan barang (commodity approach) atas tenaga kerja seperti yang telah diungkapkan tidak sepenuhnya benar, namun tidak dapat dipungkiri bahwa upah adalah harga untuk jasa tenaga kerja. Pada prakteknya, penurunan penawaran atas tenaga kerja dapat diakibatkan pembatasan oleh serikat buruh dalam tujuan untuk meningkatkan kompensasi. Tindakan lain, peningkatan permintaan akan tenaga kerja dapat meningkatkan kompensasi. Keadaan sebaliknya, penurunan kompensasi akan terjadi bila serikat buruh tidak membatasi jumlah pekerja, situasi ekonomi tidak baik, kondisi keuangan perusahaan tidak mendukung, dan lain sebagainya.

2. Perekonomian

Salah satu faktor yang memengaruhi keputusan-keputusan kompensasi finansial adalah kondisi perekonomian di mana organisasi berada. Kondisi perekonomian suatu negara baik akan menentukan tingkat kompensasi yang lebih baik pula. Pertumbuhan perekonomian yang pesat yang dialami oleh suatu negara tertentu akan menciptakan daya saing lebih besar akan mendorong tingkat upah dan gaji naik. Keadaan sebaliknya, kondisi perekonomian yang memburuk umumnya meningkatkan penawaran tenaga

kerja menyebabkan rendahnya gaji atau upah yang diterima para pekerjanya.

3. Kondisi Keuangan Perusahaan

Dikatakan, serikat buruh memiliki peran kuat untuk menentukan kompensasi, namun harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan untuk memenuhi tuntutan tersebut. Suatu organisasi dapat menilai kemampuannya untuk membayar kompensasi dengan tingkat yang lebih tinggi. Kondisi keuangan organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat kompensasi yang layak. Apabila perusahaan itu dilihat dari segi finansial memadai, maka tuntutan itu wajar untuk dinaikkan, tetapi sebaliknya kalau kondisi keuangan perusahaan tidak mendukung untuk dinaikkan, maka tuntutan itu merupakan suatu rencana untuk periode-periode berikutnya.

4. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan kompensasi (*compensation policy*) yang ditetapkan perusahaan juga berpengaruh terhadap penentuan kompensasi, karena telah disiapkannya pedoman pokok tentang kompensasi. Beragam persepsi karyawan tentang pemberian kompensasi, sebagian mempersepsikan adil, namun sebagian karyawan lain mempersepsikan kurang adil. Anda perlu tahu, bahwa suatu tindakan yang berkaitan dengan hak sangat sensitif. Keberagaman persepsi tentang keadilan kompensasi bila tidak diatasi sesegera mungkin dapat berpengaruh terhadap penurunan kinerja dan tingginya perputaran kerja. Seorang manajer yang bijaksana tentu membuat pedoman tentang kompensasi yang adil. Seringkah organisasi, secara formal atau tidak formal, menentukan kebijakan kompensasi sebagai pimpinan

dalam menentukan kompensasi (*pay leader*), pengikut (*pay follower*), atau mengikuti ketentuan pasar (*market rate*).

a) *Pay Leader.*

Konsep ini merupakan perusahaan pemberi kompensasi paling besar dibanding dengan perusahaan-perusahaan pesaing. Strategi ini dilakukan organisasi untuk memperoleh tenaga kerja yang memiliki produktivitas kerja tinggi. Kebijakan ini dilakukan untuk memperoleh pelamar-pelamar dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi. Tindakan ini dilakukan untuk menghasilkan produk berbiaya rendah dalam jangka panjang.

b) *Pay Follower.*

Kebijakan lain dilakukan perusahaan, menghargai jasa parakaryawan di bawah harga pasar. Kebijakan ini dipilih karena kondisi keuangan yang kurang memadai, di samping itu tenaga yang dipekerjakan memiliki keterampilan rendah. Kebanyakan perusahaan memilih kebijakan ini adalah perusahaan yang bergerak pada sektor pertanian atau pabrik yang mempekerjakan tenaga kerja berketerampilan rendah. Pada industri tekstil misalnya, dengan produksi massal (*mass production*) di mana pekerjaan-pekerjaan dapat dikerjakan oleh pekerja berpendidikan dan keterampilan rendah sehingga perusahaan dapat menggunakan kebijakan pay follower. Serendah apa bayaran ditetapkan perusahaan, paling rendah sesuai dengan upah minimum yang ditetapkan pemerintah daerah setempat. Kebijakan ini banyak

diterapkan oleh negara yang memiliki jumlah penduduk besar, sehingga dapat dikatakan tenaga kerja sebagai keunggulan komparatif (*comparative advantage*). Perusahaan memperoleh keuntungan besar karena mengeluarkan komponen biaya tenaga kerja rendah.

5. *Market Rate.*

Kebijakan ini dilakukan perusahaan dengan membayar kompensasi sesuai dengan gaji atau upah yang ditetapkan perusahaan-perusahaan lain dalam industri. Kebanyakan organisasi menggunakan kebijakan ini karena yakin akan memperoleh dan dapat mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Organisasi yang sudah mempunyai nama baik di tengah masyarakat, tanpa menaikkan kompensasi akan dapat menarik minat para pelamar dan mempertahankan tenaga kerjanya.

6. Produktivitas

Produktivitas dapat diukur dari hasil produksi dan prestasi kerja karyawan terhadap perusahaan. Semakin tinggi hasil produksi atau prestasi kerja karyawan maka hal yang wajar untuk menaikkan tingkat upah karyawan. Sebagai konsekuensinya, tingkat produksi dan prestasi kerja yang rendah akan menurunkan tingkat upah yang diterima. Kebanyakan organisasi menentukan produktivitas sebagai ukuran keberhasilan, produktivitas tinggi yang dicapai merupakan keberhasilan organisasi tersebut. Para pengikut manajemen ilmiah (*scientific management*) meyakini bahwa produktivitas sebagai sasaran organisasi. Karyawan yang memiliki produktivitas tinggi akan diberikan penghargaan dalam bentuk bonus atau insentif. Tidak semua

karyawan yang mengerjakan jenis pekerjaan sama dan setingkat pada suatu perusahaan sama atau berbeda memperoleh kompensasi yang sama pula. Perbedaan ini karena setiap karyawan mempunyai produktivitas kerja dan sumbangan atas pekerjaannya yang berbeda. Dapat dikatakan pula, produktivitas kerja individu atau kelompok akan menentukan besarnya kompensasi yang diterimanya.

7. Biaya Hidup

Biaya hidup pada berbagai daerah berbeda, tergantung pada kondisi ekonomi pada setiap daerah tersebut. Biaya hidup di kota besar seperti Jakarta dan kota-kota besar lainnya, tentunya berbeda dengan biaya hidup di kota-kota kecil atau di pedesaan. Hal ini merupakan pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan tingkat upah yang diterima karyawan. Orang-orang yang memiliki pendapatan tetap seperti para pegawai biasa pada suatu instansi tertentu memperoleh pendapatan rendah secara kenyataan akibat tingkat inflasi yang meningkat, kondisi ini akan menurunkan daya belinya. Tentunya tingkat upah harus disesuaikan pada daerah berdasarkan biaya hidup di daerah. Salah satu faktor untuk menentukan kompensasi dengan menyesuaikan kebutuhan hidup layak (KHL) pada setiap daerah, baik pada tingkat provinsi maupun kabupaten.

8. Pemerintah

Pemerintah berdasarkan peraturan-peraturan yang ditetapkannya juga dapat memengaruhi tingkat upah. Pemerintah menentukan batas minimum upah yang diterima karyawan. Hal ini, pemerintah menentukan

berdasarkan jenis pekerjaannya dan tidak terlepas dari biaya hidup pada masing-masing daerah. Berdasarkan hal tersebut, tingkat upah berbeda-beda sesuai dengan jenis pekerjaannya dan berbeda pula pada setiap daerah, apa yang disebut dengan Upah Minimum Propinsi (UMP) atau Upah Minimum Kabupaten (UMK). Setiap daerah (Propinsi/Kabupaten atau Kota) di Indonesia pada Tahun 2011 mengalami peningkatan UMP atau UMK sebesar rata-rata 5 – 15 %. Peningkatan ini telah disesuaikan dengan KHL oleh pemerintah dan dewan pengupahan daerah setempat. Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) mendapatkan kompensasi sesuai dengan peraturan pemerintah dan kebijakan sekolah, sedangkan kompensasi guru swasta diberikan oleh lembaga berdasarkan kebijakan lembaga berdasarkan konsep Upah Minimum Pendidikan (UMP) yang digagaskan oleh Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) yang kemudian disetujui oleh pemerintah. Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Guru Swasta mendapatkan tunjangan sertifikasi sesuai dengan pangkat/ruangnya setelah lolos sertifikasi yang diatur oleh pemerintah.

Pada praktik pemberian Upah Minimum Pendidikan (UMP), tidak semua penyelenggara pendidikan swasta memiliki dana yang cukup untuk memenuhinya. Hampir semua sekolah swasta pendapatannya berdasarkan iuran orangtua murid. Pendapatan sekolah swasta dipergunakan untuk mencukupi pembiayaan pendidikan, baik biaya operasional maupun biaya inventasi. (<http://pendis.kemenag.go.id>).

2.1.5 Analisis SWOT

2.1.5.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis *SWOT* adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing. Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan ke dalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal (Rangkuty, 2014).

Menurut Pearce dan Robinson *SWOT* adalah singkatan dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis *SWOT* merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategik yang berhasil (Robinson, 2013).

Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan berkaitan dengan visi dan misi perusahaan serta tujuan perusahaan. Sehingga analisis *SWOT* dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi

perusahaan, sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor dalam Analisis SWOT

1. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan merupakan sumber daya/ kapabilitas yang dikendalikan oleh perusahaan atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan pemasok dan faktor- faktor lain.

Faktor- faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan atau organisasi adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparati oleh unit usaha di pasaran.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan keterbatasan/ kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya/ kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan -kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang

kurang memadai.

Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya (David, 2011).

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan/ regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli/ pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar menawar dari pembeli/ pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaharuan peraturan, dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan perusahaan (Sedarmayanti, 2014).

Faktor kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan, sedang peluang dan ancaman merupakan faktor- faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Analisis *SWOT* merupakan instrument

yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi (Robinson, 2013).

2.1.5.2 Analisis Matriks *SWOT*

Untuk membuat suatu rencana harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weakness*) yang terdapat pada organisasi itu. Sedangkan analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui peluang (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan.

Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang *SWOT*, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis *SWOT*, yaitu:

1. Faktor eksternal ini mempengaruhi *opportunities* and *threats* (O dan T).
Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi- kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industry (*industry environment*) dan lingkungan bisnin makro (*macro environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.
2. Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths* and *weaknesses* (S

dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (*corporate culture*) (Fahmi, 2013).

Matriks *SWOT* dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks *SWOT* akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha- usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang- peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks *SWOT* tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT (Kuncoro, 2005).

Masing- masing alternatif strategi tersebut adalah (Umar, 2010):

a. Strategi SO (*Strenght-Opportunity*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.

b. Strategi ST (*Strenght-Threath*)

Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan- kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman- ancaman yang ada.

c. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT (*Weakness- Threat*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan- kelemahan perusahaan serta sekaligus menghindari ancaman- ancaman.

Adapun Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1
Matriks SWOT

INTERNAL	Strength (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki.	Weakness (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki.
EKSTERNAL	Strategi S-O Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.	Strategi W-O Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada.
Opportunities (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi.	Strategi S-T Gunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman.	Strategi W-T Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.
Threats (T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi.		

Sumber: Freddy Rangkuti, Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis.

2.1.6 Kajian Penelitian yang Relevan

Untuk lebih memperdalam kajian mengenai strategi pengembangan SDM, keunggulan kompetitif, dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja Guru, adapun beberapa pustaka yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya:

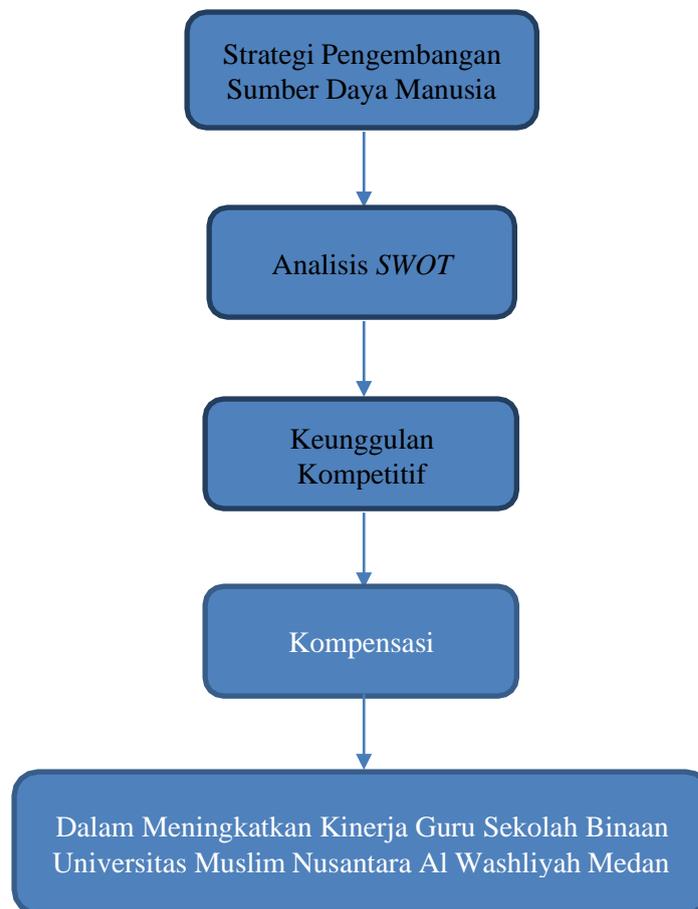
Tabel 2.2 Kajian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Rahmawati Halim (2014)	“Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banggai”	Menjelaskan bahwa hasil analisis strategi peningkatan kinerja bagian sekretariat pada Dinas Dikpora Kabupaten Banggai termasuk dalam kuadran I yaitu memiliki kinerja yang lebih baik. Adapun strategi yang digunakan yaitu analisis SWOT dimana perusahaan mengetahui akan kondisi lingkungan internal ataupun eksternal perusahaan.
Irfa Nurina Jati (2008)	“Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Pelatihan dan Pengembangan di Perum Bulog Dirve Jateng”	Strategi yang digunakan yaitu melalui pemberian motivasi kerja karyawan, apabila ada peningkatan kerja maka karyawan akan diberi tugas untuk mengikuti diklat dan kemudian akan dipromosikan.
Rahmi Pata (2017)	“Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja”	Menghasilkan bahwa kompensasi yang dilakukan oleh pimpinan dapat meningkatkan kinerja.
Widya Rashe Amanda (2014)	“Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya”	Penelitian ini meneliti objek bank BNI Syariah cabang Dharmawangsa Surabaya dengan melihat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai
Mirsal (2017)	“Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batu Sangkar”	Dalam meningkatkan kinerja karyawan upaya yang dilakukan oleh bank syariah mandiri berupa suatu pelatihan seperti pelatihan Based Training, Training Skill, Fanding Skill, Finacing Skill, E-Learning dan Pengajian Rutin.
Dinny M. Aruperes (2018)	“Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Peningkatan Kinerja Karyawan PT.”	Adapun strategi yang digunakan oleh PT Indofood berupa strategi pengembangan sumber daya manusia dalam

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Bitung”	hal pembelajaran melalui pelatihan/training setiap bulannya, dengan menggunakan metode Off the Job Training.
Ladfia Dipang	“Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT.Hasjrat Abadi Manado”	PT Hasjrat Abadi Manado telah melakukan berbagai usaha dalam peningkatan kinerja karyawannya berupa penilaian awal saat perecruitment, pemberian bonus bagi karyawan berprestasi serta penilaian akhir untuk kenaikan jenjang karir bagi setiap karyawan yang memiliki peningkatan dalam kinerjanya.

2.1.7 Kerangka Berpikir / Konseptual

Untuk menyusun reka pemecahan masalah berdasarkan teori yang dikaji, maka peneliti menggambarkan alur pikir peneliti dalam bentuk kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Konsep

Dari gambar 2.3 Kerangka Konsep dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Dari pengembangan sumber daya manusia yang telah di terapkan di tiga sekolah SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) Lab UMN, dan SMKBM Al Washliyah 3, maka dapat dirumuskan strategi yang tepat dalam pengembangan sumber daya manusia.
2. Untuk mendapatkan strategi yang tepat dalam pengembangan sumber daya manusia maka dilakukan analisis *SWOT* sehingga strategi itu nantinya akan dijalankan oleh tiap-tiap sekolah.
3. Diharapkan nantinya setiap unit sekolah yaitu SMA Al Washliyah 3 Medan,

SMK BM (Bisnis-Manajemen) Al Wasliyah 3 Medan, dan Madrasah Aliyah memiliki keunggulan kompetitif dengan sekolah swasta lainnya, sehingga dapat menarik minat para calon siswa yang ingin bergabung menimba ilmu ke sekolah tersebut.

4. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan kepada guru-guru sehingga nantinya guru-guru dapat termotivasi mengembangkan terus kompetensinya.
5. Upaya dalam meningkatkan kualitas sekolah diperlukan Strategi pengembangan sumber daya manusia dengan melihat aspek kompensasi yang berpengaruh nantinya terhadap kinerja guru, sehingga akan terbentuk suatu keunggulan kompetitif pada sekolah binaan Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan deskriptif.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus adalah salah satu metode penelitian dalam ilmu sosial. Dalam riset yang menggunakan metode ini dilakukan pemeriksaan longitudinal yang mendala terhadap suatu keadaan atau kejadian yang disebut sebagai kasus dengan menggunakan cara-cara yang sistematis dalam melakukan pengamatan, pengumpulan data, analisis informasi, dan pelaporan hasilnya. Sebagai hasilnya, akan diperoleh pemahaman yang mendalam tentang mengapa sesuatu terjadi dan dapat menjadi dasar bagi riset selanjutnya.

Pada penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan umumnya berbentuk kata-kata, gambar-gambar, dan kebanyakan bukan angka-angka. Kalaupun ada angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang. Data dimaksud meliputi transkrip wawancara, catatan data lapangan, foto-foto, dokumen pribadi, nota dan catatan lainnya. Termasuk di dalamnya deskripsi mengenai tata situasi.

Deskripsi atau narasi tertulis sangat penting dalam pendekatan kualitatif, baik dalam pencatatan data maupun untuk penyebaran hasil penelitian. Karena mengandalkan hasil wawancara pada SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) studi dokumentasi pada arsip-arsip berupa laporan hasil wawancara dan dokumentasi lain yang terkait dengan permasalahan ini.

Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan, menyajikan, serta menganalisis jawaban dari hasil wawancara berdasarkan hasil dari dokumentasi yang dapat memberikan gambaran yang akan diteliti, untuk kemudian di proses dan dianalisis untuk kemudian menarik kesimpulan.

Analisis *SWOT* dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan berkaitan dengan visi dan misi perusahaan serta tujuan perusahaan. Sehingga analisis *SWOT* dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor- faktor yang mempengaruhi perusahaan, sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan cara langsung terjun ke objek penelitian di SMA Al Washliyah, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) yang bertempat di Jalan Garu II No. 2A, Kota Medan, Sumatera Utara, 20147. Untuk jadwal dan waktu penelitian dilaksanakan dengan rincian yang tertera pada tabel di bawah ini

Tabel 3.1
Jadwal dan Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Juni 2021				Juli 2021				Agustus 2021				Sept 2021				Okt 2021				Nov 2021				Feb 2022
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1	Pengajuan Judul																									
2	Pra Riset																									
3	Penyusunan Proposal Penelitian																									
4	Seminar Proposal																									
5	Pelaksanaan penelitian a. Pengumpulan data b. Pengolahan data c. Analisa data d. Penyusunan hasil penelitian																									
6	Pembuatan laporan																									
7	Seminar Hasil																									
8	Perbaikan Tesis																									
9	Sidang Tertutup																									

3.3 Subjek dan Objek

3.3.1 Subjek penelitian

Adapun yang dimaksud subjek penelitian adalah orang, tempat, atau benda yang diamati dalam rangka pembubutan sebagai sasaran (Kamus Bahasa Indonesia, 1989:862). Adapun subjek penelitian dalam tulisan ini adalah guru di SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) yang berjumlah 53 orang yang terdiri dari Guru SMA Al Washliyah 3 yang berjumlah 19 orang, Guru MA (Madrasah Aliyah) berjumlah 15 orang, dan Guru SMK BM (Sekolah

Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) yang berjumlah 18 Orang.

3.3.2 Objek Penelitian

Adapun yang dimaksud objek penelitian adalah hal yang menjadi sasaran penelitian (Kamus Bahasa Indonesia; 1989:622). Menurut Supranto (2000) objek penelitian adalah himpunan elemen yang dapat berupa orang, organisasi atau barang yang akan diteliti. Kemudian dipertegas (Anto Dayan, 1986), objek penelitian adalah pokok persoalan yang hendak diteliti untuk mendapatkan data secara lebih terarah. Adapun Objek penelitian dalam tulisan ini meliputi: (1) Strategi pengembangan Sumber Daya manusia (2) Keunggulan Kompetitif sekolah di SMA Al Washliyah 3, MA (MadrasahAliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) (3) Kompensasi yang diterima guru (4) Kinerja Guru di SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Untuk mempermudah pengukuran terhadap variabel-variabel penelitian ini dijelaskan bahwa menurut Sugiono, (2016 hlm. 39) variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Tabel 3.2
Konsep Indikator Operasional

No	Variabel	Defenisi	Indikator
1.	Kinerja Guru	Merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing- masing dalam kurun waktu tertentu.	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Disiplin (Sinambela, 2018)
2.	Pengembangan Sumber Daya Manusia (MSDM)	Upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas luasnya, melalui pendidikan, pelatihan, dan pembinaan.	1. Pendidikan 2. Pelatihan 3. Pembinaan (Silalahi, 2020)
3.	Keunggulan Kompetitif	Penilaian karyawan mengenai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru pesaing dengan memandang seluruh proses perusahaan mulai dari mendesain, memproduksi, memasarkan hingga menyerahkan produk jadi tersebut kepada konsumen (termasuk didalamnya strategi untuk mendukung penjualan).	1. Harga 2. Kualitas 3. Inovasi Produk (Porter dalam Adijati Utaminingsih, 2016)
4.	Kompensasi	Keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi.	1. Upah dan Gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas (Pandi Afandi, 2018)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Suyanto dan Sutinah (2005), data kalau digolongkan menurut sumbernya dapat dibagi menjadi dua, yakni:

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti (responden)
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dari lembaga atau institusi tertentu.

Untuk memperoleh data dan informasi serta bahan-bahan lainnya untuk mendukung dalam penyelesaian penelitian ini, dilakukan pengumpulan data. Menurut Hasan (2002), pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan mendukung dan menunjang penelitian.

Oleh karena itu, teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Teknik Pengumpulan Data Primer

Teknik pengumpulan data primer adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan secara langsung di lokasi penelitian. Pengumpulan data primer dapat dilakukan dengan:

- a. Wawancara mendalam, yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara (Bungin 2007).
- b. Pengamatan atau observasi, yaitu kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja panca indra mata serta dibantu dengan panca indra lainnya. Dari pengertian tersebut sesungguhnya dimaksudkan bahwa metode observasi adalah metode

pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan (Bungin 2007:115).

2. Teknik Pengumpulan Data Sekunder

Teknik pengumpulan data sekunder merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengumpulan bahan kepustakaan yang dapat mendukung data primer. Teknik pengumpulan data sekunder dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen berikut:

- a. Studi Kepustakaan, yaitu seorang peneliti yang mendalami, mencermati, menelaah, dan mengidentifikasi pengetahuan yang ada dalam kepustakaan (sumber bacaan, buku-buku referensi, atau hasil penelitian lain) yang menunjang penelitiannya. (Hasan, 2002). Ada tiga kriteria studi kepustakaan yang baik, yakni relevansi, kelengkapan, dan kemutakhiran.
- b. Studi Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen (Hasan, 2002).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Data Primer

Data primer adalah data hasil wawancara kepada pihak Kepala Sekolah dan Fungsionaris SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) mengenai strategi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru.

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan pihak lain. Peneliti tinggal memanfaatkan data tersebut menurut kebutuhannya.

Data sekunder penelitian ini bersumber dari dokumen- dokumen bagian Tata Usaha SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen).

Sedangkan untuk mengelola data yang baik dan akurat maka dipergunakan beberapa metode, yaitu :

1. Pengamatan (*Observation*)

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara untuk mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Metode ini digunakan sebagai langkah awal dengan melihat secara langsung objek penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan. Data tersebut antara lain berupa data tentang kondisi SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) terfokus pada gambaran sumber daya manusia, kinerja guru dan penerapan manajemen sumber daya manusia.

2. Wawancara (*Interview*)

Teknik ini dilakukan dengan memperoleh data dan informasi langsung dari responden mengenai permasalahan yang dikaji melalui wawancara. Metode wawancara ini digunakan untuk mengetahui hubungan dengan sumber data, melalui tanya jawab guna mendapatkan informasi yang diperlukan. Interview ini dilakukan mendalam tetapi bersifat luwes, susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara mengenai strategi manajemen sumber daya manusia, keunggulan kompetitif, dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja

guru pada SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Medan yang fokusnya adalah kepala sekolah SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah), dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen).

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Jadi, dokumen merupakan bahan tertulis yang berhubungan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah informasi yang disimpan atau didokumentasikan seperti dokumen, soft file, dataotantik dan arsip lainnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang dapat digunakan sebagai pelengkap dari data yang diperoleh dalam kegiatan wawancara dan observasi.

4. Studi Pustaka

Yaitu pengumpulan data yang dilakukan dalam mempelajari buku-buku referensi, laporan-laporan, majalah, jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Lexy J. Moleong dalam Hasan (2002:97), analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Penelitian ini akan menggunakan teknik analisis data kualitatif dan analisis *SWOT*. Miles dan

Huberman dalam Sugiyono (2009:246) mengemukakan bahwa terus-menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data tersebut, yakni:

1. Reduksi data (Data Reduction)

Reduksi data dilakukan dengan merangkum hal-hal yang penting tentang penelitian dengan mencari tema dan pola hingga memberikan gambaran lebih jelas serta mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya,

2. Penyajian data (Data Display)

Bermakna sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan

3. Verifikasi (Conclusion Drawing)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan awal tersebut didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Teknik ini dilakukan dalam melakukan analisis tujuan penelitian nomor 1, 3, dan 4 sedangkan untuk tujuan penelitian nomor 2 dan 5 membutuhkan analisis *SWOT* untuk mengetahui strategi dalam pengembangan setiap variabel. Menurut Sudarno (2008), analisis *SWOT* terdiri dari empat faktor yaitu:

1. Kekuatan (*strenght*), merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi itu sendiri.

2. Kelemahan (*weakness*), merupakan kondisi kelemahan yang terdapat organisasi yang ada.
3. Peluang (*Opportunity*), merupakan kondisi peluang berkembang dimasa mendatang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi itu sendiri.
4. Ancaman (*threat*), merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi.

Salah satu alat yang digunakan untuk melakukan analisis *SWOT* adalah dengan menggunakan matrix *SWOT*. Matrix *SWOT* dapat membantu dalam pengembangan tipe strateginya.

Matriks *SWOT* dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks *SWOT* akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha- usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang- peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks *SWOT* tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT (Kuncoro, 2005).

Masing- masing alternatif strategi tersebut adalah (Umar, 2010):

- a. Strategi SO (*Strenght-Opportunity*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.

b. Strategi ST (*Strenght-Threath*)

Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan- kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman- ancaman yang ada.

c. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT (*Weakness- Threath*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan- kelemahan perusahaan serta sekaligus menghindari ancaman- ancaman.

Tabel 3.3
Matrix SWOT

INTERNAL	Strength (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki.	Weakness (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki.
EKSTERNAL	Strategi S-O Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.	Strategi W-O Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada.
Opportunities (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi.	Strategi S-T Gunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman.	Strategi W-T Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.
Threats (T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi.		

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 SMA Al Washliyah 3 Medan

4.1.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia Guru Di SMA Al Washliyah 3 Medan

Pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Begitu juga dalam organisasi pendidikan, guru dan karyawan pendidikan juga berhak mendapatkan pengembangan, baik yang dilakukan oleh suatu lembaga tertentu maupun dalam organisasi pendidikan tersebut (Tufa, 2018).

Pengembangan memberikan peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang menjadikan kinerja yang ikut meningkat baik untuk saat ini dan masa yang akan datang. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi penting demi mencapai tujuan organisasi.

Rencana Kerja SMA AL Washliyah 3 Medan disusun mempertimbangkan keadaan sekolah, harapan masyarakat dan tantangan dalam dengan lingkungan strategis pendidikan di sekolah agar sarana dan program sekolah dalam satu tahun ke depan lebih realistis dan efisien serta konsisten dengan prinsi-prinsip pengelolaan pendidikan yang efektif, efisien, akuntabel dan demokratis.

Dalam bab ini dikemukakan hasil pengembangan program sekolah, yang

mencakup telaah mengenai: (1) sasaran, (2) program (3) indikator keberhasilan (4) kegiatan (5) penanggung jawab, dan (6) jadwal kegiatan.

Sasaran digunakan panduan dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu satu tahun guna merealisasikan alternatif pemecahan tantangan yang telah dirumuskan pada tahap II. Dalam menetapkan sasaran, sekolah telah melakukan analisis kesiapan sekolah, untuk mencapai sasaran tersebut antara lain dengan melihat kesiapan sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, keuangan, dan situasi serta kondisi sekolah. Rumusan sasaran pengembangan sekolah kurun waktu satu tahun ke depan.

Setelah sasaran dirumuskan sekolah menetapkan program-program yang perlu dikembangkan di sekolah. Program merupakan pernyataan yang berisi kesimpulan dan beberapa alternatif pemecahan tantangan utama yang memiliki karakteristik yang saling mendukung, saling tergantung atau saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang sama. Berdasarkan hasil identifikasi pemecahan tantangan utama tersebut, maka program-program yang akan dikembangkan di SMA AL Washliyah 3 Medan sebagai berikut:

1. Mengkaji pelaksanaan kurikulum sekolah dengan prinsi-prinsip di pengembangan kurikulum sesuai denagn satuan pendidikan yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.
2. Menyiapkan perangkat standar mutu pendidikan melalui efektifitas pembelajaran dan pembiasaan sesuai dengan lingkungan belajar yang rekreatif, edukatif dan religius.
3. Melaksanakan pemeliharaan, peningkatan dan pengembangan potensi

sumber daya pendidik yang profesional dalam rangka mengacu peningkatan berbagai kecakapan dan kecerdasan peserta didik.

4. Berupaya dengan segenap kemampuan untuk dapat mengantarkan peserta didik menuju kecerdasan apresiasi seni budaya.
5. Mewujudkan peserta didik untuk dapat memiliki dasar-dasar life skill yang bermuara pada kemahiran membaca, menulis dan berhitung.

Adapun sasaran SMA AL Washliyah 3 Medan tahun 2015/2016 adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan kurikulum sekolah sesuai dengan potensi peserta didik agar mampu menjadi manusia Indonesia yang bertaqwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat jasmani dan rohani, berilmu, cakap, kreatif dan mandiri.
2. Meningkatkan mutu pendidikan melalui efektifitas pembelajaran dan pembiasaan sesuai dengan lingkungan belajar yang rekreatif, edukatif dan religius.
3. Memelihara, meningkatkan dan mengembangkan potensi sumber daya manusia pendidik yang profesional dalam rangka memacu peningkatan berbagai kecakapan dan kecerdasan peserta didik.
4. Peserta didik yang memiliki dasar-dasar life skill yang bermuara pada kemahiran calistung.

Sedangkan kegiatan sekolah SMA AL Washliyah 3 Medan yang akan dilaksanakan pada tahun ajaran 2015/2016 adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan dan mengembangkan kurikulum sesuai dengan prinsip-

prinsip pengembangan kurikulum sesuai tuntutan satuan pendidikan yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.

2. Melaksanakan uji mutu pendidikan sesuai (standar kelulusan) melalui efektifitas pembelajaran, ekstrakurikuler dan pembiasaan dengan pemanfaatan lingkungan konstektual sebagai pusat pembelajaran yang rekreatif, dan edukatif.
3. Melaksanakan sistem pembinaan yang profesional dalam rangka memelihara, meningkatkan dan menegmbangkan potensi sumber daya pendidik melalui wadah KKG, KKKS, pendidikan dan latihan. Penelitian Tindakan Kelas, secara berkala dan berkesinambungan.
4. Melaksanakan, mengembangkan dan mengevaluasi berbagai kegiatan pembelajaran untuk dapat memacu peningkatan kualitas peserta didik menuju kecerdasan apresiaasi terhadap seni budaya dan budaya karakter bangsa.
5. Melaksanakan, mengembangkan, dan mengevaluasi semua bentuk pembelajaran yang bermuara pada kemahiran membaca, menulis, dan berhitung sebagai dasar life skill yang dibutuhkan untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

- Semua Guru Memahami,
 Menghayati, dan
 Melaksanakan 4
 Kompetensi Guru
- Mengusulkan Guru untuk
 Memperoleh Sertifikasi
 Sebagai Pendidik √
 (Sertifikasi Guru)
 - Mengupayakan agar
 Semua Guru mampu √ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √
 Mengupayakan ICT
 - Tenaga Pendidikan :
 - Mengupayakan agar
 Kepala Sekolah
 Memahami,
 Menghayati, dan
 Melaksanakan 5
 Kompetensi Kepala
 Sekolah

- Penambahan Tenaga untuk Tenaga Administrasi dan Tenaga Perpustakaan √
- Bimbingan Kerja Bagi Tenaga Kebersihan Sekolah √ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √

Standar Sarana dan

Prasarana

5.1 Mengusulkan Sarana

- V** Penunjang Pembelajaran ke APBD/APBN melalui Dinas Pendidikan Provinsi √ √

5.2 Melengkapi Buku-Buku

- Sumber Belajar dan Alat Peraga √ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √

Standar Pengelolaan

- VI** 6.1 Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) √ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √

efisien, dan akuntabel

Standar Penilaian

Pendidikan

8.1 Menyusun Pedoman \checkmark

Penilaian Sesuai dengan

VIII Kompetensi yang Telah

Ditetapkan

8.2 Melaksanakan Penilaian \checkmark \checkmark

Pendidikan Sesuai dengan

Pedoman

Pengembangan SDM telah diterapkan oleh pihak manajemen sekolah SMA Al Washliyah 3 selama lebih dari 10 tahun dan tetap melaksanakan pengembangan secara berkelanjutan hingga saat ini. Saat ini sekolah tersebut memiliki total jumlah siswa sebesar 167 siswa dengan pembagian peserta didik setiap kelasnya berjumlah 32 siswa di kelas X IPA, 22 siswa di kelas X IPS, 28 siswa di kelas XI IPA, 15 siswa di kelas XI IPS, 24 siswa di kelas XII IPA-1, 21 siswa di kelas XII IPA-2, dan terakhir 25 siswa di kelas XII IPS. Kemudian SMA Al Washliyah 3 Medan juga memiliki beberapa guru dengan jenjang pendidikan yang berbeda-beda dengan total keseluruhan tenaga pengajar berjumlah 18 orang guru dan untuk data spesifik dapat dilihat pada tabel dibawah ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.2. Daftar Guru yang telah memiliki sertifikasi di SMA Al Washliyah 3 Medan

No	NAMA GURU	TMT	SERTIFIKASI GURU		MAPEL YANG DIAMPU
			SUDAH	BELUM	
1.	Luhut Siagian. S.Ag	1997	<input type="checkbox"/>		BP / BK
2.	Rita Nauli Hutasuhut,S.Pd	2008	<input type="checkbox"/>		MATEMATIKA
3.	Dra.Efnita	1987	<input type="checkbox"/>		PPKN, SEJARAH
4.	Ridawati Sitindaon,S.Pd	1987	<input type="checkbox"/>		SEJARAH, SOSIOLOGI
5.	Umi Kalsum, S.Pd	1994	<input type="checkbox"/>		B. INGGRIS
6.	Ferri Zuliyanti,S.Pd	2004	<input type="checkbox"/>		B. INGGRIS
7.	Wiwin Nilasari, S.Pd, M.Si	2010	<input type="checkbox"/>		BIOLOGI, TIK
8.	Dra. Hj. Maimunah	2010	<input type="checkbox"/>		KETERAMPILAN
9.	Desti Heriyanti, S.Pd	2010	<input type="checkbox"/>		GEOGRAFI
10.	Ashari Ariandi Nst,S.Pdi	2010	<input type="checkbox"/>		AGAMA, TIK, AL QUR'AN

11.	Nurasyiah Hasibuan, S.Pd, M.Pd	2011	<input type="checkbox"/>		KIMIA
12.	Anggi Erna Yani, M.Pd	2017	<input type="checkbox"/>		Penjas
13.	Drs. Marhot, M.Si		<input type="checkbox"/>		SEJARAH
14.	Kartina Lestari Prasetya, S.Pd	2011	<input type="checkbox"/>		EKONOMI
15.	Ali Khoir, S.Pd	2012		<input type="checkbox"/>	FISIKA
16.	Nuro Hartati	2015		<input type="checkbox"/>	Matematika
17.	Yuliana Safitri	2013		<input type="checkbox"/>	B. INDONESIA
18.	Miftahul	2020		<input type="checkbox"/>	Seni Budaya

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tenaga pendidik atau guru yang mengajar di SMA Al Washliyah 3 Medan berjumlah 18 orang dengan jenjang pendidikan yang berbeda-beda di mulai dari jenjang pendidikan S2 berjumlah 2 orang, jenjang pendidikan S1 berjumlah 13 orang dan untuk pengajar yang memiliki jenjang pendidikan terakhir SMA berjumlah 3 orang serta tenaga pengajar yang dimiliki oleh SMA Al Washliyah 3 Medan 14 orang sudah memiliki sertifikasi dan 4 orang lagi belum sertifikasi.

Secara formal, guru profesional harus memenuhi kualifikasi akademik minimal S-1/D-IV dan bersertifikat pendidik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Guru-guru yang memenuhi kriteria profesional inilah yang akan mampu menjalankan fungsi utamanya secara efektif dan efisien untuk mewujudkan proses pendidikan dan pembelajaran seperti tujuan pendidikan nasional, yakni mengembangkan potensi peserta didik agar manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab (Fitriani, Murniati, Usman, 2014). Untuk memenuhi SDM yang berkualitas dibutuhkan suatu

program pendidikan dan pelatihan untuk mempersiapkan dan mengembangkan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial.

Guru yang profesional sesungguhnya adalah guru yang di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bersifat otonom, menguasai kompetensi secara komprehensif dan daya intelektual tinggi. Untuk menjadi guru profesional tersebut, perlu perjalanan panjang. Dengan demikian, kebijakan pembinaan dan pengembangan guru harus dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan.

Dalam segi hasil kinerja yang di cerminkan oleh pencapaian target yang diaplikasikan oleh setiap guru dalam peningkatan proses pembelajaran sudah cukup baik karena hampir seluruh guru-guru sudah mampu memanajemen dirinya dengan baik karena guru yang ada di SMA Al Washliyah 3 Medan sudah diajari untuk disiplin waktu dalam KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) yang ada di sekolah dan persiapan untuk segala perangkat maupun media yang digunakan dalam pelaksanaan KBM sudah disediakan sebelum memulai aktivitas mengajar sehingga menunjang naiknya kinerja yang dihasilkan oleh para guru

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Al Washliyah 3 Medan akan menimbulkan 2 faktor akan keberlangsungan atau keterkaitan program tersebut yaitu pada faktor pendukung dan penghambat yang dapat ditimbulkan dari dalam ataupun dari luar pada objek yang terkait. Faktor pendorong dan penghambat ini dapat dianalisis dengan menggunakan rumus SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi

organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Peneliti akan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis strategi program pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Al Washliyah 3 Medan yang dapat dilihat pada point dibawah ini, yaitu sebagai berikut:

4.1.2 Keunggulan Kompetitif SMA Al Washliyah 3 Medan

Keunggulan Kompetitif dalam Lembaga Pendidikan adalah adanya inovasi, kreatifitas, kualitas pendidikan, menjadi rujukan peminat para siswa, dan memiliki program unggulan yang berbeda sehingga mampu memberikan daya tarik bagi mereka yang menginginkan pendidikan yang berbeda dan berkualitas. Sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan telah menetapkan beberapa strategi guna meningkatkan keunggulan kompetitif yang dapat menaikkan minat para calon peserta didik untuk bergabung dan memilih sekolah tersebut sebagai tempat yang menurut mereka lebih sesuai dari segi kemampuan, kualitas, kreatifitas dan pemikat atau nilai ciri khas tersendiri yang menjadi pembeda dengan sekolah lain seperti pemberian brand atau ciri khas kepada seluruh masyarakat yang kan menjadi cerminan pada kualitas yang akan diberikan oleh pihak sekolah kepada seluruh siswa atau peserta didiknya. SMA Al Washliyah 3 Medan telah menerapkan lima aspek branding untuk memberikan ciri khas dan menarik perhatian masyarakat mulai dari yang pertama yaitu branding sekolah, sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan memberikan dan menyediakan berbagai fasilitas pendukung pembelajaran dan kenyamanan sekolah serta pihak sekolah juga

membranding manajemen keuangan sekolah dengan baik dan benar. Aspek rebranding yang kedua adalah rebranding kepala sekolah mulai dari pembinaan, mengadakan rapat, mengadakan diklat, evaluasi, dan reward. Kemudian aspek yang ketiga yaitu rebranding guru mulai dari pendataan guru, pembinaan, mengadakan rapat, diklat, studi banding, evaluasi, peningkatan kemampuan soft skill maupun penguasaan IT. Aspek yang keempat yaitu rebranding siswa mulai dari pendataan siswa, pembinaan karakter siswa, program reward siswa prestasi (akademis karakter), program kegiatan siswa (ekskul, perlombaan), dan Program Kepemimpinan Siswa (LKD, LKM, Pramuka, Leader Camp). Aspek yang kelima yaitu rebranding orang tua siswa melalui parenting.

SMA Al Washliyah 3 Medan juga memperkuat keunggulan kompetitifnya yang akan diberikannya kepada masyarakat sehingga mengakibat ia menempati pilihan dimata masyarakat dan menawarkan ciri khas tersendiri di mata peminatnya seperti pada aspek guru yang memiliki riwayat pendidikan minimal S1 dan hampir 85% guru sudah memiliki pembekalan keahlian dan kemampuan tenaga pengajar yang sudah disertifikasi dengan keterangan total tenaga pengajar yang sudah disertifikasi berjumlah 14 orang dari 18 orang tenaga pendidik.

Kemudian SMA Al Washliyah 3 Medan juga menunjukkan keunggulan kompetitifnya kepada masyarakat dalam bentuk penyediaan ekstrakurikuler yang beragam. Saat ini tercatat pihak SMA Al Washliyah 3 Medan memiliki 6 aspek bidang ekstrakuler yang dimana seluruh aspek tersebut memiliki total ekstrakurikuler yang berjumlah dua puluh ekstakurikuler. Bidang ekstarakurikuler yang pertama yaitu keagamaan yang dibagi kedalam dua ekstrakurikuler yaitu

mujawad Al Qur'an dan pidato/ceramah. Bidang ekstrakurikuler yang kedua pada sekolah kami yaitu bidang olahraga yang didalamnya dibagi menjadi empat jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler basket, bulu tangkis, volly, dan silat. Bidang ekstrakurikuler yang ketiga pada bidang akademis/olimpiade yang didalamnya dibagi menjadi empat jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler olimpiade IPA, matematika, LKS, dan english club. Bidang ekstrakurikuler yang keempat pada bidang start up yang didalamnya dibagi menjadi dua jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler content creator dan digital marketing. Bidang ekstrakurikuler yang kelima pada bidang seni yang didalamnya dibagi menjadi empat jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler tari, vokal, gitar, dan hadroh. Bidang ekstrakurikuler yang keenam pada bidang ketangkasan yang didalamnya dibagi menjadi empat jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler paskibra, menjahit, mengelas, dan membuat souvenir.

Sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan juga telah menerapkan beberapa hal tambahan yang dapat dijadikan sebagai salah satu pembeda atau ciri khas dari sekolah ini yaitu sekolah memberikan penawaran pembentukan karakter siswa yang baik secara akhlak dan moral serta dapat mencintai dan peduli akan lingkungan sekitar serta menumbuhkan dan memperluas wawasan global yang seluruh strategi atau trik tersebut berlandaskan pada iman dan takwa. Kami juga memberlakukan kepada seluruh siswa sebelum masuk kelas siswa/i membaca surah2 pendek/juz amma, sehingga seluruh siswa/i yang kami didik bisa nyaman, hafal, dan menguasai alQuran sebanyak 30 juz. Dengan diberlakukannya kegiatan

tersebut secara berkelanjutan maka nantinya siswa/siswi akan hafal hingga 30 juz. Serta sekolah mewajibkan setiap lulusan siswanya harus hafal juz ke 30 yang diberlakukan sebagai salah satu syarat kelulusan siswa.

4.1.3 Sistem Kompensasi Di SMA Al Washliyah 3 Medan

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil di artikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak di artikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi. Menurut Susan (2019, hal. 960). Menjelaskan bahwa, salah satu cara manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka memberikan sesuatu yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Sesuatu yang berharga bagi karyawan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki yang dijadikan sebagai dasar dalam menuntut haknya sebagai pekerja.

Kompensasi yaitu memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Sedangkan kepentingan karyawan atas kompensasi yang diterima, yaitu dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan menjadi keamanan ekonomi rumah tangganya (Veithzal, 2004) dalam (Shofwani dan Hariyadi, 2019). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa

yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan,2007) dalam (Roring, 2017).

Sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan telah memberikan kompensasi berupa gaji bulanan yang memiliki standar gaji yang sama di setiap unit sekolah binaan Al Washliyah Medan. Adapun nilai kompensasi yang diberikan berdasarkan masa kerja, jumlah jam mengajar di di SMA Al Washliyah , besaran yang diterima pada saat awal bekerja yaitu Rp. 26.000 per jam mengajar di kelas. Penerimaan guru di SMA Al Washliyah 3 adalah berupa gaji, menginval (menggantikan guru yang tidak hadir), transport dan GPH (Guru Piket Harian), adapun potongan yang dikeluarkan tiap bulannya berbeda-beda tetapi secara umumnya potongan yang dikeluarkan yaitu iuran koperasi, jula-jula, pengajian bulanan, angsuran koperasi, STM (Serikat Tolong menolong), serta di inval apabila tidak mengajar atau tidak masuk di kelas.

Total gaji yang diterima oleh guru perbulannya berbeda-beda. Sebagai contoh penerimaan gaji guru yang memiliki masa kerja 20 tahun dengan jumlah hari untuk kehadiran 17 hari dan jumlah jam mengajar 17 jam, maka total yang diterima oleh guru sebesar Rp 568.000/ bulan dengan potongan koperasi sebesar Rp. 20.000, potongan pinjaman di unit sekolah sebesar Rp. 425.000. sedangkan untuk total gaji yang diterima guru untuk masa kerja 2 tahun dengan jumlah hari mengajar 5 hari dan jumlah jam mengajar 6 jam setiap bulannya, maka total gaji yang diterima oleh guru perbulannya sebesar Rp. 175.000 dengan tidak memiliki potongan-potongan seperti potongan koperasi dan lain-lain. Dari hal tersebut terlihat masih sangat rendahnya gaji yang diterima oleh guru-guru di sekolah binaan Al Washliyah.

Pelaksanaan kompensasi yang diberikan oleh pihak sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan kepada para guru dalam meningkatkan kinerja guru disekolah akan menimbulkan 2 faktor akan keberlangsungan atau keterkaitan program tersebut yaitu pada faktor pendukung dan penghambat yang dapat ditimbulkan dari dalam ataupun dari luar pada objek yang terkait. Faktor pendorong dan penghambat ini dapat dianalisis dengan menggunakan rumus SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Peneliti akan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis kompensasi yang berikan oleh pihak sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

4.1.4 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan SMA Al Washliyah 3 Medan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Menggunakan Analisis SWOT

Pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Begitu juga dalam organisasi pendidikan, guru dan karyawan

pendidikan juga berhak mendapatkan pengembangan, baik yang dilakukan oleh suatu lembaga tertentu maupun dalam organisasi pendidikan tersebut (Syukur, 2012).

Pengembangan memberikan peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang menjadikan kinerja yang ikut meningkat baik untuk saat ini dan masa yang akan datang. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi penting demi mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan SDM telah diterapkan oleh pihak manajemen sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan selama lebih dari 10 tahun dan tetap melaksanakan pengembangan secara berkelanjutan hingga saat ini. Dalam segi hasil kinerja yang di cerminkan oleh pencapaian target yang diaplikasikan oleh setiap guru dalam peningkatan proses pembelajaran sudah cukup baik karena hampir seluruh guru sudah mampu memajemen dirinya dengan waktunya yang dapat dikondisikan.

Pihak kepala sekolah telah menerapkan beberapa langkah yang dinilai dapat meningkatkan kinerja para guru dalam meningkat kan kualitas pengajaran seperti pemberian sosialisasi cara peningkatan kualitas pembelajaran yang baik dan benar, pelatihan kemampuan atau kompetensi guru, dan diklat pengembangan kompetensi secara lebih intens demi mendapatkan tujuan lebih maksimal serta memberlakukan kegiatan Musyawarah antar guru setiap mata pelajaran atau yang biasa disebut MGMP seluruh data dan fakta yang dikemukakan oleh peneliti berasal dari hasil wawancara kepada pihak responden yang dirasa dapat menjadi responden kunci pada penjabaran penyelesaian masalah yang diinginkan oleh pihak peneliti. Semua pernyataan tersebut telah diperkuat pada wawancara yang

dilakukan oleh peneliti dengan responden.

Sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan telah menetapkan beberapa strategi guna meningkatkan keunggulan kompetitif yang dapat menaikkan minat para calon peserta didik untuk bergabung dan memilih sekolah tersebut sebagai tempat yang menurut mereka lebih sesuai dari segi kemampuan, kualitas, kreatifitas dan pematik atau nilai ciri khas tersendiri yang menjadi pembeda dengan sekolah lain seperti pemberian brand atau ciri khas kepada seluruh masyarakat yang kan menjadi cerminan pada kualitas yang akan diberikan oleh pihak sekolah kepada seluruh siswa atau peserta didiknya. SMA Al Washliyah 3 Medan telah menerapkan enam aspek branding untuk memberikan ciri khas dan menarik perhatian masyarakat mulai dari yang pertama yaitu branding sekolah, sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan memberikan dan menyediakan berbagai fasilitas pendukung pembelajaran dan kenyamanan sekolah serta pihak sekolah juga membranding manajemen keuangan sekolah dengan baik dan benar. Aspek rebranding yang kedua adalah rebranding kepala sekolah mulai dari pembinaan, mengadakan rapat, mengadakan diklat, evaluasi, dan reward. Kemudian aspek yang ketiga yaitu rebranding guru mulai dari pendataan guru, pembinaan, pengadaan rapat, diklat, studi banding, evaluasi, peningkatan kemampuan soft skill maupun penguasaan IT. Aspek yang keempat yaitu rebranding siswa mulai dari pendataan siswa, pembinaan karakter siswa, program reward siswa prestasi (akademis karakter), program kegiatan siswa (ekskul, perlombaan), dan Program Kepemimpinan Siswa (LKD, LKM, Pramuka, Leader Camp). Aspek yang kelima yaitu rebranding orang tua siswa melalui parenting.

Faktor pendorong dan penghambat ini dapat dianalisis dengan menggunakan rumus SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Peneliti akan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis strategi program pengembangan SDM, keunggulan kompetitif dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja guru.

Tabel 4.2 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMA Al Washliyah 3 Medan Berdasarkan Analisis SWOT

<p>INTERNAL</p> <p>EKSTERNAL</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hubungan kerjasama yang baik antar pimpinan dan pengajar. - Komunikasi yang terjalin secara baik. - Diklat dan seminar untuk para guru. - Metode mengajar yang terpaku pada prioritas agama. - Tenaga pengajar minimal tamatan S1. - 85% tenaga pengajar sudah memiliki sertifikasi. - Ekstrakurikuler yang beragam. 	<p>Kelemahan (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sarana dan prasarana pembelajaran berkualitas minim. - Alat Pembelajaran yang tidak up to date. - Metode pengajaran yang ketinggalan zaman. - Konsep belajarnya yang masih monoton. - Kurangnya para guru untuk melek IT. - Gaji guru yang kurang dan tidak sesuai. - Gaji guru yang kecil.
<p>Peluang (O)</p> <p>Banyak kompetitor dan tenaga pengajar yang hanya membekali siswanya dengan prestasi duniawi tanpa menselaraskan dengan agama dan takwa.</p>	<p>S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memperkuat kerjasama antara pimpinan dan guru. - Meningkatkan kualifikasi tenaga pengajar mulai dari pendidikan duniawi dan yang berhubungan dengan agama. - Membuat program pendidikan dan pelatihan buat guru-guru muda terkait tentang penguasaan e-learning dan digital marketing. - Mempertahankan pendidikan guru minimal S1. - Meningkatkan jumlah sertifikasi guru yang telah tersertifikasi. - Peningkatan pengelolaan ekstrakurikuler. 	<p>W-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tingkatkan jumlah dan kualitas sarana dan prasarana. - Tingkatkan alat pembelajaran yang terbaru dan up to date. - Peningkatan konsep pembelajaran yang interaktif. - Perbarui metode pengajaran setiap semesternya secara up to date dan mengikuti tren pembelajaran. - Tingkatkan pemahaman dan penguasaan IT guru. - Tingkatkan nominal gaji guru. - Tingkatkan nominal uang tambahan guru.
<p>Ancaman (T)</p> <p>Era globalisasi dan MEA menciptakan</p>	<p>S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan koordinasi seluruh staf dan tenaga pengajar. - Meningkatkan mutu pendidikan dari pendidikan agama dan 	<p>W-T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Upgrade sarana dan prasarana. - Perbarui Konsep pembelajaran yang lebih

persaingan yang ketat pada segala bidang.	pendidikan duniawi. - Meningkatkan kualifikasi pendidikan guru. - Meningkatkan jumlah sertifikasi. - Pengelolaan ekstrakurikuler.	relevan, menarik dan up to date. - Penguasaan IT setiap guru. - Tingkatkan nominal pendapatan guru.
---	--	---

Berdasarkan tabel 4.2. analisis SWOT diatas, yang telah di olah oleh peneliti maka dapat diketahui bahwa dengan adanya analisis diatas maka dapat memberikan masukan dan strategi kepada para pengelola atau manajemen sekolah yang bersangkutan, agar meningkatkan point kekuatan dan memperbaiki point kelemahan dari program yang telah mereka terapkan, agar dapat bertahan melewati ancaman agar tetap memiliki nilai lebih di mata masyarakat dan tidak kalah saing dengan para kompetitor. Seperti pada program pengembangan sumber daya manusia, program tersebut memiliki kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman untuk mempertahankan keberlangsungan program tersebut, adapun penjelasan lebih lengkap mengenai keempat point yang dimiliki oleh program tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan yang dimiliki oleh program pengembangan sumber daya manusia SMA Al Washliyah 3 Medan yaitu sebagai berikut:
 - a. Hubungan kerjasama yang baik antar pimpinan dan pengajar.
 - b. Komunikasi yang terjalin secara baik.
 - c. Diklat dan seminar untuk para guru.
 - d. Metode mengajar yang terpaku pada prioritas agama.
 - e. Tenaga pengajar minimal tamatan S1.
 - f. 85% tenaga pengajar sudah memiliki sertifikasi.
2. Kekurangan yang dimiliki oleh program pengembangan sumber daya

manusia SMA Al Washliyah 3 Medan yaitu sebagai berikut:

- a. Sarana dan prasarana pembelajaran berkualitas minim.
 - b. Alat Pembelajaran yang tidak up to date.
 - c. Metode pengajaran yang ketinggalan zaman.
 - d. Konsep belajarnya yang masih monoton.
3. Peluang yang dimiliki oleh SMA Al Washliyah 3 Medan dalam meningkatkan program pengembangan sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:
- a. Banyak kompetitor dan tenaga pengajar yang hanya membekali siswanya dengan prestasi duniawi tanpa menselaraskan dengan agama dan takwa.
4. Ancaman yang tengah membahayakan keberlangsungan program pengembangan sumber daya manusia SMA Al Washliyah 3 Medan yaitu sebagai berikut:
- a. Era globalisasi dan MEA menciptakan persaingan yang ketat pada segala bidang.

Berdasarkan keempat point tersebut mengenai kekuatan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dimiliki program tersebut yang dalam ke empat point tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan dan peningkatan program pengembangan sumber daya manusia di SMA Al Washliyah 3 Medan. Untuk itu agar program ini dapat bertahan dan meningkat maka dibutuhkan sebuah strategi atau taktik yang mendukung. Dan dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis SWOT untuk menghasilkan strategi-strategi yang mendukung peningkatan program yang berasal dari peningkatan kekuatan, perbaikan

kelemahan, pemanfaatan peluang, dan pengamatan terhadap ancaman sehingga dari keempat point tersebut dapat menghasilkan beberapa strategi. Adapun strategi yang dapat digunakan dalam peningkatan program pengembangan sumber daya manusia di SMA Al Washliyah 3 Medan adalah sebagai berikut:

2. Meningkatkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang (S-O), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus memperkuat kerjasama dan komunikasi antara pimpinan dan guru dalam menyeimbangkan pembelajaran agama dan duniawi.
 - b. Meningkatkan kualifikasi dan kemampuan tenaga pengajar dari segi pengajaran duniawi dan pembekalan agama kepada siswa.
 - c. Pihak sekolah perlu membuat program pendidikan dan pelatihan untuk para guru-guru muda terkait penguasaan e-learning dan digital marketing dalam meningkatkan penguasaan pembelajaran yang uptodate.
 - d. Pihak sekolah tetap mempertahankan pendidikan guru minimal S1.
 - e. Pihak sekolah harus meningkatkan jumlah sertifikasi guru yang telah tersertifikasi.
3. Meningkatkan kekuatan dengan tetap memperhatikan ancaman yang akan menerpa (S-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan sistem koordinasi dan komunikasi antar guru dan siswa.
 - b. Pihak sekolah harus meningkatkan mutu dan standart kelulusan siswa guna dapat bersaing dengan hasil didikan para kompetitor.

- c. Pihak sekolah harus meningkatkan sistem atau pembelajaran mengenai bidang umum tanpa menghilangkan unsur agama.
 - d. Pihak sekolah harus meningkatkan kualifikasi, kemampuan, dan jenjang akhir pendidikan guru.
 - e. Pihak sekolah harus meningkatkan jumlah sertifikasi para guru dapat bersaing dengan kualifikasi para pengajar di tempat-tempat kompetitor.
4. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan peluang (W-O), yaitu sebagai berikut:
- a. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan, memperbaiki, dan meningkatkan jumlah dan kualitas sarana dan prasarana.
 - b. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan, memperbaiki, dan meningkatkan alat pembelajaran yang terbaru karena alat pembelajaran atau model pembelajaran yang diterapkan oleh pihak sekolah maupun guru kurang up to date.
 - c. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan, memperbaiki, dan meningkatkan konsep pembelajaran yang interaktif dan tidak monoton atau kaku.
 - d. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan, memperbaiki, dan memperbarui metode pengajaran setiap semesternya secara up to date dan mengikuti tren pembelajaran.
 - e. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan, memperbaiki, dan meningkatkan pelatihan maupun seminar dibidang IT guna menambah pemahaman dan penguasaan guru dalam bidang IT agar tetap up date

dan melek pada teknologi.

5. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan ancaman (W-T), yaitu sebagai berikut:
 - b. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan, memperbaiki, dan mengupgrade sarana dan prasarana pembelajaran yang terbaru.
 - c. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan, memperbaiki, dan meningkatkan konsep pembelajaran yang lebih relevan, menarik dan up to date.
 - d. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan, memperbaiki, dan meningkatkan penguasaan IT setiap guru.

Kemudian pada tabel 4.2. analisis SWOT juga dapat memberikan masukan atau strategi mengenai program keunggulan kompetitif SMA Al Washliyah 3 Medan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu program tersebut memiliki kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman untuk mempertahankan keberlangsungan program tersebut, adapun penjelasan lebih lengkap mengenai keempat point yang dimiliki oleh program tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan yang dimiliki oleh program keunggulan kompetitif SMA Al Washliyah 3 Medan yaitu sebagai berikut:
 - a. Ekstrakurikuler yang beragam.
 - b. Setiap lulusan minimal hafal al-quran juz 30.
 - c. Target sekolah kepada siswa hafal dari juz 1 sampai dengan 30.
2. Kekurangan yang dimiliki oleh program keunggulan kompetitif SMA Al Washliyah 3 Medan yaitu sebagai berikut:

- a. Minimnya jumlah guru yang mengajar dan membimbing kegiatan mulai dari ekstrakurikuler maupun hafalan al-quran.
- 3. Peluang yang dimiliki oleh SMA Al Washliyah 3 Medan dalam meningkatkan program keunggulan kompetitif yaitu sebagai berikut:
 - a. Banyak kompetitor dan tenaga pengajar yang hanya membekali siswanya dengan prestasi duniawi tanpa menselaraskan dengan agama dan takwa.
- 5. Ancaman yang tengah membahayakan keberlangsungan program keunggulan kompetitif SMA Al Washliyah 3 Medan yaitu sebagai berikut:
 - a. Era globalisasi dan MEA menciptakan persaingan yang ketat pada segala bidang.

Berdasarkan keempat point tersebut mengenai kekuatan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dimiliki program tersebut yang dalam ke empat point tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan dan peningkatan program keunggulan kompetitif di SMA Al Washliyah 3 Medan. Untuk itu agar program ini dapat bertahan dan meningkat maka dibutuhkan sebuah strategi atau taktik yang seluruh strategi tersebut biasanya berasal dari analisis SWOT dengan hasil strategi yang berasal dari peningkatan kekuatan, perbaikan kelemahan, pemanfaatan peluang, dan pengamatan terhadap ancaman yang dapat mengganggu keberlangsungan program. Adapun strategi yang dapat digunakan dalam peningkatan program keunggulan kompetitif di SMA Al Washliyah 3 Medan adalah sebagai berikut:

- 1. Meningkatkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang (S-O), yaitu sebagai berikut:

- a. Pihak sekolah harus meningkatkan pengelolaan ekstrakurikuler.
 - b. Pihak sekolah harus bekerja keras dalam meningkatkan hafalan siswa untuk meningkatkan keunggulan kelulusan peserta didik.
 - c. Pihak sekolah harus bekerja keras lebih kuat guna meningkatkan hafalan siswa dan mencapai target kemampuan hafalan siswa.
2. Meningkatkan kekuatan dengan tetap memperhatikan ancaman yang akan menerpa (S-T), yaitu sebagai berikut:
- a. Pihak sekolah harus meningkatkan penguasaan guru dalam mengajari kegiatan ekstrakurikuler kepada siswa agar sekolah terhindar dari ancaman dan memiliki pembeda dengan para kompetitor.
 - b. Pihak sekolah harus mampu tetap berada di atas standar dan menghasilkan lulusan yang berkualitas dari segi hafalan.
 - c. Pihak sekolah harus mampu memperkuat dan meningkatkan target hafalan siswa hingga bisa mencapai hasil hafalan yang maksimal.
3. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan peluang (W-O), yaitu sebagai berikut:
- a. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan dan menambah jumlah guru dan kualifikasi serta kemampuan pengajaran dalam segi ekstrakurikuler dan hafalan al-quran.
4. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan ancaman (W-T), yaitu sebagai berikut:
- a. Pihak sekolah harus meningkatkan ekstrakurikuler dan hafalan al-qur'an siswa agar memiliki pembeda lulusan yang di hasilkan oleh para

kompetitor.

Serta pada tabel 4.2. analisis SWOT juga memberikan masukan strategi mengenai sistem kompensasi yang diberikan oleh SMA Al Washliyah 3 Medan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu program tersebut memiliki kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman untuk mempertahankan keberlangsungan program tersebut, adapun penjelasan lebih lengkap mengenai keempat point yang dimiliki oleh program tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan yang dimiliki oleh sistem kompensasi SMA Al Washliyah 3 Medan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah memberikan uang tambahan kepada para guru.
 - b. Pihak sekolah memberikan uang gaji pokok berdasarkan jumlah pertemuan.
 - c. Pihak sekolah memberikan uang transportasi kepada setiap guru.
2. Kekurangan yang dimiliki oleh sistem kompensasi SMA Al Washliyah 3 Medan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai berikut:
 - a. Nominal kompensasi berupa gaji bulanan yang diberikan oleh pihak sekolah terlalu kecil.
 - b. Nominal kompensasi berupa uang tambahan mata pelajaran per-soal yang telah dibuat guru terlampau kecil.
3. Peluang yang dimiliki oleh SMA Al Washliyah 3 Medan dalam meningkatkan sistem kompensasi untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai berikut:
 - a. Banyak kompetitor dan tenaga pengajar yang hanya membekali siswanya

dengan prestasi duniawi tanpa menselaraskan dengan agama dan takwa.

4. Ancaman yang tengah membahayakan keberlangsungan sistem kompensasi SMA Al Washliyah 3 Medan untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai berikut:
 - a. Era globalisasi dan MEA menciptakan persaingan yang ketat pada segala bidang.

Berdasarkan keempat point tersebut mengenai kekuatan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dimiliki program tersebut yang dalam ke empat point tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan dan peningkatan program keunggulan kompetitif di SMA Al Washliyah 3 Medan. Untuk itu agar program ini dapat bertahan dan meningkat maka dibutuhkan sebuah strategi atau taktik yang seluruh strategi tersebut biasanya berasal dari analisis SWOT dengan hasil strategi yang berasal dari peningkatan kekuatan, perbaikan kelemahan, pemanfaatan peluang, dan pengamatan terhadap ancaman yang dapat mengganggu keberlangsungan program. Adapun strategi yang dapat digunakan dalam peningkatan program keunggulan kompetitif di SMA Al Washliyah 3 Medan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang (S-O), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan dan menjunjung nilai kesejahteraan guru.
 - b. Pihak sekolah harus memberikan beberapa fasilitas lain mengenai kompensasi untuk para guru.

2. Meningkatkan kekuatan dengan tetap memperhatikan ancaman yang akan menerpa (S-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan beberapa pilihan kompensasi untuk memberikan apresiasi pada setiap guru yang berkompeten dan berprestasi.
 - b. Pihak sekolah harus mampu dan tetap memberikan hak yang sesuai terhadap kerja keras para guru.
 - c. Pihak sekolah harus mampu membuat para gurunya aman dan nyaman secara finansial.
3. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan peluang (W-O), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan dan menjaga tingkat kesejahteraan guru
 - b. Pihak sekolah perlu untuk menaikkan angka kompensasi untuk para guru.
 - c. Pihak sekolah perlu lebih memperhatikan kenyamanan guru secara finansial.
4. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan ancaman (W-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan nilai kesejahteraan guru.
 - b. Pihak sekolah perlu untuk melakukan pemberian apresiasi kepada beberapa guru yang memiliki riwayat atau prestasi yang baik.

4.1.5 Perencanaan Sumber Daya Manusia Guru Di SMA Al Washliyah 3

Medan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam pembangunan. Secara makro, faktor-faktor masukan pembangunan, seperti Sumber daya alam, material dan finansial tidak akan memberi manfaat secara optimal untuk perbaikan kesejahteraan rakyat bila tidak didukung oleh memadainya ketersediaan faktor SDM, baik secara kualitas maupun kuantitas. Pelajaran yang dapat dipetik dari berbagai negara maju adalah, bahwa kemajuan yang dicapai oleh bangsabangsa di negara-negara tersebut didukung oleh SDM yang berkualitas.

Pihak kepala sekolah telah menerapkan beberapa langkah yang dinilai dapat meningkatkan kinerja para guru dalam meningkat kan kualitas pengajaran seperti pemberian sosialisasi cara peningkatan kualitas pembelajaran yang baik dan benar, pelatihan kemampuan atau kompetensi guru, dan diklat pengembangan kompetensi secara lebih intens demi mendapatkan tujuan lebih maksimal serta memberlakukan kegiatan Musyawarah antar guru setiap mata pelajaran atau yang biasa disebut MGMP, dan memberikan motivasi untuk peningkatan kualitas guru.

Penerapan pengembangan SDM dilingkungan sekolah memiliki beberapa trik ataupun hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan dan keberlangsungan program tersebut mulai dari faktor kedisiplinan guru, perangkat pembelajaran, sarana dan prasarana. Pada sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan telah menerapkan beberapa peraturan untuk meningkatkan dan memperkuat keberhasilan pengembangan SDM guru yang akan berdampak pada naik nya hasil

pembelajaran siswa dan membawa aura yang lebih positif kepada para peserta didik dengan pemberian pencerminan yang sesuai, seperti peraturan mengenai kedisiplinan guru 15 menit sebelum pembelajaran dimulai guru atau pengajar sudah harus berada didalam ruangan sebelum pembelajaran dimulai dan seluruh guru harus menggunakan pakian yang sopan dalam mengajar. Pihak Sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan telah memiliki perangkat pembelajaran yang cukup lengkap yang telah disesuaikan dengan perkembangan acuan atau pedoman pembelajaran seperti kurikulum yang dikeluarkan oleh pihak kementerian pendidikan. Pihak Sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan telah memberlakukan penetapan silabus dan penjabaran perangkat yang dihasilkan oleh masing-masing guru dalam proses pembelajaran yang akan diajarkan kepada para peserta didik dengan cara silabus selalu UpToDate dengan segala perubahan kurikulum atau pergantian perangkat setiap tahunnya.

Berdasarkan penjabaran diatas maka dapat diketahui bahwa pengembangan SDM yang diterapkan oleh pihak manajemen sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan dalam meningkatkan kinerja guru kurang memenuhi standar dan target yang telah ditentukan oleh pihak sekolah dalam segi strategi dan hasil pencapaian yang ingin di dapatkan.

4.1.6 Pengawasan Keunggulan Kompetitif SMA Al Washliyah 3 Medan

Pelaksanaan Keunggulan kompetitif yang dilakukan oleh pihak sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan dalam meningkatkan kinerja guru akan menimbulkan 2 faktor akan keberlangsungan atau keterkaitan program tersebut yaitu pada faktor pendukung dan penghambat yang dapat ditimbulkan dari dalam

ataupun dari luar pada objek yang terkait. Faktor pendorong dan penghambat ini dapat dianalisis dengan menggunakan rumus SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Peneliti akan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh pihak sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Manajemen pendidikan merupakan manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran di sekolah/madrasah. Manajemen pendidikan dibutuhkan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu tinggi. Manajemen sekolah atau madrasah (manajemen lembaga pendidikan Islam) memiliki beberapa komponen kajian yang mutlak harus ada dalam proses pendidikan Islam. Proses pendidikan akan berhenti total apabila salah satu komponen tersebut tidak ada. Komponen yang dimaksud adalah manajemen kesiswaan, manajemen ketenagaan dan sumber daya manusia, manajemen kelas, manajemen kurikulum, manajemen sarana dan prasarana, manajemen keuangan, dan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat agar tujuan pendidikan bisa tercapai.

Pencapaian tujuan pendidikan pada setiap lembaga pendidikan ditentukan oleh keberhasilan manajemen komponen-komponen kegiatan pendidikan seperti

kurikulum, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, tenaga pelaksana, sarana prasarana, dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Setiap komponen kegiatan pendidikan memiliki kontribusi penting bagi pencapaian tujuan institusi pendidikan.

Dalam dunia pendidikan guru merupakan figur sentral dalam penyelenggaraan pendidikan, karena guru adalah sosok yang sangat diperlukan untuk memacu keberhasilan peserta didiknya. Betapapun baiknya kurikulum yang dirancang para ahli dengan ketersediaan peralatan dan biaya yang cukup sesuai dengan pendidikan, namun pada akhirnya keberhasilan pendidikan secara professional terletak ditangan guru. Maka keberhasilan pendidikan pada siswa disekolah tertentu sangat tergantung pada pertanggung jawaban guru dalam melaksanakan tugasnya, sebagai faktor kunci terhadap seluruh upaya yang dilakukan dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan tersebut.

4.1.7 Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan SMA Al Washliyah 3 Medan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Guru merupakan kunci dalam peningkatan mutu pendidikan, dan guru disini berada pada posisi yang sangat strategis bagi seluruh upaya reformasi pendidikan yang berorientasi pada pencapaian kualitas murid dan persekolahan. Adapun upaya yang dilakukan dalam peningkatan kualitas pendidikan dalam sebuah sistem persekolahan akan menjadi tidak berarti jika tidak disertai oleh adanya guru yang professional.

Upaya peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan pada madrasah, melalui

standar nasional pendidikan yaitu; mengenai Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan, dan Standar Penilaian Pendidikan, sedang dilakukan dan akan dilakukan secara terus menerus.

Upaya tersebut merupakan agenda pemerintah melalui Kementerian Agama yang diarahkan agar setiap satuan pendidikan madrasah selalu berupaya untuk memberikan jaminan kualitas kepada pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu suatu jaminan agar setiap penyelenggara pendidikan di madrasah sesuai dengan apa yang seharusnya dan sesuai pula dengan harapan masyarakat. Madrasah mempunyai peran penting dalam peningkatan mutu pendidikan dan sumber daya manusia (SDM), sesuai dengan cirinya sebagai lembaga pendidikan agama, secara ideal madrasah berfungsi dalam penyiapan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, baik dalam penguasaan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) maupun dalam hal karakter, sikap moral, iman dan taqwa (IMTAQ), serta penghayatan dan pengamalan ajaran agama.

Peningkatan sumber daya manusia menurut Soekidjo Notoatmodjo dibagi menjadi dua yakni: Secara makro dan secara mikro. Secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan secara mikro diartikan sebagai proses perencanaan, pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang

optimum. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang.

Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam dunia pendidikan memang belum banyak dilakukan, bahkan ada sementara kalangan yang meragukan efektifitas manajemen peningkatan SDM dalam dunia pendidikan. Sementara kalangan yang lain menganggap manajemen sumberdaya manusia sebagai suatu harapan yang cerah bagi dunia pendidikan. Aplikasi manajemen SDM di madrasah mengundang perdebatan. Beberapa pakar pendidikan mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep manajemen SDM dengan karakteristik madrasah. Pengamat tersebut berargumen bahwa manajemen SDM merupakan konsep yang sulit untuk dievaluasi dalam dunia pendidikan khususnya di Madrasah

Upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan seakan tidak pernah berhenti. Banyak agenda reformasi yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan. Beberapa program inovatif ikut serta memeriahkan reformasi pendidikan. Reformasi pendidikan adalah restrukturisasi pendidikan, yakni memperbaiki pola hubungan sekolah dengan lingkungannya dan dengan pemerintah, pola pengembangan perencanaan serta pola mengembangkan manajerialnya, pemberdayaan guru dan restrukturisasi model-model pembelajaran.

Dalam rangka memperbaiki mutu pendidikan kita saat ini, ada satu permasalahan yang sangat urgen yang dihadapi oleh dunia pendidikan yaitu masih rendahnya mutu belajar siswa dan pembelajaran bagi siswa. Peserta didik sering dihadapkan pada permasalahan pembelajaran di dalam kelas yang cenderung

membosankan dan mengekang pola pikir siswa. Siswa sering dihadapkan pada metode guru dalam menjelaskan pelajaran sangat monoton, tidak ada media yang digunakan untuk mendukung siswa dalam memahami pelajaran, suasana kelas yang tidak nyaman, dan masih banyak lagi permasalahan yang di hadapi siswa. Mereka tidak bisa menerima pelajaran dengan maksimal, akibatnya mutu pembelajaran di dalam kelas semakin lama semakin menurun.

SMA Al Washliyah 3 Medan juga memperkuat keunggulan kompetitifnya yang akan diberikannya kepada masyarakat sehingga mengakibatkan ia menempati pilihan dimata masyarakat dan menawarkan ciri khas tersendiri di mata peminatnya seperti pada aspek guru dalam segi pembekalan keahlian dan kemampuan tenaga pengajar yang sudah disertifikasi dengan keterangan total tenaga pengajar yang sudah disertifikasi berjumlah 14 orang.

Kemudian SMA Al Washliyah 3 Medan juga menunjukkan keunggulan kompetitifnya kepada masyarakat dalam bentuk penyediaan ekstrakurikuler yang beragam. Saat ini tercatat pihak SMA Al Washliyah 3 Medan memiliki 5 aspek bidang ekstrakuler yang dimana seluruh aspek tersebut memiliki total ekstrakurikuler yang berjumlah dua puluh ekstakurikuler. Sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan juga telah menerapkan beberapa hal tambahan yang dapat dijadikan sebagai salah satu pembeda atau ciri khas dari sekolah ini yaitu sekolah memberikan penguat karakter siswa dalam belajar, pola sikap yang tercermin pada siswa, sikap peduli lingkungan, dan peningkatan wawasan para siswa secara global yang seluruh pembeda tersebut berlandaskan iman dan takwa.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia, keunggulan kompetitif

dan kompensasi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Al Washliyah 3 Medan akan menimbulkan 2 faktor akan keberlangsungan atau keterkaitan program tersebut yaitu pada faktor pendukung dan penghambat yang dapat ditimbulkan dari dalam ataupun dari luar pada objek yang terkait.

4.2 MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan

4.2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia Di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Medan

Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan memiliki total jumlah siswa sebesar 31 siswa dengan pembagian peserta didik setiap kelasnya berjumlah 7 siswa di kelas X, 10 siswa di kelas XI, dan 14 siswa lagi berada di kelas XII. Kemudian SMA Al Washliyah 3 Medan juga memiliki beberapa guru dengan jenjang pendidikan yang berbeda-beda dengan total keseluruhan tenaga pengajar berjumlah 14 orang dan untuk data spesifik dapat dilihat pada tabel dibawah ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.3. Daftar Guru yang telah memiliki sertifikasi di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan

No	NAMA GURU	TMT	SERTIFIKASI GURU		MAPEL YANG DIAMPU
			SUDAH	BELUM	
1.	Dra. Elfinaria Hasibuan	2005	<input type="checkbox"/>		Biologi
2.	Drs. Salim Dongoran	1991	<input type="checkbox"/>		Qur'an dan Hadits
3.	Dra. Halimah Lubis	2011	<input type="checkbox"/>		Ekonomi
4.	Drs. Iskandar Muda	2015	<input type="checkbox"/>		Penjasorkas
5.	Panggabean Siregar, S.Pd	1995	<input type="checkbox"/>		Matematika
6.	Ridawati Sitindaon, S.Pd	1991	<input type="checkbox"/>		PPKn

7.	Nurmariawati, S.Pd	1999	<input type="checkbox"/>		Matematika
8.	Wildani Safitri Harahap, S.Pd	2005	<input type="checkbox"/>		B.Ingggris
9.	Dewi Santika Marpaung, S.Pd	2006	<input type="checkbox"/>		Kimia
10.	Yuliana Safitri, S.Pd	2009	<input type="checkbox"/>		B. Indonesia
11.	Ashari Ariandi Nst, S.Ag	2010	<input type="checkbox"/>		SKI
12.	Latifah Hanum Harahap. S.Pd.I	2018	<input type="checkbox"/>		Fiqih
13.	Herulia Sembiring, S.Pd	2019	<input type="checkbox"/>		Fisika
14.	Juliarni, S.Pd	2019	<input type="checkbox"/>		Seni Budaya

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tenaga pendidik atau guru yang mengajar di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan berjumlah 14 orang dengan jenjang pendidikan yang berbeda-beda mulai dari jenjang pendidikan S2 berjumlah 4 orang dan jenjang pendidikan S1 berjumlah 10 orang. Serta dari segi pembekalan keahlian dan kemampuan tenaga pengajar seluruhnya telah lulus dan memiliki sertifikasi.

Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan adalah salah satu sekolah islami yang telah menerapkan strategi pengembangan SDM, keunggulan kompetitif, dan kompensasi guna meningkatkan kinerja guru akan tetapi dalam pelaksanaan strategi dan pengaplikasian nya pada seluruh guru menimbulkan beberapa hal mulai dari hambatan, kekurangan, pendukung, dan pencapaian yang telah dicapai selama pemberlakuan strategi tersebut seperti kurangnya perhatian pihak sekolah terhadap kesejahteraan guru (upah, gaji, fasilitas, dll) sebenarnya kinerja yang dihasilkan oleh para guru di Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan bernilai baik akan tetapi dapat menghasilkan suatu output atau

keluaran yang lebih maksimal jika kenyamanan dan hak para guru dapat diberikan oleh pihak sekolah.

Peningkatan kinerja guru juga harus di dukung oleh beberapa langkah agar dapat menjadi bekal oleh para guru dalam mensukseskan program pengembangan SDM guru, seperti yang diterapkan oleh pihak sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan mereka mengambil langkah guna meningkatkan kinerja guru di sekolah tersebut. Pihak sekolah memberikan pelatihan, workshop, dan penyediaan forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) kepada para guru agar menghasilkan guru yang lebih profesional dalam menjalankan tugas.

Rencana Kerja SMA AL Washliyah 3 Medan disusun mempertimbangkan keadaan sekolah, harapan masyarakat dan tantangan dalam dengan lingkungan strategis pendidikan di sekolah agar sarana dan program sekolah dalam satu tahun ke depan lebih realistis dan efisien serta konsisten dengan prinsi-prinsip pengelolaan pendidikan yang efektif, efisien, akuntabel dan demokratis.

Dalam bab ini dikemukakan hasil pengembangan program sekolah, yang mencakup telaah mengenai: (1) sasaran, (2) program (3) indikator keberhasilan (4) kegiatan (5) penanggung jawab, dan (6) jadwal kegiatan.

Sasaran digunakan panduan dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu satu tahun guna merealisasikan alternatif pemecahan tantangan yang telah dirumuskan pada tahap II. Dalam menetapkan sasaran, sekolah telah melakukan analisis kesiapan sekolah, untuk mencapai sasaran tersebut antara lain dengan melihat kesiapan sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, keuangan, dan situasi serta kondisi sekolah. Rumusan sasaran

pengembangan sekolah kurun waktu satu tahun ke depan.

Setelah sasaran dirumuskan sekolah menetapkan program-program yang perlu dikembangkan di sekolah. Program merupakan pernyataan yang berisi kesimpulan dan beberapa alternatif pemecahan tantangan utama yang memiliki karakteristik yang saling mendukung, saling tergantung atau saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang sama. Berdasarkan hasil identifikasi pemecahan tantangan utama tersebut, maka program-program yang akan dikembangkan di SMA AL Washliyah 3 Medan sebagai berikut:

1. Mengkaji pelaksanaan kurikulum sekolah dengan prinsi-prinsip di pengembangan kurikulum sesuai dengan satuan pendidikan yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.
2. Menyiapkan perangkat standar mutu pendidikan melalui efektifitas pembelajaran dan pembiasaan sesuai dengan lingkungan belajar yang rekreatif, edukatif dan religius.
3. Melaksanakan pemeliharaan, peningkatan dan pengembangan potensi sumber daya pendidik yang profesional dalam rangka mengacu peningkatan berbagai kecakapan dan kecerdasan peserta didik.
4. Berupaya dengan segenap kemampuan untuk dapat mengantarkan peserta didik menuju kecerdasan apresiasi seni budaya.
5. Mewujudkan peserta didik untuk dapat memiliki dasar-dasar life skill yang bermuara pada kemahiran membaca, menulis dan berhitung.

Adapun sasaran SMA AL Washliyah 3 Medan tahun 2015/2016 adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan kurikulum sekolah sesuai dengan potensi peserta didik agar mampu menjadi manusia Indonesia yang bertaqwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat jasmani dan rohani, berilmu, cakap, kreatif dan mandiri.
2. Meningkatkan mutu pendidikan melalui efektifitas pembelajaran dan pembiasaan sesuai dengan lingkungan belajar yang rekreatif, edukatif dan religius.
3. Memelihara, meningkatkan dan mengembangkan potensi sumber daya manusia pendidik yang profesional dalam rangka memacu peningkatan berbagai kecakapan dan kecerdasan peserta didik.
4. Peserta didik yang memiliki dasar-dasar life skill yang bermuara pada kemahiran calistung.

Sedangkan kegiatan sekolah SMA AL Washliyah 3 Medan yang akan dilaksanakan pada tahun ajaran 2015/2016 adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan dan mengembangkan kurikulum sesuai dengan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum sesuai tuntutan satuan pendidikan yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.
2. Melaksanakan uji mutu pendidikan sesuai (standar kelulusan) melalui efektifitas pembelajaran, ekstrakurikuler dan pembiasaan dengan pemanfaatan lingkungan kontekstual sebagai pusat pembelajaran yang rekreatif, dan edukatif.
3. Melaksanakan sistem pembinaan yang profesional dalam rangka memelihara, meningkatkan dan menegembangkan potensi sumber daya

pendidik melalui wadah KKG, KKKS, pendidikan dan latihan. Penelitian Tindakan Kelas, secara berkala dan berkesinambungan.

4. Melaksanakan, mengembangkan dan mengevaluasi berbagai kegiatan pembelajaran untuk dapat memacu peningkatan kualitas peserta didik menuju kecerdasan apresiasi terhadap seni budaya dan budaya karakter bangsa.
5. Melaksanakan, mengembangkan, dan mengevaluasi semua bentuk pembelajaran yang bermuara pada kemahiran membaca, menulis, dan berhitung sebagai dasar life skill yang dibutuhkan untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

- Mengupayakan agar Semua Guru Memahami, Menghayati, dan Melaksanakan 4 Kompetensi Guru

√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
- Mengusulkan Guru untuk Memperoleh Sertifikasi Sebagai Pendidik (Sertifikasi Guru)

√

- Mengupayakan agar Semua Guru mampu Mengupayakan ICT

√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
- Tenaga Pendidikan :
 - Mengupayakan agar Kepala Sekolah Memahami, Menghayati, dan Melaksanakan 5 Kompetensi Kepala

Transparan, efektif, efektif,
efisien, dan akuntabel

Standar Penilaian

Pendidikan

8.1 Menyusun Pedoman Penilaian Sesuai dengan

VIII Kompetensi yang Telah
Ditetapkan

8.2 Melaksanakan Penilaian Pendidikan Sesuai dengan Pedoman

√

√

√

√

√

√

√

√

√

√

√

√

√

Keberlangsungan dan keberhasilan program pengembangan SDM pada Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dapat dipengaruhi oleh bagaimana sekolah tersebut mengatur atau memajemen penerapan kedisiplinan guru karena jika guru tersebut disiplin dan mengikuti segala peraturan yang diberlakukan oleh pihak sekolah maka akan mempengaruhi dan meningkatkan hasil kinerja yang ingin diperoleh. Beberapa langkah-langkah yang diberlakukan oleh pihak Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dalam memajemen dan mengontrol kedisiplinan para guru agar tetap bertahan selama mereka memegang jabatan atau posisi yang mereka emban seperti memberikan motivasi, sanksi, menaikkan tingkat kesejahteraan guru, dan memperdulikan segala kesusahan dan hambatan yang terjadi pada keberlangsungan pengembangan SDM dan juga pada proses KBM.

Pihak Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan telah memiliki perangkat pembelajaran yang sudah cukup lengkap dan jelas karena telah menempuh pembuatan dengan mendatangkan orang yang lebih professional dalam membuat silabus untuk memudahkan proses dan pencapaian target pembelajaran ataupun pada Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Silabus berasal dari guru yang memaparkan kegiatan pembelajarannya kedalam bentuk from pencapaian yang hasil keputusan atau disahkannya silabus harus sebelum proses belajar mengajar diterapkan dan segala keputusan atau pemaparan silabus biasanya terlebih dahulu dilakukan pelatihan/workshop/musyawahar agar ide dalam pembuatan silabus dapat menghasilkan terobosan baru yang kreatif dan membuat para siswa aktif dalam proses belajar di kela. Dalam

pelatihan/workshop/musyawarah yang dilaksanakan biasanya pada sekolah ini mendatangkan orang yang lebih profesional di bidangnya guna mendapatkan hasil silabus yang kuat dan dapat meningkatkan motivasi para guru dalam memenuhi pencapaian yang telah dipaparkan pada silabus. Sebelum silabus ditetapkan para guru harus melakukan cross check atas kegiatan yang mereka ambil apakah keputusannya telah sesuai dan dapat dijalani.

Pengembangan sumber daya guru dapat berjalan secara maksimal, Guru yang profesional sesungguhnya adalah guru yang di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bersifat otonom, menguasai kompetensi secara komprehensif dan daya intelektual tinggi. Untuk menjadi guru profesional tersebut, perlu perjalanan panjang. Dengan demikian, kebijakan pembinaan dan pengembangan guru harus dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan. (Zuhri, 2014). Secara formal, guru profesional harus memenuhi kualifikasi akademik minimal S-1/D-IV dan bersertifikat pendidik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Guru-guru yang memenuhi kriteria profesional inilah yang akan mampu menjalankan fungsi utamanya secara efektif dan efisien untuk mewujudkan proses pendidikan dan pembelajaran seperti tujuan pendidikan nasional, yakni mengembangkan potensi peserta didik agar manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab (Fitriani, Murniati, Usman, 2014)⁵. Untuk memenuhi SDM yang berkualitas dibutuhkan suatu program pendidikan dan pelatihan untuk mempersiapkan dan mengembangkan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial.

Berdasarkan penjabaran yang dikemukakan oleh peneliti diatas maka dapat diketahui bahwa pengembangan SDM yang diterapkan oleh pihak manajemen sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan kinerja guru telah memenuhi standar dan target yang telah ditentukan oleh pihak sekolah dalam segi strategi dan hasil pencapaian yang ingin di dapatkan secara maksimal.

Akan tetapi dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan akan menimbulkan 2 faktor akan keberlangsungan atau keterkaitan program tersebut yaitu pada faktor pendukung dan penghambat yang dapat ditimbulkan dari dalam ataupun dari luar pada objek yang terkait. Faktor pendorong dan penghambat ini dapat dianalisis dengan menggunakan rumus SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Peneliti akan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis strategi program pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja guru.

4.2.2 Keunggulan Kompetitif MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Medan

Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan telah menetapkan strategi guna meningkatkan keunggulan kompetitif yang dapat menaikkan minat

para calon peserta didik untuk bergabung dan memilih sekolah tersebut sebagai tempat yang menurut mereka lebih sesuai dari segi kemampuan, kualitas, kreatifitas dan pemikat atau nilai ciri khas tersendiri yang menjadi pembeda dengan sekolah lain seperti pemberian brand atau ciri khas kepada seluruh masyarakat yang kan menjadi cerminan pada kualitas yang akan diberikan oleh pihak sekolah kepada seluruh siswa atau peserta didiknya. Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan telah menerapkan enam aspek branding dan keenam aspek tersebut sama dengan aspek branding SMA Al Washliyah 3 Medan dan aspek branding pada SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan dikarenakan ketiga sekolah ini dibawah naungan Sekolah Binaan Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan. Aspek branding pada SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan yaitu yang pertama aspek rebranding sekolah seperti penyediaan fasilitas yang terbaik, kemudian menerapkan majemen keuangan yang baik. Kemudian aspek rebranding kedua untuk kepala sekolah untuk pengembangan kemampuan seperti pembinaan, pertemuan rapat, diklat, dll. Lalu aspek ketiga yaitu rebranding pada guru mulai dari pendataan, pembinaan, rapat, diklat, studi banding, peningkatan kemampuan soft skill maupun penguasaan IT. Aspek rebranding yang keempat yaitu rebranding pada siswa mulai dari pendataan, pembinaan karakter, program kegiatan siswa prestasi akademis karakter, pemberian program ekstrakurikuler, dan pembentukan kepemimpinan siswa. Aspek yang kelima atau yang terakhir adalah rebranding pada orang tua siswa melalui studi parenting.

Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan juga memperkuat keunggulan kompetitifnya yang akan diberikannya kepada masyarakat dengan aspek riwayat pendidikan guru minimal S1 dan seluruh guru MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan yang berjumlah 15 orang memiliki riwayat pendidikan terakhir yang memenuhi syarat dan ketentuan yang telah diterapkan oleh pihak sekolah serta dari segi pembekalan keahlian dan kemampuan tenaga pengajar seluruhnya telah lulus dan memiliki sertifikasi.

Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan juga menunjukkan keunggulan kompetitifnya kepada masyarakat dalam bentuk penyediaan ekstrakurikuler yang beragam. Saat ini tercatat pihak MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan memiliki 6 aspek bidang ekstrakuler yang dimana seluruh aspek tersebut memiliki total ekstrakurikuler yang berjumlah dua puluh ekstrakurikuler, ke dua puluh ekstrakurikuler tersebut merupakan ekstrakuler yang sama dengan SMA Al Washliyah 3 Medan dan aspek branding pada SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan. Bidang ekstrakurikuler yang pertama yaitu keagamaan yang dibagi kedalam dua ekstrakurikuler yaitu mujawad Al Qur'an dan pidato/ceramah. Bidang ekstrakurikuler yang kedua pada sekolah kami yaitu bidang olahraga yang didalamnya dibagi menjadi empat jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler basket, bulu tangkis, volly, dan silat. Bidang ekstrakurikuler yang ketiga pada bidang akademis/olimpiade yang didalamnya dibagi menjadi empat jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler olimpiade IPA, matematika, LKS, dan english club. Bidang ekstrakurikuler yang keempat pada bidang start up

yang didalamnya dibagi menjadi dua jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler content creator dan digital marketing. Bidang ekstrakurikuler yang kelima pada bidang seni yang didalamnya dibagi menjadi empat jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler tari, vokal, gitar, dan hadroh. Bidang ekstrakurikuler yang keenam pada bidang ketangkasan yang didalamnya dibagi menjadi empat jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler paskibra, menjahit, mengelas, dan membuat souvenir. pada kegiatan ekstrakurikuler pada sekolah kami telah banyak menghasilkan beberapa penghargaan dalam pencapaiannya dan kami juga memberlakukan yang berbaur agama kepada para siswa untuk membaca surah2 pendek/juz amma setiap mau masuk kedalam kelas, sehingga seluruh siswa/i yang kami didik bisa nyaman, hafal, dan menguasai alQuran sebanyak 30 juz. Dengan diberlakukannya kegiatan tersebut secara berkelanjutan maka nantinya siswa/siswi akan hafal hingga 30 juz. Serta sekolah mewajibkan setiap lulusan siswanya harus hafal juz ke 30 yang diberlakukan sebagai salah satu syarat kelulusan siswa.

Pelaksanaan Keunggulan kompetitif yang dilakukan oleh pihak sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan kinerja guru akan menimbulkan 2 faktor akan keberlangsungan atau keterkaitan program tersebut yaitu pada faktor pendukung dan penghambat yang dapat ditimbulkan dari dalam ataupun dari luar pada objek yang terkait. Faktor pendorong dan penghambat ini dapat dianalisis dengan menggunakan rumus SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis

untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Peneliti akan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh pihak sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

4.2.3 Sistem Kompensasi Di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Medan

Kompensasi yaitu memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Sedangkan kepentingan karyawan atas kompensasi yang diterima, yaitu dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan menjadi keamanan ekonomi rumah tangganya (Veithzal, 2004) dalam (Shofwani dan Hariyadi, 2019). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2002) dalam (Shofwani dan Hariyadi, 2019).

Keberhasilan dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dapat dipengaruhi dengan tingginya nilai kompensasi yang diberikan oleh pihak sekolah kepada para guru seperti upah, gaji, intensif, tunjangan, dan fasilitas yang diberikan oleh pihak sekolah. Menurut (Wilson, 2012, hal. 255) dalam (Mutiar, 2018). Menjelaskan bahwa, salah satu cara manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka

sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka memberikan sesuatu yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Sesuatu yang berharga bagi karyawan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki yang dijadikan sebagai dasar dalam menuntut haknya sebagai pekerja.

Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan telah memberikan kompensasi setiap bulannya. Adapun nilai kompensasi yang diberikan berdasarkan masa kerja, jumlah jam mengajar di di MA (Madrasah Aliyah) Lab IKIP Al Washliyah , besaran yang diterima pada saat awal bekerja yaitu Rp. 26.000 per jam mengajar di kelas. Penerimaan guru di MA (Madrasah Aliyah) Lab IKIP Al Washliyah adalah berupa gaji, menginval (menggantikan guru yang tidak hadir), transport dan GPH (Guru Piket Harian), adapun potongan yang dikeluarkan tiap bulannya berbeda-beda tetapi secara umumnya potongan yang dikeluarkan yaitu iuran koperasi, jula-jula, pengajian bulanan, angsuran koperasi, STM (Serikat Tolong menolong), serta di inval apabila tidak mengajar atau tidak masuk di kelas.

Total gaji yang diterima oleh guru perbulannya berbeda-beda. Sebagai contoh penerimaan gaji guru yang memiliki masa kerja 20 tahun dengan jumlah hari untuk kehadiran 17 hari dan jumlah jam mengajar 17 jam, maka total yang diterima oleh guru sebesar Rp 568.000/ bulan dengan potongan koperasi sebesar Rp. 20.000, potongan pinjaman di unit sekolah sebesar Rp. 425.000. sedangkan untuk total gaji yang diterima guru untuk masa kerja 2 tahun dengan jumlah hari mengajar 5 hari dan jumlah jam mengajar 6 jam setiap bulannya, maka total gaji yang diterima oleh guru perbulannya sebesar Rp. 175.000 dengan tidak memiliki potongan-potongan seperti potongan koperasi dan lain-lain.

Pelaksanaan kompensasi yang diberikan oleh pihak sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan kepada para guru dalam meningkatkan kinerja guru disekolah akan menimbulkan 2 faktor akan keberlangsungan atau keterkaitan program tersebut yaitu pada faktor pendukung dan penghambat yang dapat ditimbulkan dari dalam ataupun dari luar pada objek yang terkait. Faktor pendorong dan penghambat ini dapat dianalisis dengan menggunakan rumus SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Peneliti akan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis kompensasi yang berikan oleh pihak sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

4.2.4 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Menggunakan Analisis SWOT

Secara formal, guru profesional harus memenuhi kualifikasi akademik minimal S-1/D-IV dan bersertifikat pendidik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Guru-guru yang memenuhi kriteria profesional inilah yang akan mampu menjalankan fungsi utamanya secara efektif dan efisien untuk mewujudkan proses pendidikan dan pembelajaran seperti tujuan pendidikan

nasional, yakni mengembangkan potensi peserta didik agar manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab (Usman, 2012). Untuk memenuhi SDM yang berkualitas dibutuhkan suatu program pendidikan dan pelatihan untuk mempersiapkan dan mengembangkan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial.

Guru yang profesional sesungguhnya adalah guru yang di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bersifat otonom, menguasai kompetensi secara komprehensif dan daya intelektual tinggi. Untuk menjadi guru profesional tersebut, perlu perjalanan panjang. Dengan demikian, kebijakan pembinaan dan pengembangan guru harus dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan.

Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan adalah salah satu sekolah islami yang telah menerapkan strategi pengembangan SDM, keunggulan kompetitif, dan kompensasi guna meningkatkan kinerja guru akan tetapi dalam pelaksanaan strategi dan pengaplikasian nya pada seluruh guru menimbulkan beberapa hal mulai dari hambatan, kekurangan, pendukung, dan pencapaian yang telah dicapai selama pemberlakuan strategi tersebut seperti kurangnya perhatian pihak sekolah terhadap kesejahteraan guru (upah, gaji, fasilitas, dll) sebenarnya kinerja yang dihasilkan oleh para guru di Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan bernilai baik akan tetapi dapat menghasilkan suatu output atau keluaran yang lebih maksimal jika kenyamanan dan hak para guru dapat diberikan oleh pihak sekolah.

Peningkatan kinerja guru juga harus di dukung oleh beberapa langkah agar

dapat menjadi bekal oleh para guru dalam mensukseskan program pengembangan SDM guru, seperti yang diterapkan oleh pihak sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan mereka mengambil langkah dalam segi penyediaan pelatihan dan workshop kepada para guru agar menghasilkan guru yang lebih profesional dalam menjalankan tugas.

Keberlangsungan dan keberhasilan program pengembangan SDM pada Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dapat dipengaruhi oleh bagaimana sekolah tersebut mengatur atau memajemen penerapan kedisiplinan guru karena jika guru tersebut disiplin dan mengikuti segala peraturan yang diberlakukan oleh pihak sekolah maka akan mempengaruhi dan meningkatkan hasil kinerja yang ingin diperoleh. Beberapa langkah-langkah yang diberlakukan oleh pihak Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dalam memajemen dan mengontrol kedisiplinan para guru agar tetap bertahan selama mereka memegang jabatan atau posisi yang mereka emban seperti memberikan motivasi, sanksi, menaikkan tingkat kesejahteraan guru, dan memperdulikan segala kesusahan dan hambatan yang terjadi pada keberlangsungan pengembangan SDM dan juga pada proses KBM.

Pihak Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan telah memiliki perangkat pembelajaran yang sudah cukup lengkap dan jelas karena telah menempuh pembuatan berdasarkan musyawarah dan memberlakukan pelatihan pembuatan silabus dengan mendatangkan orang yang lebih professional di bidangnya guna mendapatkan hasil silabus yang kuat dan dapat meningkatkan motivasi para guru dalam memenuhi pencapaian yang telah dipaparkan pada

silabus. Sebelum silabus ditetapkan para guru harus melakukan cross check atas kegiatan yang mereka ambil apakah keputusannya telah sesuai dan dapat dijalani atau mungkin mengakibatkan masalah baru.

Berdasarkan penjabaran yang dikemukakan oleh peneliti dan bukti dari responden terkait maka dapat diketahui bahwa pengembangan SDM yang diterapkan oleh pihak manajemen sekolah dalam meningkatkan kinerja guru telah memenuhi standar dan target yang telah ditentukan oleh pihak sekolah dalam segi strategi dan hasil pencapaian yang ingin di dapatkan secara maksimal.

Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan telah menetapkan strategi guna meningkatkan keunggulan kompetitif yang dapat menaikkan minat para calon peserta didik untuk bergabung dan memilih sekolah tersebut sebagai tempat yang menurut mereka lebih sesuai dari segi kemampuan, kualitas, kreatifitas dan pemikat atau nilai ciri khas tersendiri yang menjadi pembeda dengan sekolah lain seperti pemberian brand atau ciri khas kepada seluruh masyarakat yang kan menjadi cerminan pada kualitas yang akan diberikan oleh pihak sekolah kepada seluruh siswa atau peserta didiknya. Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan telah menerapkan enam aspek branding dan keenam aspek tersebut sama dengan aspek branding SMA Al Washliyah 3 Medan dan aspek branding pada SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan dikarenakan ketiga sekolah ini dibawah naungan Sekolah Binaan Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan mulai dari aspek branding sekolah, rebranding kepala sekolah, rebranding guru, rebranding siswa, dan rebranding orang tua siswa.

Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan juga memperkuat keunggulan kompetitifnya yang akan diberikannya kepada masyarakat dengan aspek tenaga pendidik atau tenaga pengajar dalam segi pembekalan keahlian dan kemampuan tenaga pengajar yang sudah disertifikasi dengan keterangan total tenaga pengajar seluruhnya telah lulus dan memiliki sertifikasi.

Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan juga menunjukkan keunggulan kompetitifnya kepada masyarakat dalam bentuk penyediaan ekstrakurikuler yang beragam. Saat ini tercatat pihak MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan memiliki 6 aspek bidang ekstrakuler yang dimana seluruh aspek tersebut memiliki total ekstrakurikuler yang berjumlah dua puluh ekstrakurikuler, ke dua puluh ekstrakurikuler tersebut merupakan ekstrakuler yang sama dengan SMA Al Washliyah 3 Medan dan aspek branding pada SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia, keunggulan kompetitif dan kompensasi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan akan menimbulkan 2 faktor akan keberlangsungan atau keterkaitan program tersebut yaitu pada faktor pendukung dan penghambat yang dapat ditimbulkan dari dalam ataupun dari luar pada objek yang terkait. Faktor pendorong dan penghambat ini dapat dianalisis dengan menggunakan rumus SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan

kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Peneliti akan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis strategi program pengembangan SDM, keunggulan kompetitif dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja guru.

Tabel 4.4. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Berdasarkan Analisis SWOT

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p>	<p style="text-align: center;">Kekuatan (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak sekolah dan tenaga pengajar membentuk siswa dengan landasan iman dan takwa. - Kepala sekolah selalu menerapkan <i>quality control</i>. - Program yang dibentuk atau dicetuskan berjalan dengan baik dan matang. - SDM memiliki kualitas dan keterampilan yang tinggi. - Pengajar menguasai IT yang cukup baik. - Seluruh tenaga pengajar minimal tamatan S1. - 100% tenaga pengajar sudah tersertifikasi, - Ekstrakurikuler yang beragam. 	<p style="text-align: center;">Kelemahan (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prasarana dan sarana kurang up to date. - Pembentukan silabus pembelajaran cukup lama. - Gaji guru yang relatif kecil. - Kurangnya pendapatan yang diterima oleh guru.
	<p style="text-align: center;">Peluang (O)</p> <p>Banyak kompetitor dan tenaga pengajar yang hanya membekali siswanya dengan prestasi duniawi tanpa menselaraskan dengan agama dan takwa.</p>	<p style="text-align: center;">S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memperkuat kerjasama antara pimpinan, guru, dan staf koordinator sekolah dalam pengembangan SDM. - Memperkuat <i>quality control</i>. - meningkatkan kualifikasi tenaga pengajar mulai dari pendidikan duniawi dan yang berhubungan dengan agama. - Meningkatkan pemahaman dan adaptasi mengenai IT dan e-larning secara up to date. - Mempertahankan taraf pendidikan guru minimal S1.

	<ul style="list-style-type: none"> - Mempertahankan dan meningkatkan jumlah tenaga pengajar yang bersertifikasi, - Pengelolaan dan perhatian untuk seluruh ekstrakurikuler. 	- Peningkatan nominal pendapatan guru.
Ancaman (T)	S-T	W-T
Era globalisasi dan MEA menciptakan persaingan yang ketat pada segala bidang.	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan koordinasi seluruh staf dan tenaga pengajar. - Meningkatkan <i>quality control</i>. - Meningkatkan mutu pendidikan dari pendidikan agama dan pendidikan duniawi. - Meningkatkan pemahaman dan adaptasi mengenai IT dan e-larning secara up to date. - Meningkatkan kualifikasi pendidikan guru. - Meningkatkan jumlah guru yang bersertifikasi, - Meningkatkan perhatian dalam pengelolaan seluruh ekstrakurikuler. 	<ul style="list-style-type: none"> - Upgrade ke sarana dan prasarana yang lebih modern. - Peningkatan kecepatan pembuatan silabus. - Peningkatan pembelajaran dan arahan pembuatan silabus kepada para guru. - Meningkatkan nominal atau angka pendapatan guru.

Berdasarkan tabel 4.4. analisis SWOT diatas, yang telah di olah oleh peneliti maka dapat diketahui bahwa dengan adanya analisis diatas maka dapat memberikan masukan dan strategi kepada para pengelola atau manajemen sekolah yang bersangkutan, agar meningkatkan point kekuatan dan memperbaiki point kelemahan dari program yang telah mereka terapkan, agar dapat bertahan melewati ancaman agar tetap memiliki nilai lebih di mata masyarakat dan tidak kalah saing dengan para kompetitor. Seperti pada program pengembangan sumber daya manusia, program tersebut memiliki kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman untuk mempertahankan keberlangsungan program tersebut, adapun penjelasan lebih lengkap mengenai keempat point yang dimiliki oleh program tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan yang dimiliki oleh program pengembangan sumber daya manusia di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah dan tenaga pengajar membentuk siswa dengan landasan iman dan takwa.
 - b. Kepala sekolah selalu menerapkan *quality control*.
 - c. Program yang dibentuk atau dicetuskan berjalan dengan baik dan matang.
 - d. SDM memiliki kualitas dan keterampilan yang tinggi.
 - e. Pengajar menguasai IT yang cukup baik.
 - f. Seluruh tenaga pengajar minimal tamatan S1.
 - g. 100% tenaga pengajar sudah tersertifikasi,
2. Kekurangan yang dimiliki oleh program pengembangan sumber daya manusia di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan, yaitu sebagai berikut:
 - a. Prasarana dan sarana kurang up to date.
 - b. Pembentukan silabus pembelajaran cukup lama.
3. Peluang yang dimiliki oleh MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan program pengembangan sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:
 - a. Banyak kompetitor dan tenaga pengajar yang hanya membekali siswanya dengan prestasi duniawi tanpa menselaraskan dengan agama dan takwa.
4. Ancaman yang tengah membahayakan keberlangsungan program pengembangan sumber daya manusia di MA (Madrasah Aliyah) Al

Washliyah Medan, yaitu sebagai berikut:

- a. Era globalisasi dan MEA menciptakan persaingan yang ketat pada segala bidang.

Berdasarkan keempat point tersebut mengenai kekuatan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dimiliki program tersebut yang dalam ke empat point tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan dan peningkatan program pengembangan sumber daya manusia di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan. Untuk itu agar program ini dapat bertahan dan meningkat maka dibutuhkan sebuah strategi atau taktik yang mendukung. Dan dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis SWOT untuk menghasilkan strategi-strategi yang mendukung peningkatan program yang berasal dari peningkatan kekuatan, perbaikan kelemahan, pemanfaatan peluang, dan pengamatan terhadap ancaman sehingga dari keempat point tersebut dapat menghasilkan beberapa strategi. Adapun strategi yang dapat digunakan dalam peningkatan program pengembangan sumber daya manusia di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang (S-O), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus memperkuat antara pimpinan, guru, dan staf koordinator sekolah dalam pengembangan SDM.
 - b. Pihak sekolah harus Memperkuat *quality control*.
 - c. Pihak sekolah harus meningkatkan kualifikasi tenaga pengajar mulai dari pendidikan duniawi dan yang berhubungan dengan agama.

- d. Pihak sekolah harus meningkatkan pemahaman dan adaptasi mengenai IT dan e-larning secara up to date.
 - e. Pihak sekolah harus mempertahankan taraf pendidikan guru minimal S1.
 - f. Pihak sekolah harus mempertahankan dan terus meningkatkan jumlah tenaga pengajar yang bersertifikasi.
2. Meningkatkan kekuatan dengan tetap memperhatikan ancaman yang akan menerpa (S-T), yaitu sebagai berikut:
- a. Pihak sekolah harus meningkatkan koordinasi seluruh staf dan tenaga pengajar.
 - b. Pihak sekolah harus meningkatkan *quality control*.
 - c. Pihak sekolah harus meningkatkan mutu pendidikan dari pendidikan agama dan pendidikan duniawi.
 - d. Pihak sekolah harus meningkatkan pemahaman dan adaptasi mengenai IT dan e-larning secara up to date.
- a. Pihak sekolah harus meningkatkan kualifikasi pendidikan guru.
 - b. Pihak sekolah perlu untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah guru yang bersertifikasi
3. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan peluang (W-O), yaitu sebagai berikut:
- a. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan, memperbaiki, dan meningkatkan jumlah dan kualitas sarana dan prasarana.
 - b. Pihak sekolah perlu meningkatkan kecepatan pembuatan silabus.
 - c. Pihak sekolah perlu menambahkan pelatihan untuk para guru mengenai

langkah-langkah pembuatan silabus.

4. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan ancaman (W-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan, memperbaiki, dan mengupgrade sarana dan prasarana pembelajaran yang terbaru.
 - b. Peningkatan kecepatan waktu pembuatan silabus.
 - c. Peningkatan pembelajaran dan arahan pembuatan silabus kepada para guru.

Kemudian pada tabel 4.4. analisis SWOT juga dapat memberikan masukan atau strategi mengenai program keunggulan kompetitif di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu program tersebut memiliki kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman untuk mempertahankan keberlangsungan program tersebut, adapun penjelasan lebih lengkap mengenai keempat point yang dimiliki oleh program tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan yang dimiliki oleh program keunggulan kompetitif di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan yaitu sebagai berikut:
 - a. Ekstrakurikuler yang beragam.
 - b. Setiap lulusan minimal hafal al-quran juz 30.
 - c. Target sekolah kepada siswa hafal dari juz 1 sampai dengan 30.
2. Kekurangan yang dimiliki oleh program keunggulan kompetitif di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan yaitu sebagai berikut:
 - a. Minimnya jumlah guru yang mengajar dan membimbing kegiatan mulai dari ekstrakurikuler maupun hafalan al-quran.

3. Peluang yang dimiliki oleh MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan program keunggulan kompetitif yaitu sebagai berikut:
 - a. Banyak kompetitor dan tenaga pengajar yang hanya membekali siswanya dengan prestasi duniawi tanpa menselaraskan dengan agama dan takwa.
4. Ancaman yang tengah membahayakan keberlangsungan program keunggulan kompetitif di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan yaitu sebagai berikut:
 - a. Era globalisasi dan MEA menciptakan persaingan yang ketat pada segala bidang.

Berdasarkan keempat point tersebut mengenai kekuatan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dimiliki program tersebut yang dalam ke empat point tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan dan peningkatan program keunggulan kompetitif di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan. Untuk itu agar program ini dapat bertahan dan meningkat maka dibutuhkan sebuah strategi atau taktik yang seluruh strategi tersebut biasanya berasal dari analisis SWOT dengan hasil strategi yang berasal dari peningkatan kekuatan, perbaikan kelemahan, pemanfaatan peluang, dan pengamatan terhadap ancaman yang dapat mengganggu keberlangsungan program. Adapun strategi yang dapat digunakan dalam peningkatan program keunggulan kompetitif di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang (S-O), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan pengelolaan ekstrakurikuler.

- b. Pihak sekolah harus bekerja keras dalam meningkatkan hafalan siswa untuk meningkatkan keunggulan kelulusan peserta didik.
 - c. Pihak sekolah harus bekerja keras lebih kuat guna meningkatkan hafalan siswa dan mencapai target kemampuan hafalan siswa.
 2. Meningkatkan kekuatan dengan tetap memperhatikan ancaman yang akan menerpa (S-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan penguasaan guru dalam mengajari kegiatan ekstrakurikuler kepada siswa agar sekolah terhindar dari ancaman dan memiliki pembeda dengan para kompetitor.
 - b. Pihak sekolah harus mampu tetap berada di atas standar dan menghasilkan lulusan yang berkualitas dari segi hafalan.
 - c. Pihak sekolah harus mampu memperkuat dan meningkatkan target hafalan siswa hingga bisa mencapai hasil hafalan yang maksimal.
 3. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan peluang (W-O), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan dan menambah jumlah guru dan kualifikasi serta kemampuan pengajaran dalam segi ekstrakurikuler dan hafalan al-quran.
 3. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan ancaman (W-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan ekstrakurikuler dan hafalan al-qur'an siswa agar memiliki pembeda lulusan yang di hasilkan oleh para kompetitor.

Serta pada tabel 4.4. analisis SWOT juga memberikan masukan strategi mengenai sistem kompensasi yang diberikan oleh MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu program tersebut memiliki kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman untuk mempertahankan keberlangsungan program tersebut, adapun penjelasan lebih lengkap mengenai keempat point yang dimiliki oleh program tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan yang dimiliki oleh sistem kompensasi MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah memberikan uang tambahan kepada para guru.
 - b. Pihak sekolah memberikan uang gaji pokok berdasarkan jumlah pertemuan.
 - c. Pihak sekolah memberikan uang transportasi kepada setiap guru.
2. Kekurangan yang dimiliki oleh sistem kompensasi MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai berikut:
 - a. Nominal kompensasi berupa gaji bulanan yang diberikan oleh pihak sekolah terlalu kecil.
 - b. Nominal kompensasi berupa uang tambahan mata pelajaran per-soal yang telah dibuat guru terlampau kecil.
3. Peluang yang dimiliki oleh MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan sistem kompensasi untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai berikut:
 - a. Banyak kompetitor dan tenaga pengajar yang hanya membekali siswanya

dengan prestasi duniawi tanpa menselaraskan dengan agama dan takwa.

4. Ancaman yang tengah membahayakan keberlangsungan sistem kompensasi MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai berikut:
 - a. Era globalisasi dan MEA menciptakan persaingan yang ketat pada segala bidang.

Berdasarkan keempat point tersebut mengenai kekuatan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dimiliki program tersebut yang dalam ke empat point tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan dan peningkatan program keunggulan kompetitif di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan. Untuk itu agar program ini dapat bertahan dan meningkat maka dibutuhkan sebuah strategi atau taktik yang seluruh strategi tersebut biasanya berasal dari analisis SWOT dengan hasil strategi yang berasal dari peningkatan kekuatan, perbaikan kelemahan, pemanfaatan peluang, dan pengamatan terhadap ancaman yang dapat mengganggu keberlangsungan program. Adapun strategi yang dapat digunakan dalam peningkatan program keunggulan kompetitif di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang (S-O), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan dan menjunjung nilai kesejahteraan guru.
 - b. Pihak sekolah harus memberikan beberapa fasilitas lain mengenai kompensasi untuk para guru.

2. Meningkatkan kekuatan dengan tetap memperhatikan ancaman yang akan menerpa (S-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan beberapa pilihan kompensasi untuk memberikan apresiasi pada setiap guru yang berkompeten dan berprestasi.
 - b. Pihak sekolah harus mampu dan tetap memberikan hak yang sesuai terhadap kerja keras para guru.
 - c. Pihak sekolah harus mampu membuat para gurunya aman dan nyaman secara finansial.
3. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan peluang (W-O), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan dan menjaga tingkat kesejahteraan guru
 - b. Pihak sekolah perlu untuk menaikkan angka kompensasi untuk para guru.
 - c. Pihak sekolah perlu lebih memperhatikan kenyamanan guru secara finansial.
4. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan ancaman (W-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan nilai kesejahteraan guru.
 - b. Pihak sekolah perlu untuk melakukan pemberian apresiasi kepada beberapa guru yang memiliki riwayat atau prestasi yang baik.

4.2.5 Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah (MA) Al Wasliyah Medan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

1. Kepribadian dan dedikasi yang tinggi menentukan keberhasilan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya yang tercermin dari sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing peserta didik,
2. Profesional pendidik dan tenaga kependidikan sangat penting karena tugas dan peranannya bukan hanya memberikan informasi ilmu pengetahuan melainkan membentuk sikap dan jiwa yang mampu bertahan dalam era hiperkompetensi,
3. Faktor kemampuan mengajar pendidik dan tenaga kependidikan merupakan pencerminan penguasaan pendidik dan tenaga kependidikan atas kompetensinya,
4. Faktor hubungan dan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kerja memberikan dukungan bagi kelancaran tugas pendidik dan tenaga kependidikan dimadrasah
5. Faktor hubungan dengan masyarakat, peran pendidik dan tenaga kependidikan dalam mendukung kegiatan hubungan madrasah dengan masyarakat dapat meningkatkan pemahaman masyarakat tentang tujuan serta sasaran yang ingin direalisasikan madrasah

6. Faktor kedisiplinan, suatu pekerjaan akan menuai hasil yang memuaskan semua pihak bila pendidik dan tenaga kependidikan mampu mentaati rambu-rambu yang ditentukan melalui penerapan sikap disiplin dalam menjalankan tugasnya,
7. Faktor tingkat kesejahteraan, memberikan insentif yang pantas sebagai wujud memperbaiki tingkat kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan guna mencegah pendidik dan tenaga kependidikan melakukan kegiatan membolos karena mencari tambahan diluar untuk memenuhi kebutuhan hidup,
8. Faktor iklim kerja yang kondusif memberikan harapan bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerja lebih tenang sesuai dengan tujuan madrasah.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah (MA) Al Wasliyah Medan tersebut dilaksanakan dengan beberapa perinsip antara lain:

1. Pengembangan dilakukan untuk semua pendidik dan tenaga kependidikan yang ada
2. Orientasi tujuannya untuk perubahan tingkah laku dan keprofesionalan dalam tugas yang di emban atau sesuai dengan kedudukan jabatan bahkan sebelum menduduki jabatan
3. Pengembangan dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi terhadap kemajuan pendidikan.

4.2.6 Pengawasan Sumber Daya Manusia Di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Medan

Berdasarkan langkah-langkah tersebut di atas maka Madrasah Aliyah (MA) Al Wasliyah Medan mengupayakan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah (MA) Al Wasliyah Medan dengan beberapa metode, antara lain:

1. Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan merupakan suatu proses dalam rangka menyiapkan personil sekolah (guru) untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang bersifat jangka pendek. Pelatihan perlu diberikan kepada guru karena guru belum menguasai suatu materi kurikulum sekolah yang baru untuk diajarkan nanti. Oleh karena itu guru perlu diberi pelatihan sehingga dapat menguasai materi pelajaran yang diharapkan. Beberapa hal yang menjadi dasar perlunya pelatihan diberikan kepada guru antara lain: pelatihan dilakukan karena adanya guru yang baru lulus dari jenjang pendidikan tertentu dan belum mempunyai pengalaman.

Dengan demikian pelatihan merupakan usaha yang sistematis supaya seorang guru menjadi tahun atau menguasai pekerjaannya. Jenis-jenis pelatihan yang diberikan kepada seorang guru di sekolah tergantung pada keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, kualifikasi dari para guru dan permasalahan yang sedang atau akan dihadapi sekolah. Untuk itu pelatihan yang diselenggarakan berupa pelatihan peningkatan, penyegaran, dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan.

Upaya kepala sekolah agar sistem pelatihan efektif serta dapat memotivasi guru adalah melalui pemberian insentif atau penghargaan. Artinya apabila guru berhasil menyelesaikan pelatihan dengan baik yang dibuktikan dengan nilai atau standar kompetensi yang dicapai, maka guru tersebut akan mendapatkan insentif atau penghargaan. Cara lain yang mirip dengan hal tersebut adalah dengan mengamati kinerja guru setelah mengikuti pelatihan, artinya apabila pada suatu kurun waktu tertentu guru dapat mengimplementasikan hasil pelatihannya, maka ia akan mendapatkan kenaikan gaji. Agar pelatihan dapat diikuti baik menurut kepala sekolah adalah apabila terdapat perencanaan karier bagi peserta pelatihan. Dengan adanya hal tersebut, maka seorang guru akan terpacu untuk mengembangkan dirinya dalam mendapatkan kesempatan karier yang lebih baik.

2. Pengelolaan Kinerja Guru

Upaya kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia (guru) adalah melalui pengelolaan kinerja, seperti rotasi dan sistem penilaian atau evaluasi. Untuk seorang guru rotasi diterapkan dalam bentuk penggantian bidang studi, pergantian kelas yang diajarkan dan pergantian tugas administrasi dalam lingkup tugas suatu sekolah. Rotasi ini diperlukan untuk meningkatkan gairah kerja guru, karena kebosanan atau bidang pekerjaan yang sebelumnya tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Selain itu dalam rangka pengembangan kemampuan seorang guru, kepala sekolah perlu melakukan penilaian atau evaluasi.

Dengan sebuah evaluasi sering kali dapat diketahui jenis pengembangan yang bagaimana diperlukan oleh seorang guru. Selain evaluasi yang bersifat

eksternal dapat juga evaluasi oleh diri sendiri. Dengan evaluasi diri diperlukan kejujuran diri sendiri. Dengan cara ini seorang guru diminta mengukur kemampuannya dalam hal tertentu, kemudian menuliskannya dalam formal evaluasi yang ada berbentuk jawaban pertanyaan tentang kemampuan yang dimiliki. Untuk lebih dipercaya hasilnya, maka evaluasi diri ini perlu dikonfirmasi kepada kepala sekolah atau orang lain yang mengetahui kegiatan sehari-harinya.

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karier perlu diakui oleh kepala sekolah sebagai salah satu upaya dalam mengembangkan kemampuan guru. Pengembangan karier diperoleh melalui perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi, yang lebih banyak menuntut tanggung jawab dan kemampuan tertentu (promosi), yaitu dari seorang guru untuk menjadi seorang kepala sekolah. Pengembangan karier juga diberikan kepada guru untuk berusaha meningkatkan atau menaikkan pangkat dan golongannya, baik melalui upaya sendiri maupun bantuan dari kepala sekolah. Pada saat ini dirasakan bahwa pengembangan karier dalam bidang jabatan tentu sulit, mengingat untuk menjadi kepala sekolah memerlukan persaingan yang cukup ketat. Oleh karena itu kepala sekolah perlu memfokuskan pengembangan karier guru kearah kenaikan pangkat dan golongan.

4. Peningkatan Kesejahteraan

Selain pelatihan dan pengelolaan kinerja guru, upaya kepala sekolah yang tidak kalah pentingnya dalam pengembangan sumber daya manusia adalah dengan memberikan kesejahteraan yang lebih baik kepada guru. Pemberian kesejahteraan

tersebut adalah melalui kompensasi. Kompensasi ini merupakan segala sesuatu yang diterima oleh guru sebagai balas jasa untuk pekerjaannya. Dengan pemberian kompensasi yang dimemuaskan diharapkan prestasi kerja dan motivasi kerja guru juga akan meningkatkan, sehingga dengan sendirinya akan meningkatkan kemampuan seorang guru.

Fungsi lain dari pemberian kompensasi ini adalah memelihara atau mempertahankan guru yang ada sekarang supaya tidak pindah ke sekolah lain serta masih banyak fungsi lainnya, tetapi dalam hal ini difokuskan pada peningkatan prestasi kerja. Jenis kompoensasi yang diberikan adalah berupa uang tambahan, insentif, asuransi, pemberian cuti serta fasilitas lainnya sebagai bentuk kompensasi dari sekolah. Sistem kompensasi juga dilakukan untuk melakukan evaluasi terhadap keberhasilan program pendidikan yang telah dan sedang dijalankan.

Kesejahteraan merupakan upaya yang penting didalam upaya meningkatkan profesionalitas pegawai. Salah satu indikator pegawai dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan dalah mereka yang mendapatkan penghargaan yang layak dalam bentuk kesejahteraan. Karena kesejahteraan merupakan kewajiban suatu lembaga yang harus diberikan kepada para pegawainya setelah mereka melaksanakan tugas dan kewajibannya, sesuai kemampuan lembaga tau yang berwenang.

Berkaitan dengan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan , Manajemen Madrasah Aliyah (MA) Al Wasliyah Medan memiliki perhatian yang yang cukup baik dan transparan. Sesuai hasil wawancara penulis dari beberapa

pendidik dan tenaga kependidikan mengatakan “ kesejahteraan yang diterima selama ini cukup baik”.

4.2.6 Evaluasi Kompetitif MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan Medan

Pelaksanaan program pengembangan Sumber daya manusia di Madrasah Aliyah (MA) Al Wasliyah Medan sesungguhnya di selenggarakan secara situasional, dengan penekanan pada perhitungan kebutuhan dan kepentingan, misalnya MGMP, Workshop Kurikulum setiap awal tahun pelajaran di waktu liburan sekolah, diikutkan diklat, Penilaian Kinerja atau supervisi oleh kepala madrasah atau tim supervisor.

Pelaksanaan suatu program pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pengembangan terjadi suatu proses transformasi seperti, peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, perubahan perilaku dalam bekerja, perubahan sikap dan etos kerja. Dalam pelaksanaan program untuk memperoleh hasil yang baik maka diperlukan suatu penilaian dari suatu program untuk mengetahui hasil dari program yang dilakukan berhasil atau tidak. Untuk itu Madrasah Aliyah (MA) Al Wasliyah Medan ketika mengadakan program yang berkaitan dengan pengembangan khususnya pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki maka diakhir pelaksanaan program pengembangan tersebut diadakan penilaian untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari program tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa Madrasah Aliyah (MA) Al Wasliyah Medan dalam mengembangkan sumber daya manusia

pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan beberapa langkah antara lain penyusunan program, penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan program, identifikasi perinsip belajar, pelaksanaan program dan penilaian pelaksanaan program.

Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah (MA) Al Wasliyah Medan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain,

- a. Kepribadian dan dedikasi yang tinggi menentukan keberhasilan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya
- b. Profesional pendidik dan tenaga kependidikan
- c. Faktor kemampuan mengajar pendidik dan tenaga kependidikan
- d. Faktor hubungan dan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kerja
- e. Faktor hubungan dengan masyarakat,
- f. Faktor kedisiplinan,
- g. Faktor tingkat kesejahteraan,
- h. Faktor iklim kerja yang kondusif

Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah (MA) Al Wasliyah Medan menggunakan beberapa perinsip antara lain:

- a. Pengembangan dilakukan untuk semua pendidik dan tenaga kependidikan yang ada
- b. Orientasi tujuannya untuk perubahan tingkah laku dan keprofesionalan dalam tugas yang di emban atau sesuai dengan kedudukan jabatan bahkan

sebelum menduduki jabatan

- c. Pengembangan dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi terhadap kemajuan pendidikan.

4.3 SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al

Washliyah Medan

4.3.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan

SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan adalah salah satu sekolah islami Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen yang telah menerapkan strategi pengembangan SDM, keunggulan kompetitif, dan kompensasi guna meningkatkan kinerja guru dengan Saat ini SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan memiliki total jumlah siswa sebesar 203 siswa dengan pembagian peserta didik setiap kelasnya berjumlah 37 siswa di kelas program keahlian Manajemen Perkantoran dengan kompetensi keahlian X Otomatisasi dan Tata Kelola Perkantoran, 20 siswa di kelas program keahlian Manajemen Perkantoran dengan kompetensi keahlian X Akuntansi dan Keuangan Lembaga, 33 siswa di kelas program keahlian Manajemen Perkantoran dengan kompetensi keahlian X Teknik Komputer dan Jaringan, 37 siswa di kelas program keahlian Manajemen Perkantoran kompetensi keahlian XI Otomatisasi dan Tata Kelola Perkantoran, 13 siswa di kelas program keahlian Manajemen Perkantoran dengan kompetensi keahlian XI Akuntansi dan Keuangan Lembaga, 23 siswa di kelas program keahlian Manajemen Perkantoran dengan kompetensi keahlian XII Otomatisasi dan Tata Kelola Perkantoran, 17

siswa di kelas program keahlian Manajemen Perkantoran dengan kompetensi keahlian XII Akuntansi dan Keuangan Lembaga, dan terakhir 23 siswa di kelas program keahlian Manajemen Perkantoran dengan kompetensi keahlian XII Teknik Komputer dan Jaringan. Kemudian SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan juga memiliki beberapa guru dengan jenjang pendidikan yang berbeda-beda dengan total keseluruhan tenaga pengajar berjumlah 18 orang dan untuk data spesifik dapat dilihat pada tabel dibawah ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.5. Daftar Guru yang telah memiliki sertifikasi di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan

No	NAMA GURU	TMT	SERTIFIKASI GURU		MAPEL YANG DIAMPU
			SUDAH	BELUM	
1.	Dra. Hj. Hasnawati Siregar, M.Si	1998	<input type="checkbox"/>		Tata Niaga
2.	Dra. Hj. Lismawaty Siregar	1994	<input type="checkbox"/>		Bhs. Indonesia
3.	Dra. Hj. Titik Supraptini, M.Pd	1995	<input type="checkbox"/>		Tata Niaga
4.	Dra. Hj. Nurhayani Siregar	1994	<input type="checkbox"/>		Bhs. Indonesia
5.	Dra. Hj. Dahliana Nasution	1997	<input type="checkbox"/>		Adm. Perkantoran
6.	Dra. Hadanah	2003	<input type="checkbox"/>		Adm. Perkantoran
7.	Drs. Mukhtar Rifai	2001	<input type="checkbox"/>		Matematika
8.	Dra. Zainab Rangkuti	2002	<input type="checkbox"/>		PPKN
9.	Hj. Alvie Khairina, S.Pd	2018	<input type="checkbox"/>		Bhs. Inggris
10.	Bambang Hermanto, S. Pd	2010	<input type="checkbox"/>		SPOK
11.	Bambang Parikesit	2005	<input type="checkbox"/>		Pend. Seni Tari
12.	Sri Wahyuni, S.S	2003		<input type="checkbox"/>	Sastra Inggris
13.	Cipto Salamullah Nasution, S.Kom	2004	<input type="checkbox"/>		Sistem Komputer

14.	Iyasni Sari, S.Pd	2003	<input type="checkbox"/>		Tata Niaga
15.	Siti Aminah Batubara, S.Pd	2005		<input type="checkbox"/>	Bhs. Indonesia
16.	Rini Suryaningsih, S.Pd	2010	<input type="checkbox"/>		Tata Niaga
17.	Siti Doharni Lubis, S.Kom	2008		<input type="checkbox"/>	Bhs. Indonesia
18.	Ahmad Soleh Rowandi Siregar, S.Pd	2006	<input type="checkbox"/>		Adm. Perkantoran

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tenaga pendidik atau guru yang mengajar di MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan berjumlah 18 orang dengan jenjang pendidikan yang berbeda-beda mulai dari jenjang pendidikan S2 berjumlah 8 orang, jenjang pendidikan S1 berjumlah 9 orang dan untuk pengajar yang memiliki jenjang pendidikan terakhir berjumlah 1 orang. Serta dari segi pembekalan keahlian dan kemampuan tenaga pengajar 15 tenaga pendidik sudah lulus sertifikasi dan 3 orang lagi belum memiliki sertifikasi.

Kinerja yang dihasilkan oleh para guru di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan menunjukkan hasil yang bagus dan baik terhadap implikasi atau penerapan strategi yang mendukung dan meningkatkan kinerja yang berefek pada nilai branding di mata masyarakat. Kinerja guru pada SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan juga dipengaruhi oleh gelar atau juga tingkat pendidikan para guru dikarenakan banyak guru yang sudah DPK (PNS) dan memiliki sertifikat pendidik.

Berdasarkan penjabaran yang dikemukakan oleh peneliti dan bukti dari responden terkait maka dapat diketahui bahwa pengembangan SDM yang

diterapkan oleh pihak manajemen sekolah SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan kinerja guru telah memenuhi standar dan target yang telah ditentukan oleh pihak sekolah dalam segi strategi dan hasil pencapaian yang ingin di dapatkan secara maksimal. Untuk menjabarkan dan memudahkan pemngambilan strategi pendukung dan penghambat dari program yang telah diterapkan.

Akan tetapi dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan akan menimbulkan 2 faktor akan keberlangsungan atau keterkaitan program tersebut yaitu pada faktor pendukung dan penghambat yang dapat ditimbulkan dari dalam ataupun dari luar pada objek yang terkait. Faktor pendorong dan penghambat ini dapat dianalisis dengan menggunakan rumus SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Peneliti akan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis strategi program pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja guru.

Rencana Kerja SMA AL Washliyah 3 Medan disusun mempertimbangkan keadaan sekolah, harapan masyarakat dan tantangan dalam dengan lingkungan strategis pendidikan di sekolah agar sarana dan program sekolah dalam satu tahun

ke depan lebih realistis dan efisien serta konsisten dengan prinsi-prinsip pengelolaan pendidikan yang efektif, efisien, akuntabel dan demokratis.

Dalam bab ini dikemukakan hasil pengembangan program sekolah, yang mencakup telaah mengenai: (1) sasaran, (2) program (3) indikator keberhasilan (4) kegiatan (5) penanggung jawab, dan (6) jadwal kegiatan.

Sasaran digunakan panduan dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu satu tahun guna merealisasikan alternatif pemecahan tantangan yang telah dirumuskan pada tahap II. Dalam menetapkan sasaran, sekolah telah melakukan analisis kesiapan sekolah, untuk mencapai sasaran tersebut antara lain dengan melihat kesiapan sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, keuangan, dan situasi serta kondisi sekolah. Rumusan sasaran pengembangan sekolah kurun waktu satu tahun ke depan.

Setelah sasaran dirumuskan sekolah menetapkan program-program yang perlu dikembangkan di sekolah. Program merupakan pernyataan yang berisi kesimpulan dan beberapa alternatif pemecahan tantangan utama yang memiliki karakteristik yang saling mendukung, saling tergantung atau saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang sama. Berdasarkan hasil identifikasi pemecahan tantangan utama tersebut, maka program-program yang akan dikembangkan di SMA AL Washliyah 3 Medan sebagai berikut:

6. Mengkaji pelaksanaan kurikulum sekolah dengan prinsi-prinsip di pengembangan kurikulum sesuai dengan satuan pendidikan yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.
7. Menyiapkan perangkat standar mutu pendidikan melalui efektifitas

pembelajaran dan pembiasaan sesuai dengan lingkungan belajar yang rekreatif, edukatif dan religius.

8. Melaksanakan pemeliharaan, peningkatan dan pengembangan potensi sumber daya pendidik yang profesional dalam rangka mengacu peningkatan berbagai kecakapan dan kecerdasan peserta didik.
9. Berupaya dengan segenap kemampuan untuk dapat mengantarkan peserta didik menuju kecerdasan apresiasi seni budaya.
10. Mewujudkan peserta didik untuk dapat memiliki dasar-dasar life skill yang bermuara pada kemahiran membaca, menulis dan berhitung.

Adapun sasaran SMA AL Washliyah 3 Medan tahun 2015/2016 adalah sebagai berikut:

5. Mengembangkan kurikulum sekolah sesuai dengan potensi peserta didik agar mampu menjadi manusia Indonesia yang bertaqwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat jasmani dan rohani, berilmu, cakap, kreatif dan mandiri.
6. Meningkatkan mutu pendidikan melalui efektifitas pembelajaran dan pembiasaan sesuai dengan lingkungan belajar yang rekreatif, edukatif dan religius.
7. Memelihara, meningkatkan dan mengembangkan potensi sumber daya manusia pendidik yang profesional dalam rangka memacu peningkatan berbagai kecakapan dan kecerdasan peserta didik.
8. Peserta didik yang memiliki dasar-dasar life skill yang bermuara pada kemahiran calistung.

Sedangkan kegiatan sekolah SMA AL Washliyah 3 Medan yang akan dilaksanakan pada tahun ajaran 2015/2016 adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan dan mengembangkan kurikulum sesuai dengan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum sesuai tuntutan satuan pendidikan yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.
2. Melaksanakan uji mutu pendidikan sesuai (standar kelulusan) melalui efektifitas pembelajaran, ekstrakurikuler dan pembiasaan dengan pemanfaatan lingkungan konstektual sebagai pusat pembelajaran yang rekreatif, dan edukatif.
3. Melaksanakan sistem pembinaan yang profesional dalam rangka memelihara, meningkatkan dan menegembangkan potensi sumber daya pendidik melalui wadah KKG, KKKS, pendidikan dan latihan. Penelitian Tindakan Kelas, secara berkala dan berkesinambungan.
4. Melaksanakan, mengembangkan dan mengevaluasi berbagai kegiatan pembelajaran untuk dapat memacu peningkatan kualitas peserta didik menuju kecerdasan apresiaasi terhadap seni budaya dan budaya karakter bangsa.
5. Melaksanakan, mengembangkan, dan mengevaluasi semua bentuk pembelajaran yang bermuara pada kemahiran membaca, menulis, dan berhitung sebagai dasar life skill yang dibutuhkan untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

- Mengupayakan agar Semua Guru Memahami, Menghayati, dan Melaksanakan 4 Kompetensi Guru

√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
- Mengusulkan Guru untuk Memperoleh Sertifikasi Sebagai Pendidik (Sertifikasi Guru)

√

- Mengupayakan agar Semua Guru mampu Mengupayakan ICT

√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
- Tenaga Pendidikan :
 - Mengupayakan agar Kepala Sekolah Memahami, Menghayati, dan Melaksanakan 5 Kompetensi Kepala

Transparan, efektif, efektif,
efisien, dan akuntabel

Standar Penilaian

Pendidikan

8.1 Menyusun Pedoman Penilaian Sesuai dengan

√

VIII Kompetensi yang Telah
Ditetapkan

8.2 Melaksanakan Penilaian Pendidikan Sesuai dengan
Pedoman

√

√

√

√

√

√

√

√

√

√

√

√

√

4.3.2 Keunggulan Kompetitif SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan

SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan telah menetapkan strategi yang menunjang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif sekolah mulai dari branding dan keunggulan dari segi ekstrakurikuler dan prestasi mengenai lomba yang telah dimenangkan. SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan telah menerapkan enam aspek branding dan keenam aspek tersebut sama dengan aspek branding SMA Al Washliyah 3 Medan dan aspek branding pada sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan. Aspek branding tersebut dimulai dari rebranding sekolah, rebranding kepala sekolah, rebranding guru, rebranding siswa, dan rebranding orang tua siswa. Aspek branding yang pertama aspek rebranding sekolah seperti penyediaan fasilitas yang terbaik, kemudian menerapkan manajemen keuangan yang baik. Kemudian aspek rebranding kedua untuk kepala sekolah untuk pengembangan kemampuan seperti pembinaan, pertemuan rapat, diklat, dll. Lalu aspek ketiga yaitu rebranding pada guru mulai dari pendataan, pembinaan, rapat, diklat, studi banding, peningkatan kemampuan soft skill maupun penguasaan IT. Aspek rebranding yang ke empat yaitu rebranding pada siswa mulai dari pendataan, pembinaan karakter, program kegiatan siswa prestasi akademis karakter, pemberian program ekstrakurikuler, dan pembentukan kepemimpinan siswa. Aspek yang ke lima atau yang terakhir adalah rebranding pada orang tua siswa melalui studi parenting.

SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah

Medan juga memperkuat keunggulan kompetitifnya yang akan diberikannya kepada masyarakat dengan aspek tenaga pendidik atau tenaga pengajar dalam segi pembekalan keahlian dan kemampuan tenaga pengajar. SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan telah memiliki memiliki 18 tenaga pengajar yang rata-rata tenaga pengajar kami memiliki riwayat pendidikan terakhir adalah S1 dan 15 tenaga pendidik memiliki sertifikasi dan 3 orang lagi belum memiliki sertifikasi.

SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan juga menunjukkan keunggulan kompetitifnya dengan cara menyediakan ekstrakurikuler yang beragam. Saat ini tercatat pihak SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan memiliki 6 aspek bidang ekstrakuler yang dimana seluruh aspek tersebut memiliki total ekstrakurikuler yang berjumlah dua puluh ekstrakurikuler, yang ke dua puluh ekstrakurikuler tersebut merupakan ekstrakuler yang sama dengan SMA Al Washliyah 3 Medan dan aspek branding pada Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan. Bidang ekstrakurikuler yang pertama yaitu keagamaan yang dibagi kedalam dua ekstrakurikuler yaitu mujawad Al Qur'an dan pidato/ceramah. Bidang ekstrakurikuler yang kedua pada sekolah kami yaitu bidang olahraga yang didalamnya dibagi menjadi empat jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler basket, bulu tangkis, volly, dan silat. Bidang ekstrakurikuler yang ketiga pada bidang akademis/olimpiade yang didalamnya dibagi menjadi empat jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler olimpiade IPA, matematika, LKS, dan english club. Bidang ekstrakurikuler yang keempat pada bidang start up

yang didalamnya dibagi menjadi dua jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler content creator dan digital marketing. Bidang ekstrakurikuler yang kelima pada bidang seni yang didalamnya dibagi menjadi empat jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler tari, vokal, gitar, dan hadroh. Bidang ekstrakurikuler yang keenam pada bidang ketangkasan yang didalamnya dibagi menjadi empat jenis ekstrakurikuler yaitu tersedia ekstrakurikuler paskibra, menjahit, mengelas, dan membuat souvenir.

Penerapan dan pelaksanaan pelatihan terhadap siswa dan guru sesering mungkin guna dapat meningkatkan daya saing dan nilai unggul pada sekolah lain. Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif atau pembeda dan ciri khas pihak sekolah menguatkan dalam segi branding atau penguatan dari segi nama baik dan kelebihan yang ditawarkan kepada para siswa dan siswi yang berada dibawah naungan sekolah seperti pemberian pengetahuan yang selalu diadakan evaluasi atau cross check dari setiap hal yang telah diberikan oleh pihak sekolah dan pihak sekolah selalu memberikan penilaian terhadap pencapaian yang telah di dapatkan oleh seluruh siswa dan pihak sekolah juga menyediakan ekstrakurikuler yang cukup relevan dan mendukung dalam segi pengembangan kreativitas dan bakat para siswanya dan pada kegiatan ekstrakurikuler pihak sekolah telah banyak menghasilkan beberapa penghargaan dalam pencapaiannya.

Pelaksanaan Keunggulan kompetitif yang dilakukan oleh pihak sekolah SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan kinerja guru akan menimbulkan 2 faktor akan keberlangsungan atau keterkaitan program tersebut yaitu pada faktor pendukung

dan penghambat yang dapat ditimbulkan dari dalam ataupun dari luar pada objek yang terkait. Faktor pendorong dan penghambat ini dapat dianalisis dengan menggunakan rumus SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Peneliti akan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh pihak sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

4.3.3 Sistem Kompensasi di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan

Sekolah SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan memberikan gaji kepada guru dengan nilai standar yang sama dengan unit sekolah lainnya. Adapun nilai kompensasi yang diberikan berdasarkan masa kerja, jumlah jam mengajar di di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah , besaran yang diterima pada saat awal bekerja yaitu Rp. 26.000 per jam mengajar di kelas. Penerimaan guru di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah adalah berupa gaji, menginval (menggantikan guru yang tidak hadir), transport dan GPH (Guru Piket Harian), adapun potongan yang dikeluarkan tiap bulannya berbeda-beda tetapi secara umumnya potongan yang dikeluarkan yaitu iuran koperasi, jula-jula, pengajian bulanan, angsuran koperasi, STM (Serikat Tolong menolong),

serta di inval apabila tidak mengajar atau tidak masuk di kelas.

Total gaji yang diterima oleh guru perbulannya berbeda-beda. Sebagai contoh penerimaan gaji guru yang memiliki masa kerja 20 tahun dengan jumlah hari untuk kehadiran 17 hari dan jumlah jam mengajar 17 jam, maka total yang diterima oleh guru sebesar Rp 568.000/ bulan dengan potongan koperasi sebesar Rp. 20.000, potongan pinjaman di unit sekolah sebesar Rp. 425.000. sedangkan untuk total gaji yang diterima guru untuk masa kerja 2 tahun dengan jumlah hari mengajar 5 hari dan jumlah jam mengajar 6 jam setiap bulannya, maka total gaji yang diterima oleh guru perbulannya sebesar Rp. 175.000 dengan tidak memiliki potongan-potongan seperti potongan koperasi dan lain-lain.

Pelaksanaan kompensasi yang diberikan oleh pihak sekolah SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan kepada para guru dalam meningkatkan kinerja guru disekolah akan menimbulkan 2 faktor akan keberlangsungan atau keterkaitan program tersebut yaitu pada faktor pendukung dan penghambat yang dapat ditimbulkan dari dalam ataupun dari luar pada objek yang terkait. Faktor pendorong dan penghambat ini dapat dianalisis dengan menggunakan rumus SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Peneliti akan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis kompensasi yang berikan oleh pihak sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

4.3.4 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Menggunakan Analisis SWOT

Secara formal, guru profesional harus memenuhi kualifikasi akademik minimal S-1/D-IV dan bersertifikat pendidik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Guru-guru yang memenuhi kriteria profesional inilah yang akan mampu menjalankan fungsi utamanya secara efektif dan efisien untuk mewujudkan proses pendidikan dan pembelajaran seperti tujuan pendidikan nasional, yakni mengembangkan potensi peserta didik agar manusia yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab (Usman, 2012). Untuk memenuhi SDM yang berkualitas dibutuhkan suatu program pendidikan dan pelatihan untuk mempersiapkan dan mengembangkan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial.

SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan adalah salah satu sekolah islami Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen yang telah menerapkan strategi pengembangan SDM, keunggulan kompetitif, dan kompensasi guna meningkatkan kinerja guru dengan jumlah peserta didik sebanyak 203 siswa. Kinerja yang dihasilkan oleh para guru di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan menunjukkan hasil yang bagus dan baik terhadap implikasi atau penerapan strategi yang mendukung dan meningkatkan kinerja yang berefek pada nilai branding di mata masyarakat.

Kinerja guru pada SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan juga dipengaruhi oleh gelar atau juga tingkat pendidikan para guru.

Peningkatan kinerja guru juga harus di dukung oleh beberapa langkah agar dapat menjadi bekal oleh para guru dalam mensukseskan program pengembangan SDM guru, seperti yang diterapkan oleh pihak SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan mereka mengambil langkah dalam segi penyediaan pelatihan dan workshop seperti mengaktifkan MGMP dan pelatihan lainnya.

Kemudian pihak SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan juga memberlakukan peraturan kedisiplinan agar seluruh guru tidak keluar atau lari dari ketentuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjabaran yang dikemukakan oleh peneliti dan bukti dari responden terkait maka dapat diketahui bahwa pengembangan SDM yang diterapkan oleh pihak manajemen sekolah dalam meningkatkan kinerja guru telah memenuhi standar dan target yang telah ditentukan oleh pihak sekolah dalam segi strategi dan hasil pencapaian yang ingin di dapatkan secara maksimal.

SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan telah menetapkan strategi yang menunjang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif sekolah mulai dari branding dan keunggulan dari segi ekstrakurikuler dan prestasi mengenai lomba yang telah dimenangkan. SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan telah menerapkan enam aspek branding dan keenam aspek tersebut sama dengan aspek

branding SMA Al Washliyah 3 Medan dan aspek branding pada sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan. Aspek branding tersebut dimulai dari rebranding sekolah, rebranding kepala sekolah, rebranding guru, rebranding siswa, dan rebranding orang tua siswa.

SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan juga memperkuat keunggulan kompetitifnya yang akan diberikannya kepada masyarakat dengan aspek tenaga pendidik atau tenaga pengajar dalam segi pembekalan keahlian dan kemampuan tenaga pengajar yang sudah disertifikasi dengan keterangan total tenaga pengajar yang sudah disertifikasi berjumlah 15 orang dan 3 orang tenaga pengajar lagi belum memiliki sertifikasi.

SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan juga menunjukkan keunggulan kompetitifnya dengan cara menyediakan ekstrakurikuler yang beragam. Saat ini tercatat pihak SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan memiliki 6 aspek bidang ekstrakuler yang dimana seluruh aspek tersebut memiliki total ekstrakurikuler yang berjumlah dua puluh ekstrakurikuler, yang ke dua puluh ekstrakurikuler tersebut merupakan ekstrakuler yang sama dengan SMA Al Washliyah 3 Medan dan aspek branding pada Sekolah MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan.

Sekolah SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan telah menetapkan strategi yang menunjang untuk meningkatkan nilai branding dalam menaikkan keunggulan kompetitif pihak sekolah seperti penerapan kedisiplinan siswa dan guru serta pengalokasian

kemampuan atau bakat seorang siswa yang dapat dikelola dengan baik sehingga menghasilkan banyak penghargaan yang akan menambah nilai jual atau keunggulan kompetitif dari sekolah SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia, keunggulan kompetitif dan kompensasi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan akan menimbulkan 2 faktor akan keberlangsungan atau keterkaitan program tersebut yaitu pada faktor pendukung dan penghambat yang dapat ditimbulkan dari dalam ataupun dari luar pada objek yang terkait. Faktor pendorong dan penghambat ini dapat dianalisis dengan menggunakan rumus SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Peneliti akan menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis strategi program pengembangan SDM, keunggulan kompetitif dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja guru.

Tabel 4.6. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan Dalam SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan Berdasarkan Analisis SWOT

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p>	<p style="text-align: center;">Kekuatan (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - SDM memiliki kualitas dan keterampilan yang tinggi. - Program yang dibentuk atau dicetuskan berjalan dengan baik dan matang. - Seluruh staf memiliki keterampilan dan kemampuan dalam bidang agama dan seni. - Tenaga pengajar minimal tamatan S1. - 80% tenaga pengajar sudah tersertifikasi. - Ekstrakurikuler yang beragam. 	<p style="text-align: center;">Kelemahan (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya fasilitas seminar untuk pengembangan kemampuan guru. - Guru mengeksplorasi keahlian dan kemampuannya secara otodidak. - Tidak ada evaluasi pada program yang telah diterapkan. - Perkembangan kemampuan guru yang cukup lambat. - Tenaga pengajar minimal tamatan S1. - 75% tenaga pengajar sudah tersertifikasi, - Ekstrakurikuler yang beragam.
<p style="text-align: center;">Peluang (O)</p> <p>Banyak kompetitor dan tenaga pengajar yang hanya membekali siswanya dengan prestasi duniawi tanpa menselaraskan dengan agama dan takwa.</p>	<p style="text-align: center;">S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memperkuat kerjasama antara pimpinan, guru, dan staf koordinator sekolah dalam pengembangan SDM. - meningkatkan kualifikasi tenaga pengajar mulai dari pendidikan duniawi dan yang berhubungan dengan agama. - Mempertahankan pendidikan guru minimal S1. - Peningkatan jumlah tenaga pengajar yang bersertifikasi, - Pengelolaan dan perhatian untuk seluruh ekstrakurikuler. 	<p style="text-align: center;">W-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyediaan seminar dan pengembangan keahlian seperti sertifikasi, diklat, seminar IT, dan seminar teknik pembelajaran. - Pemberlakuan evaluasi kembali pada setiap program yang telah terlaksana. - Meningkatkan <i>quality control</i> program. - Meningkatkan pemahaman dan adaptasi mengenai IT dan e-learning secara up to date. - Peningkatan nominal pendapatan guru.
<p style="text-align: center;">Ancaman (T)</p> <p>Era globalisasi dan MEA menciptakan persaingan yang ketat pada segala bidang.</p>	<p style="text-align: center;">S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kualifikasi pendidikan guru. - Meningkatkan mutu pendidikan dari pendidikan agama dan pendidikan duniawi. - Meningkatkan pemahaman dan adaptasi mengenai IT dan e-learning secara up to date. - Meningkatkan kualifikasi pendidikan guru. 	<p style="text-align: center;">W-T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan fasilitas pengembangan keahlian guru. - Peningkatan pembelajaran dan arahan kepada para guru mengenai cara atau metode yang baik dalam pembelajaran. - Meningkatkan <i>quality control</i>. - Meningkatkan koordinasi seluruh staf dan tenaga pengajar. - Meningkatkan nominal atau

	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan jumlah guru yang bersertifikasi, - Meningkatkan perhatian dalam pengelolaan seluruh ekstrakurikuler. 	angka pendapatan guru.
--	--	------------------------

Berdasarkan tabel 4.6. analisis SWOT diatas, yang telah di olah oleh peneliti maka dapat diketahui bahwa dengan adanya analisis diatas maka dapat memberikan masukan dan strategi kepada para pengelola atau manajemen sekolah yang bersangkutan, agar meningkatkan point kekuatan dan memperbaiki point kelemahan dari program yang telah mereka terapkan, agar dapat bertahan melewati ancaman agar tetap memiliki nilai lebih di mata masyarakat dan tidak kalah saing dengan para kompetitor. Seperti pada program pengembangan sumber daya manusia, program tersebut memiliki kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman untuk mempertahankan keberlangsungan program tersebut, adapun penjelasan lebih lengkap mengenai keempat point yang dimiliki oleh program tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan yang dimiliki oleh program pengembangan sumber daya manusia di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan yaitu sebagai berikut:
 - a. SDM memiliki kualitas dan keterampilan yang tinggi.
 - b. Program yang dibentuk atau dicetuskan berjalan dengan baik dan matang.
 - c. Seluruh staf memiliki keterampilan dan kemampuan dalam bidang agama dan seni.
 - d. Tenaga pengajar minimal tamatan S1.

- e. 80% tenaga pengajar sudah tersertifikasi.
2. Kekurangan yang dimiliki oleh program pengembangan sumber daya manusia di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan yaitu sebagai berikut:
 - a. Kurangnya fasilitas seminar untuk pengembangan kemampuan guru.
 - b. Guru mengembangkan keahlian dan kemampuannya secara otodidak.
 - c. Tidak ada evaluasi pada program yang telah diterapkan.
 - d. Perkembangan kemampuan guru yang cukup lambat.
 - e. Tenaga pengajar minimal tamatan S1.
 - f. 75% tenaga pengajar sudah tersertifikasi.
 3. Peluang yang dimiliki oleh SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan program pengembangan sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:
 - a. Banyak kompetitor dan tenaga pengajar yang hanya membekali siswanya dengan prestasi duniawi tanpa menselaraskan dengan agama dan takwa.
 4. Ancaman yang tengah membahayakan keberlangsungan program pengembangan sumber daya manusia SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan yaitu sebagai berikut:
 - i. Era globalisasi dan MEA menciptakan persaingan yang ketat pada segala bidang.

Berdasarkan keempat point tersebut mengenai kekuatan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dimiliki program tersebut yang dalam ke empat point tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan dan peningkatan program

pengembangan sumber daya manusia di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan. Untuk itu agar program ini dapat bertahan dan meningkat maka dibutuhkan sebuah strategi atau taktik yang mendukung. Dan dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis SWOT untuk menghasilkan strategi-strategi yang mendukung peningkatan program yang berasal dari peningkatan kekuatan, perbaikan kelemahan, pemanfaatan peluang, dan pengamatan terhadap ancaman sehingga dari keempat point tersebut dapat menghasilkan beberapa strategi. Adapun strategi yang dapat digunakan dalam peningkatan program pengembangan sumber daya manusia di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang (S-O), yaitu sebagai berikut:
 - d. Pihak sekolah harus memperkuat kerjasama antara pimpinan, guru, dan staf koordinator sekolah dalam pengembangan SDM.
 - e. Pihak sekolah harus meningkatkan kualifikasi tenaga pengajar mulai dari pendidikan duniawi dan yang berhubungan dengan agama.
 - f. Pihak sekolah harus mempertahankan pendidikan guru minimal S1.
 - g. Pihak sekolah harus meningkatkan jumlah tenaga pengajar yang bersertifikasi
2. Meningkatkan kekuatan dengan tetap memperhatikan ancaman yang akan menerpa (S-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan kualifikasi pendidikan guru.

- b. Pihak sekolah harus meningkatkan mutu pendidikan dari pendidikan agama dan pendidikan duniawi.
 - c. Pihak sekolah harus meningkatkan pemahaman dan adaptasi mengenai IT dan e-learning secara up to date.
 - d. Pihak sekolah harus meningkatkan kualifikasi pendidikan guru.
 - e. Pihak sekolah harus meningkatkan jumlah guru yang bersertifikasi.
3. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan peluang (W-O), yaitu sebagai berikut:
- a. Pihak sekolah perlu untuk menyediakan seminar dan pengembangan keahlian seperti sertifikasi, diklat, seminar IT, dan seminar teknik pembelajaran.
 - b. Pihak sekolah perlu untuk memberlakukan evaluasi kembali pada setiap program yang telah terlaksana.
 - c. Pihak sekolah perlu untuk meningkatkan *quality control* program.
 - b. Pihak sekolah perlu untuk meningkatkan pemahaman dan adaptasi mengenai IT dan e-learning secara up to date.
4. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan ancaman (W-T), yaitu sebagai berikut:
- a. Pihak sekolah perlu untuk meningkatkan fasilitas pengembangan keahlian guru.
 - b. Pihak sekolah perlu untuk meningkatkan pembelajaran dan arahan kepada para guru mengenai cara atau metode yang baik dalam pembelajaran.

- c. Pihak sekolah perlu untuk meningkatkan *quality control*.
- b. Pihak sekolah perlu untuk meningkatkan koordinasi seluruh staf dan tenaga pengajar.

Kemudian pada tabel 4.6. analisis SWOT juga dapat memberikan masukan atau strategi mengenai program keunggulan kompetitif SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu program tersebut memiliki kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman untuk mempertahankan keberlangsungan program tersebut, adapun penjelasan lebih lengkap mengenai keempat point yang dimiliki oleh program tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan yang dimiliki oleh program keunggulan kompetitif SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan yaitu sebagai berikut:
 - a. Ekstrakurikuler yang beragam sebagai contoh seni tari.
 - b. Setiap lulusan minimal hafal al-quran juz 30.
 - c. Target sekolah kepada siswa hafal dari juz 1 sampai dengan 30.
2. Kekurangan yang dimiliki oleh program keunggulan kompetitif SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan yaitu sebagai berikut:
 - a. Minimnya jumlah guru yang mengajar dan membimbing kegiatan mulai dari ekstrakurikuler maupun hafalan al-quran.
3. Peluang yang dimiliki oleh SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan program

keunggulan kompetitif yaitu sebagai berikut:

- a. Banyak kompetitor dan tenaga pengajar yang hanya membekali siswanya dengan prestasi duniawi tanpa menselaraskan dengan agama dan takwa.
4. Ancaman yang tengah membahayakan keberlangsungan program keunggulan kompetitif SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan yaitu sebagai berikut:
- a. Era globalisasi dan MEA menciptakan persaingan yang ketat pada segala bidang.

Berdasarkan keempat point tersebut mengenai kekuatan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dimiliki program tersebut yang dalam ke empat point tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan dan peningkatan program keunggulan kompetitif di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan. Untuk itu agar program ini dapat bertahan dan meningkat maka dibutuhkan sebuah strategi atau taktik yang seluruh strategi tersebut biasanya berasal dari analisis SWOT dengan hasil strategi yang berasal dari peningkatan kekuatan, perbaikan kelemahan, pemanfaatan peluang, dan pengamatan terhadap ancaman yang dapat mengganggu keberlangsungan program. Adapun strategi yang dapat digunakan dalam peningkatan program keunggulan kompetitif di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang (S-O), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan pengelolaan ekstrakurikuler.

- b. Pihak sekolah harus bekerja keras dalam meningkatkan hafalan siswa untuk meningkatkan keunggulan kelulusan peserta didik.
 - c. Pihak sekolah harus bekerja keras lebih kuat guna meningkatkan hafalan siswa dan mencapai target kemampuan hafalan siswa.
 2. Meningkatkan kekuatan dengan tetap memperhatikan ancaman yang akan menerpa (S-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan penguasaan guru dalam mengajari kegiatan ekstrakurikuler kepada siswa agar sekolah terhindar dari ancaman dan memiliki pembeda dengan para kompetitor.
 - b. Pihak sekolah harus mampu tetap berada di atas standar dan menghasilkan lulusan yang berkualitas dari segi hafalan.
 - c. Pihak sekolah harus mampu memperkuat dan meningkatkan target hafalan siswa hingga bisa mencapai hasil hafalan yang maksimal.
 3. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan peluang (W-O), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan dan menambah jumlah guru dan kualifikasi serta kemampuan pengajaran dalam segi ekstrakurikuler dan hafalan al-quran.
 4. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan ancaman (W-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan ekstrakurikuler dan hafalan al-qur'an siswa agar memiliki pembeda lulusan yang di hasilkan oleh para kompetitor.

Serta pada tabel 4.6. analisis SWOT juga memberikan masukan strategi mengenai sistem kompensasi yang diberikan oleh SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu program tersebut memiliki kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman untuk mempertahankan keberlangsungan program tersebut, adapun penjelasan lebih lengkap mengenai keempat point yang dimiliki oleh program tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan yang dimiliki oleh sistem kompensasi SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah memberikan uang tambahan kepada para guru.
 - b. Pihak sekolah memberikan uang gaji pokok berdasarkan jumlah pertemuan.
 - c. Pihak sekolah memberikan uang transportasi kepada setiap guru.
2. Kekurangan yang dimiliki oleh sistem kompensasi SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai berikut:
 - a. Nominal kompensasi berupa gaji bulanan yang diberikan oleh pihak sekolah terlalu kecil.
 - b. Nominal kompensasi berupa uang tambahan mata pelajaran per-soal yang telah dibuat guru terlampau kecil.
3. Peluang yang dimiliki oleh SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan dalam meningkatkan sistem kompensasi

untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai berikut:

- a. Banyak kompetitor dan tenaga pengajar yang hanya membekali siswanya dengan prestasi duniawi tanpa menselaraskan dengan agama dan takwa.
4. Ancaman yang tengah membahayakan keberlangsungan sistem kompensasi SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu sebagai berikut:

- a. Era globalisasi dan MEA menciptakan persaingan yang ketat pada segala bidang.

Berdasarkan keempat point tersebut mengenai kekuatan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dimiliki program tersebut yang dalam ke empat point tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan dan peningkatan program keunggulan kompetitif di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan. Untuk itu agar program ini dapat bertahan dan meningkat maka dibutuhkan sebuah strategi atau taktik yang seluruh strategi tersebut biasanya berasal dari analisis SWOT dengan hasil strategi yang berasal dari peningkatan kekuatan, perbaikan kelemahan, pemanfaatan peluang, dan pengamatan terhadap ancaman yang dapat mengganggu keberlangsungan program. Adapun strategi yang dapat digunakan dalam peningkatan program keunggulan kompetitif di SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang (S-O), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan dan menjunjung nilai kesejahteraan

guru.

- b. Pihak sekolah harus memberikan beberapa fasilitas lain mengenai kompensasi untuk para guru.
2. Meningkatkan kekuatan dengan tetap memperhatikan ancaman yang akan menerpa (S-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan beberapa pilihan kompensasi untuk memberikan apresiasi pada setiap guru yang berkompeten dan berprestasi.
 - b. Pihak sekolah harus mampu dan tetap memberikan hak yang sesuai terhadap kerja keras para guru.
 - c. Pihak sekolah harus mampu membuat para gurunya aman dan nyaman secara finansial.
 3. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan peluang (W-O), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah perlu untuk memperhatikan dan menjaga tingkat kesejahteraan guru
 - b. Pihak sekolah perlu untuk menaikkan angka kompensasi untuk para guru.
 - c. Pihak sekolah perlu lebih memperhatikan kenyamanan guru secara finansial.
 4. Memperbaiki kelemahan dengan memperhatikan ancaman (W-T), yaitu sebagai berikut:
 - a. Pihak sekolah harus meningkatkan nilai kesejahteraan guru.
 - b. Pihak sekolah perlu untuk melakukan pemberian apresiasi kepada

beberapa guru yang memiliki riwayat atau prestasi yang baik.

Berdasarkan penjabaran yang telah dikemukakan oleh peneliti mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia, keunggulan kompetitif dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja guru yang dilakukan oleh ketiga sekolah diatas mulai sekolah SMA Al Washliyah 3 Medan, MA (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan, dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan (Madrasah Aliyah) Al Washliyah Medan yang dimana sekolah tersebut berada dibawah naungan yayasan yang sama yaitu dibawah naungan universitas Al Washliyah Medan. Pada penelitian ini memiliki hasil yang cukup sama untuk ketiga sekolah ini mulai dari permasalahan, peraturan, keunggulan, kelemahan dikarenakan ketiga sekolah ini berada dibawah satu yayasan yang sama. Dalam keberlangsungan program yang telah diberlakukan oleh ketiga sekolah ini mulai dari pengembangan SDM, keunggulan kompetitif, dan kompensasi sebenarnya untuk perencanaan program yang diberlakukan oleh ketiga sekolah ini sudah cukup baik dan sangat dibutuhkan. Adapun perencanaan program yang ada di ketiga sekolah tersebut berfokus pada point-point dibawah ini, yaitu sebagai berikut:

1. Mengkaji pelaksanaan kurikulum di sekolah dengan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum sesuai dengan satuan pendidikan yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP).
2. Menyiapkan perangkat standar mutu pendidikan melalui efektifitas pembelajaran dan pembiasaan sesuai dengan lingkungan belajar yang rekreatif, edukatif dan religius.

3. Melaksanakan pemeliharaan, peningkatan dan pengembangan potensi sumber daya pendidik yang profesional dalam rangka mengacu peningkatan berbagai kecakapan dan kecerdasan peserta didik.
4. Berupaya dengan segenap kemampuan untuk dapat mengantarkan peserta didik menuju kecerdasan apresiasi seni budaya.
5. Mewujudkan peserta didik untuk dapat memiliki dasar-dasar *life skill* yang bermuara pada kemahiran membaca, menulis, dan berhitung.

Setiap perencanaan program yang telah disepakati dan yang telah ditetapkan akan diawasi oleh para pemangku kepentingan dan pimpinan yang bertugas atau bertanggung jawab dalam menjalankan, mendorong, dan mengarahkan para bawahannya agar program tersebut terus berjalan sesuai dengan tujuan atau landasan dari terbentuknya setiap program. Akan tetapi dalam program yang telah dijalankan oleh ketiga pihak sekolah dan dengan berbagai kekuatan maupun kekurangannya yang telah diawasi oleh beberapa pihak yang bertanggungjawab dalam keberlangsungan program tersebut menemukan 2 (dua) titik permasalahan yang paling berat dan dapat mempengaruhi masing-masing kualitas program. Kedua titik tersebut adalah (1) mengenai sarana dan prasarana penunjang program yang dirasa bagi pihak guru sangat tidak mendukung dan dibutuhkan upgrade fasilitas, kemudian yang ke (2) adalah mengenai kompensasi yang diberikan oleh pihak sekolah pada setiap guru terlalu minim atau kecil dan tidak sebanding dengan pengeluaran atau kerja keras yang mereka lakukan dalam proses belajar mengajar, sedangkan kita tahu uang dapat mempermudah jalan nya akses dan menumbuhkan kekuatan serta motivasi setiap orang. Berdasarkan hasil

pengawasan yang telah dilakukan oleh pihak sekolah dan beberapa penanggung jawab maka diperlukan lah sebuah evaluasi atau penilaian akan strategi apa yang perlu diterapkan oleh ketiga sekolah ini dalam menumbuhkan program-program yang telah mereka tetapkan untuk itu diperlukan analisis SWOT untuk mempermudah sekolah-sekolah tersebut menemukan strategi yang terbaik dan sesuai dengan keadaan mereka saat ini.

4.3.5 Perencanaan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Organisasi pendidikan, guru dan karyawan pendidikan berhak untuk mendapatkan pengembangan, baik yang dilakukan oleh suatu lembaga tertentu maupun dalam organisasi pendidikan (Syukur, 2012).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa langkah yang dilakukan dalam perencanaan Sumber Daya Manusia mutu SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan, yaitu: (1) Mengidentifikasi masalah/kegiatan/program kerja yang akan dilaksanakan; (2) Merumuskan tujuan yang hendak dicapai; (3) Mengkaji manfaat yang akan diperoleh; dan (4) Menetapkan Target/tujuan. Selanjutnya bentuk-bentuk perencanaan yang dilakukan adalah: (1) Pengaturan sumber dana; (2) Pengaturan sumber daya/personil dan pembinaanya; (3) Pengembangan kurikulum. Dengan ini semua diharapkan dapat mencapai Tujuan/Target/ Sasaran Perencanaan mutu Universitas Muslim Nusantara Medan.

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan Hadari Nawawi bahwa perencanaan dalam bidang pendidikan di perguruan tinggi meliputi beberapa aspek yaitu:

- a. Perumusan tujuan yang hendak dicapai
- b. Penentuan bidang/ fungsi/ unit sebagai bagian-bagian yang akan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan
- c. Menetapkan jangka waktu yang ditentukan
- d. Menetapkan metode/ cara mencapai tujuan
- e. Menetapkan alat yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan
- f. Merumuskan rencana evaluasi/ penilaian untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan
- g. Menetapkan jumlah dana dan sumber yang diperlukan

Selanjutnya Margono Slamet dalam dalam Murip Yahya menjelaskan bahwa ada beberapa isu strategis yang berkaitan dengan perencanaan manajemen perguruan tinggi secara efektif agar perguruan tinggi menjadi lebih bermutu, diantaranya:

- a. Efisiensi: keterkaitan antara masukan atau input dan proses, derajat kehematan pemanfaatan sumber daya dalam suatu proses tertentu;
- b. Produktivitas: hubungan antara proses dan keluaran (hasil) yang menunjukkan laju terjadinya hasil dari suatu proses dengan menggunakan sumber daya tertentu;
- c. Efektivitas: keterkaitan antara tujuan dan hasil, derajat kesesuaian antara

tujuan dan hasil;

- d. Suasana akademik: tingkat kepuasan, motivasi, dan komitmen civitas akademika dalam pelaksanaan tugas akademik untuk tujuan lembaga dipengaruhi tujuan, aspirasi, tata nilai pribadi, dan pola manajemen ditunjukkan oleh tingkat interaksi antar anggota institusi;
- e. Relevansi: tingkat keterkaitan antara tujuan, hasil dengan kebutuhan masyarakat baik lokal maupun global;
- f. Akses dan ekuitas: tingkat kemampuan institusi untuk meningkatkan daya tampung, mahasiswa wanita, dan akses untuk mahasiswa dari keluarga dengan ekonomi lemah;
- g. Keberlanjutan: tingkat kemampuan suatu institusi untuk mempertahankan atau meningkatkan keberlangsungan programnya;
- h. Kepemimpinan: kemampuan untuk mengarahkan, menggerakkan, dan mengendalikan orang-orang dalam sistem.

4.3.6 Pengawasan Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif Dan Kompensasi Yang Dilakukan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan

Pengawasan adalah suatu konsep yang luas yang dapat diterapkan pada manusia, benda, dan organisasi. Pengawasan oleh Antony, Dearden, dan Bedford (1984) dimaksudkan untuk memastikan agar anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki dengan mengumpulkan, menganalisis dan mengevaluasi informasi serta memanfaatkannya untuk mengendalikan organisasi. Pengawasan meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha pencapaian tujuan

maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien menjadi lebih efektif dan efisien yang dipusatkan pada program dan tanggung jawab yang dapat merangkum semua aspek dalam organisasi. Secara mendasar, pengawasan adalah memperhatikan ukuran penampilan nyata terhadap penampilan perencanaan, yaitu mendeteksi penyebaran secara signifikan antara hasil dan harapan, mengidentifikasi alasan penyebaran ini serta akhirnya mengambil tindakan perbaikan. Proses ini menerapkan persamaan untuk pengawasan strategi organisasi pada suatu institusi. Dalam manajemen pendidikan, penampilan tersebut mengindikasikan bahwa ia secara langsung berhubungan dengan strategi satuan pendidikan yang mungkin biasa menyediakan sinyal peringatan awal dari perjalanan panjang yang efektif.

Pengawasan strategis organisasi ini sering disebut "pengawasan strategis" sebab pengawasannya difokuskan pada kegiatan yang dilakukan Organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Para pakar, seperti Gibson mengemukakan bahwa pengawasan mencakup kegiatan manajerial untuk menjamin hasilnya betul-betul dapat dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan menyelesaikan urutan kerja secara logis dengan melakukan penempatan, pemeriksaan bahan, evaluasi hasil kerja, dan teknik-teknik manajerial lainnya dengan baik. Pendapat ini diperkuat oleh Terry yang mengatakan controlling berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan untuk mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perihal menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana. Pendapat ini menggambarkan bahwa aktivitas pengawasan adalah untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpang penting dalam hasil

yang dicapai terhadap aktivitas yang direncanakan dan dilaksanakan secara objektif.

Struktur pengawasan oleh Antony mencakup penataan organisasi, wewenang, tanggung jawab, dan konsepsi informasi untuk memudahkan pelaksanaan pengendalian dan pengawasan pada suatu proses atau tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya. Keefektifan dan keefisienan pengawasan adalah memastikan pelaksanaan tugas dilaksanakan secara efektif dan efisien. Efektif diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan efisien menggambarkan harapan masukan (input) dalam organisasi satuan pendidikan, konsep efisien dapat dilihat dari sudut manajerial sekolah, yaitu aktivitas yang dapat memproduksi sejumlah keluaran (output) dengan menggunakan masukan yang minimal atau menghasilkan keluaran berkualitas yang terbanyak dari masukan yang tersedia.

Sekolah SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan telah menetapkan strategi yang menunjang untuk meningkatkan nilai branding dalam menaikkan keunggulan kompetitif pihak sekolah seperti penerapan kedisiplinan kedisiplinan mulai dari guru dan siswa yang berada dibawah naungan sekolah, dan pihak sekolah juga meningkatkan dalam segi manajemen pengembangan kreatifitas siswa untuk menemukan bakatnya sehingga dapat mengembangkan dirinya dan kemampuannya. Serta pihak sekolah tidak takut dengan para konpetitor diluar sana dan pihak sekolah sangat percaya diri dengan kemampuan yang telah dimilikinya karena pihak

sekolah memiliki ciri khas tersendiri dan memiliki nilai plus di mata masyarakat yang hingga saat ini pihak masih berada di dalam ingatan masyarakat dan menjadi salah satu pilihan pasti untuk menunjang kesuksesan dan pencapaian buah hati mereka dari segi agama maupun akademis. Dalam menambah penguasaan dalam bidang agama kepada seluruh siswa, kami memberlakukan pembacaan surah2 pendek/juz amma sebelum siswa memasuki kelas, sehingga seluruh siswa/i yang kami didik bisa nyaman, hafal, dan menguasai alQuran sebanyak 30 juz. Dengan diberlakukannya kegiatan tersebut secara berkelanjutan maka nantinya siswa/siswi akan hafal hingga 30 juz. Serta sekolah ini juga mewajibkan setiap lulusan siswanya harus hafal juz ke 30 yang diberlakukan sebagai salah satu syarat kelulusan siswa.

4.3.7 Evaluasi Sumber Daya Manusia SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan

Evaluasi dilaksanakan di perguruan tinggi dan lembaga-lembaga pendidikan lainnya untuk mengetahui tingkat kemampuan akademik mahasiswa. Dan karena itu, yang terutama dievaluasi adalah produk (hasil) belajar, khususnya hasil belajar tengah semester, akhir semester serta akhir studi. Kelemahan yang lebih mendasar lagi dari sistem evaluasi masa lalu adalah hampir tak adanya pemanfaatan evaluasi untuk peningkatan mutu. Hal ini antara lain dapat dilihat dari tidak adanya usaha inventarisasi dan analisis kelemahan-kelemahan mahasiswa di masalalu sebagai dasar perbaikan masa depan. Bloom, et al. (1971) sudah mengemukakan teori tentang evaluasi formatif dan sumatif, tetapi belum terfokus pada pandangan baru tentang mutu. Dan pemahaman tentang kedua teori

ini tampaknya belum memasyarakat dalam praksis perguruan tinggi di Indonesia.

Untuk meraih mutu dalam berbagai kegiatan perguruan tinggi. System dan proses harus mendapat perhatian utama sejak permulaan. Di samping itu, pembelajaran bermutu terjadi melalui keterpaduan semua proses produksi dan penyajian semua jasa perguruan tinggi. Karena itu, evaluasi harus diitujukan pada semua proses tersebut, bukan hanya pada produk, apalagi hanya produk (hasil) belajar. Dan hasil-hasil evaluasi harus dapat dijadikan dasar untuk peningkatan mutu selanjutnya.

Peningkatan kinerja guru juga harus di dukung oleh beberapa langkah agar dapat menjadi bekal oleh para guru dalam mensukseskan program pengembangan SDM guru, seperti yang diterapkan oleh pihak SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan mereka mengambil langkah dalam segi penyediaan pelatihan dan workshop seperti mengaktifkan MGMP dan pelatihan lainnya.

Kemudian pihak SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah Medan juga memberlakukan peraturan kedisiplinan dan tata tertib yang harus dipatuhi oleh setiap guru, peraturan tersebut diletakkan di ruangan ruangan guru sehingga dapat di baca oleh seluruh guru pada sekolah tersebut dan kalau disekolah tersebut terjadi pelanggaran, biasanya pihak sekolah terlebih dahulu menasehati guru yang telah melanggar peraturan tadi dan jika kesalahan tersebut terulang kembali maka pihak sekolah akan memberikan sanksi kepada guru yang bersangkutan segala peraturan tersebut dibuat agar seluruh guru tidak keluar atau lari dari ketentuan yang telah ditetapkan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan sudah dapat dikatakan cukup memenuhi standart oleh pihak sekolah dengan kualifikasi kemampuan yang dimiliki oleh setiap pengajar dalam menerapkan pembelajaran kepada siswa.
2. Keunggulan kompetitif yang terdapat pada SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan memiliki nilai keunggulan yang sama karena ketiga sekolah ini berada di bawah nauangan yayasan yang sama sehingga struktur rebranding, ekstrakurikuler, dan kualifikasi pendidikan tenaga pengajar yang dibentuk oleh ketiga sekolah ini adalah sama yaitu ketiga sekolah ini memiliki 6 aspek rebranding, 6 bidang ekstrakurikuler dengan total 20 ekskul, dan kualifikasi pendidikan yang terdapat pada ketiga sekolah tersebut adalah minimal S1.
3. Sistem kompensasi yang diterapkan di SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan. Pada sisitem kompensasi yang diterapkan oleh ketiga sekolah ini memiliki kesamaan dan perbedaan satu

sama lain diantaranya pada letak kesamaannya ketiga sekolah ini sama-sama memberikan pendapatan kepada para staff pengajar hanya berdasarkan gaji bulanan dan uang tambahan pembuatan soal ujian persemesternya yang ternyata pada pemberian kompensasi atau upah yang diberikan oleh pihak sekolah kepada para staf pengajar sangat-sangat minim dan terlalu kecil dengan biaya kebutuhan si guru. Untuk pemberian gaji yang ditetapkan oleh masing-masing sekolah memiliki nominal yang berbeda-beda itu lah pembeda kompensasi yang diberikan oleh ketiga sekolah ini yaitu dari segi nominal tapi masih terdapat persamaan dari point ini yaitu seluh gaji yang diterima oleh pengajar di ketiga sekolah ini memiliki pendapatan yang kecil.

4. Strategi pengembangan sumber daya manusia, keunggulan kompetitif dan kompensasi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Al Washliyah 3, MA (Madrasah Aliyah) dan SMK BM (Sekolah Menengah Kejuruan Bisnis Manajemen) Al Washliyah 3 Medan. Dengan menggunakan analisis SWOT dapat diketahui pada ketiga sekolah ini menghasilkan berbagai strategi untuk meningkatkan kekuatan dan memperkecil kelemahan dalam pengembangan sumber daya manusia, keunggulan kompetitif dan kompensasi yang diterapkan oleh pihak sekolah. Ketiga sekolah ini memiliki hasil SWOT yang hampir sama di karenakan masih di dalam satu naungan yang sama seperti pada aspek kekuatan yang masing-masing sekolah sudah memiliki tenaga pengajar yang cukup berkompeten dibidangnya, kualifikasi pendidikan tenaga pengajar yang sudah cukup bagus dengan kriteria standart minimum S1, 70% staf pengajar

dari masing-masing sekolah sudah disertifikasi, setiap sekolah memiliki 6 aspek branding, dan 6 bidang ekstrakurikuler dengan total 20 jenis ekstrakurikuler pada setiap sekolah. Akan tetapi dari segi kekuatan ketiga sekolah ini masih memiliki kelemahan yaitu dari segi sarana dan prasarana yang kurang mendukung, penguasaan TI yang kurang oleh para guru, dan gaji yang diberikan oleh pihak sekolah tergolong pada angka yang sangat kecil. Berdasarkan pemaparan aspek kekuatan dan kelemahan pada analisis SWOT diberikan gambaran atau strategi seperti apa yang harus dilakukan oleh ketiga sekolah ini untuk meningkatkan kekuatan dan memperkecil kelemahan pada sekolah mereka masing-masing.

5.2 Saran

1. Ada baiknya kalau pihak pimpinan setiap sekolah yang peneliti teliti lebih memperhatikan kesejahteraan dan kenyamanan para guru mulai dari nominal gaji, persentase tugas, persentase kualifikasi, dan fasilitas sarana dan prasarana yang diberikan oleh pihak sekolah kepada para guru untuk mempermudah proses belajar mengajar karena bagi setiap guru kenyamanan dan keuangan adalah sesuatu hal yang penting untuk keberlangsungan hidup dan keberlangsungan program pengembangan SDM.
2. Pihak sekolah perlu untuk mempertimbangkan aspek IT untuk pembekalan para guru dalam meningkatkan kualifikasi dan tingkat kualitas pengajaran para guru.
3. Ada baiknya kalau pihak sekolah meningkatkan dan mengupgrade metode atau model pembelajaran kearah yang lebih interaktif, unik, dan up to date.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A Anwar Prabu Mangkunegara, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Abdullah, Ma'ruf. "Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan", Aswaja Persindo, Yogyakarta, 2014.
- Abuddin Nata, Manajemen Pendidikan, Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, cet 4 2010.
- Adijati Utaminingsih, "Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi, dan Kreativitas Strategi Pemasaran terhadap Kinerja Pemasaran pada UKM Kerajinan Rotan di Desa Teluk Wetan, Welahan, Jepara", *Media Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 31 No. 2 P-ISSN: 0854-1442 E-ISSN: 2503-4460, Universitas Semarang (2016).
- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber daya Manusia Teori Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.
- B. Uno, Hamzah. 2012. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta : Bumi Aksara
- Dale, Timpe. 2013. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja, Cetakan Kelima*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- David, F.R. (2011). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Desimone, R.L., Werner, J.M., & Harris, D.M. 2001. *Human Resource Management*. Fort Worth: Harcourt College Published.
- Edy, Sutrisno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Strategis Teori Dan Aplikasi*. Alfabeta: Bandung.
- Fitriyani, Nasir Usman DA. Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Dalam Pemberdayaan Sekolah Pada Sd Kemala Bhayangkari Kota Banda Aceh. *J Adm Pendidik Progr Pascasarj Unsyiah*.

2014;2(2):71–80.

Freddy Rangkuti. 20014. ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Greenberg, J. And Robert A. Baron. 2014. *Behaviour in organization International Edition*, New Jersey : Prentice Hall.

Halim, Rahmawati. “ Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Secretariat pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banggai” Jurnal *Academica Fisip Untad*, Vol. 6:1 Februari, 2014.

Hasibuan, Malayu S.P, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksara.

Heri Setiawan (2012). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi, dan Inovasi Produk terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Songket Skala Kecil di Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-VIII*, November 2012 ISSN: 2085-1375

Jati, Irfa Nurina, Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan di Perum Bulog Divre Jateng, Skripsi, Semarang : Jurusan Manajemen Perkantoran Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, 2007.

Kaswan. “Pelatihan dan Pengembangan untuk meningkatkan Kinerja SDM”, Alfabeta, Bandung, 2013.

Kuncoro, M. (2005). Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: PT Gelora Aksara Pratama.

Mangkunegara, A. Prabu “ Evaluasi Kinerja SDM”. Cet. Kedua, PT Refika Aditama, Bandung, 2006.

Mathis, Robert L. dan . Jackson, John H. “Manajemen Sumber Daya”. Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta, 2009.

Mathis.L.Robert dan Jackson.H.John. 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia,
Jakarta : Buku kedua.

Moheriono. “ Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”, Grafindo Persada,
Jakarta, 2012.

Mondy, R. Wayne. “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Erlangga, Jakarta, 2008.

- Pata, Rahmi. 2017. “Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pada SD Unggulan Puri Taman Makassar”. Tesis. Makassar: Universitas Islam Negeri Alauddin.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 “Ketenagakerjaan”, diakses pada 10 September 2014, dari <http://www.hukumonline.com/pusat data/detail/13146/node/10/-nomor-13-tahun-2003>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 “Standar Nasional Pendidikan”, artikel diakses 10 September 2014, dari www.kopertis3.or.id/html/wp-content/.../pp-19-tahun-2005-ttg-snp.pdf
- PD MA. Peranan Kompensasi Terhadap Motivasi Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Terminal Petikemas Semarang. *Nuevos Sist Comun e Inf.* 2021;(2007):2013–2015.
- Prasidyajati, Gilang. 2014. “Pengaruh Keunggulan Bersaing Melalui Kinerja Bisnis”. SKRIPSI. Universitas Diponegoro Semarang.
- Pratama RM, Lestari R. Pengaruh penerapan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keunggulan kompetitif. 2022;4:313–322. doi:10.20885/ncaf.vol4.art39
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, H. Veithzal dan Sagalla, Ella Jauvani. “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik”, Rajawali Pers, Jakarta, 2009.
- Robinson, P. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, Dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.

- Roring F. Pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Danamon Cabang Manado. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilm Manaj Bisnis dan Inov Univ Sam Ratulangi)*. 2017;4(3):144–154. doi:10.35794/jmbi.v4i3.17991
- Samsudin, Sadili. “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Pustaka Setia,Bandung, 2006.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiawan T. Pencapaian Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dengan Pengelolaan Sumber Daya Manusiannya. 2003;4950:854–861.
- Siagian, S.P. (2004). *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1996.
- Silalahi, K., & Ginting, M.C (2020). *Analisis Perbedaan Kinerja Keuangan Perusahaan sebelum & setelah Merger (studi pada Bank CIMB Niaga yang terdaftar di BEI)*. *Jurnal Manajemen* Volume 6 nomor I (2020), 35-46
- Sinambela, Dr. Lijan Poltak.2007. *Reformasi Pelayanan Publik (Teori, Kebijakan dan Implementasi)*. Jakarta : Bumi Aksara
- Siti Aniqoh Shofwani AH. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muria Kudus. *Angew Chemie Int Ed* 6(11), 951–952. 1967;11(1):5–24.
- Stephen, Robbins (2015), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono.(2009). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Suryosubroto.2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta : Rineka
- Syukur, M.S Sujiprihati., R. Yunianti.2012. *Teknik Pemuliaan Tanaman (revisi)*. Penebar Swadaya : Jakarta. Halaman 123-125

- Tampubolon H. *Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing.*; 2014.
- Tufa N. 2015. Pentingnya Pengembangan SDM Nun Tufa. Published online.
- Umar, H. (2010). *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Uno, Hamzah B dan Lamatenggo, Nina. “Teori Kinerja dan Pengukurannya”, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2012.
- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management*. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.
- Wibowo. “Manajemen Kinerja”, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007
- Wirawan. “Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia”, Salemba Empat, Jakarta, 2009.
- Zuhri MM. Pengembangan Sumber Daya Guru Dan Karyawan Dalam Organisasi Pendidikan. :205–221.

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA,
KEUNGGULAN KOMPETITIF, DAN KOMPENSASI DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU SEKOLAH BINAAN
UNIVERSITAS MUSLIM NUSANTARA
AL WASHLIYAH MEDAN**

Wawancara Dengan Kepala Sekolah

1. Menurut Pandangan Bapak/Ibu, bagaimana gambaran umum tentang kinerja guru pada sekolah ini? apakah sejauh ini peran guru mampu mendukung kegiatan pendidikan di sekolah ini sudah terpenuhi?
2. Bagaimana langkah yang digunakan dalam pembinaan disiplin guru yang dilakukan oleh kepala sekolah?
3. Apakah di sekolah ini sudah memiliki perangkat pembelajaran yang lengkap?
4. Bagaimana langkah yang digunakan pihak sekolah dalam membantu guru untuk Menyusun serta mempersiapkan perangkat pembelajaran?
5. Apakah pihak sekolah sudah menyiapkan silabus sebelum dimulainya kegiatan belajar mengajar? Dan apakah setelah disusunnya silabus pihak sekolah mensahkan penggunaannya?
6. Bagaimanakah langkah yang digunakan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dalam bentuk program pengembangan SDM guru sekolah?
7. Bagaimanakah dampak setelah pelaksanaan program pengembangan SDM guru sekolah?
8. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam implementasi pengembangan SDM guru sekolah?
9. Apakah manfaat dari pengembangan SDM guru sekolah?
10. Bagaimanakah langkah yang digunakan pihak sekolah dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dengan sekolah lain?
11. Sekolah mana saja yang dianggap menjadi pesaing terberat bagi sekolah? Dan apa sajakah yang membedakan sekolah ini dengan sekolah lainnya?

Wawancara Dengan Ketua Yayasan

1. Bagaimana sejarah dan latar belakang berdirinya Yayasan Pendidikan Islam ini?
2. Apakah sekolah mengadakan pertemuan dengan warga sekolah, masyarakat (komite sekolah) maupun yayasan atau pemerintah dinas untuk membahas pertanggung-jawaban proses dan hasil pelaksanaan program maupun keuangan sekolah?
3. Bagaimanakah keadaan sarana dan prasarana di Yayasan Pendidikan Islam ini?
4. Bagaimanakah hasil yang dicapai Yayasan dalam mengembangkan sarana dan prasarana di Yayasan Pendidikan Islam ini?
5. Bagaimanakah target kompetensi Yayasan Pendidikan Islam ini?
6. Bagaimanakah sistem rekrutmen dan seleksi guru di Yayasan Pendidikan Islam ini? Serta apa sajakah kriteria yang dipersyaratkan untuk menjadi guru?
7. Bagaimana perencanaan kebutuhan tenaga pendidik di Yayasan Pendidikan Islam ini?
8. Bagaimanakah kendala-kendala yang muncul dari seleksi yang muncul di Yayasan Pendidikan Islam ini?
9. Bagaimanakah upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala-kendala yang muncul dari seleksi yang muncul di Yayasan Pendidikan Islam ini?
10. Apa sajakah yang menjadi kelebihan serta kelemahan dari Yayasan Pendidikan Islam ini?
11. Apakah sekolah memberikan kemudahan akses informasi kepada warga sekolah dan masyarakat terkait dengan informasi program sekolah?

Wawancara Dengan Guru

1. Bagaimana prosedur penggunaan sarana dan prasarana bagi pembelajaran di sekolah tempat bapak/ibu mengajar?
2. Apa saja peran guru bagi pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana di sekolah tempat bapak/ibu mengajar?

3. Bagaimana hasil yang dicapai guru dalam mengembangkan sarana dan prasarana di sekolah tempat bapak/ibu mengajar?
4. Apakah semua guru diwajibkan untuk membuat RPP? Bagaimanakah proses pembuatan RPP tersebut? Apakah dibuat perhari, perbulan atau bahkan persemester?
5. Apakah RPP yang bapak/ibu buat telah sesuai dengan standar kompetensi dasar pada tiap mata pelajaran?
6. Apakah Bapak/ Ibu setiap melakukan kegiatan belajar mengajar menggunakan alat bantu mengajar agar membuat siswa tertarik dalam belajar?
7. Bagaimana Bapak/ Ibu memotivasi siswa agar mau berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran?
8. Bagaimanakah Bapak/ Ibu dalam melakukan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang dilakukan siswa?
9. Apa sajakah kompensasi yang didapatkan oleh guru yang memberikan kegiatan pembelajaran? Apakah dengan adanya kompensasi tersebut mampu untuk meningkatkan kinerja guru?
10. Apakah jika guru bekerja dengan baik dan berprestasi akan diberikan *reward*? dan jika guru melakukan pelanggaran akan dikenakan *punishment*?

Lampiran 2 Daftar Siswa

DAFTAR SISWA TAHUN PELAJARAN 2021 / 2022

Nama Sekolah : SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN
Alamat Sekolah : JL. GARU II NO. 2 MEDAN AMPLAS

No	Nama Program Keahlian	Jumlah Siswa
1.	X IPA	31 Siswa
2.	X IPS	23 siswa
3.	XI IPA	28 Siswa
4.	XI IPS	15 Siswa
5.	XII IPA 1	24 Siswa
6.	XII IPA 2	22 Siswa
7.	XII IPS	24 Siswa
Total Siswa		167 Siswa

Nama Sekolah : Madrasah Aliyah (MA) Al Washliyah Medan
Alamat Sekolah : JL. GARU II NO. 2 MEDAN AMPLAS

No	Nama Program Keahlian	Jumlah Siswa
8.	X	7 Siswa
9.	XI	10 siswa
10.	XII	14 Siswa
Total Siswa		31 Siswa

Nama Sekolah : SMK SWASTA AL WASHLIYAH 3 MEDAN
Kode Sekolah : 175
Alamat Sekolah : JL. GARU II NO. 2 MEDAN AMPLAS

No	Nama Program Keahlian	Jumlah Siswa
11.	X Otomatisasi dan Tata Kelola Perkantoran	37 Siswa
12.	X Akuntansi Dan Keuangan Lembaga	20 siswa
13.	X Teknik Komputer Dan Jaringan	33 Siswa
14.	XI Otomatisasi dan Tata Kelola Perkantoran	37 Siswa
15.	XI Akuntansi Dan Keuangan Lembaga	13 Siswa
16.	XII Otomatisasi dan Tata Kelola Perkantoran	23 Siswa
17.	XII Akuntansi dan Keuangan Lembaga	17 Siswa
		23 Siswa
Total Siswa		203 Siswa

Lampiran 3 Daftar Staf atau Daftar Pengajar

**Daftar Nama-Nama Tenaga Pengajar Di Ma (Madrasah Aliyah) Al
Washliyah Medan**

No	NAMA GURU	TMT	SERTIFIKASI GURU		MAPEL YANG DIAMPU
			SUDAH	BELUM	
1.	Dra. Elfinaria Hasibuan	2005	✓		Biologi
2.	Drs. Salim Dongoran	1991	✓		Qur'an dan Hadits
3.	Dra. Halimah Lubis	2011	✓		Ekonomi
4.	Drs. Iskandar Muda	2015	✓		Penjasorkas
5.	Panggabean Siregar, S.Pd	1995	✓		Matematika
6.	Ridawati Sitindaon, S.Pd	1991	✓		PPKn
7.	Nurmariawati, S.Pd	1999	✓		Matematika
8.	Wildani Safitri Harahap, S.Pd	2005	✓		B.Inggris
9.	Dewi Santika Marpaung, S.Pd	2006	✓		Kimia
10.	Yuliana Safitri, S.Pd	2009	✓		B. Indonesia
11.	Ashari Ariandi Nst, S.Ag	2010	✓		SKI
12.	Latifah Hanum Harahap. S.Pd.I	2018	✓		Fiqih
13.	Herulia Sembiring, S.Pd	2019	✓		Fisika
14.	Juliarni, S.Pd	2019	✓		Seni Budaya

Lampiran 4 Daftar Staf atau Daftar Pengajar

DATA KEADAAN GURU DAN PEGAWAI SMK AL WASHLIYAH 3 MEDAN

NO	NAMA	L/P	TEMPAT/ TGL LAHIR	JABATAN	JURUSAN	STATUS/ GOL. RUANG	ALAMAT
1	Dra. Hj. Nurcahaya, M.Si	P	Lantosan, 07 Desember 1966	Ka. Sek	Matematika	DPK/ IV b	Jl. Garu I Gg. Kelapa No. 94 c Medan
2	Purnomo, SE	L	Medan, 30 Oktober 1980	PKS I	Akuntansi	-	Jl. Garu II Gg. Nusa Indah No. 55 Medan
3	Dra. Hj. Tiholijah Harahap	P	Pd. Batugana, 12 Februari 1963	PKS II	Agama Islam	DPK/ IV b	Jl. Saudara Psr X No. 34 Tembung
4	Hudi Pratama, S.Pd	L	Medan, 18 April 1991	PKS III	Matematika	-	Jl. Suka Ria No. 27 Medan
5	Dra. Hj. Hasnawati Siregar, M.Si	P	Gunung Tua, 14 Desember 1962	Guru Bid. Studi	Tata Niaga	DPK/ IV b	Jl. Panglima Denai Ujung Gg. Padi No. 2
6	Dra. Hj. Lismawaty Siregar	P	Gunung Tua, 08 Desember 1963	Guru Bid. Studi	Bhs. Indonesia	DPK/ IV b	Jl. Makmur Gg. Sepakat Pasar VII Tembung
7	Dra. Hj. Titik Supraptini, M.Pd	P	Magetan, 19 Desember 1958	Guru Bid. Studi	Tata Niaga	-	Komp. Auri Karang Sari No. 31 Medan
8	Dra. Hj. Nurhayani Siregar	P	Medan, 16 Agustus 1958	Guru Bid. Studi	Bhs. Indonesia	-	Jl. Bromo Gg. Setuju No. 10 A Medan
9	Dra. Hj. Dahliana Nasution	P	Kayu Laut, 17 Maret 1964	Guru Bid. Studi	Adm. Perkantoran	-	Jl. Ujung Serdang Komp. Gemini Point No. 167 C
10	Dra. Hadanah	P	Bintang, 29 Desember 1966	Guru Bid. Studi	Adm. Perkantoran	-	Jl. SM. Raja Gg. Indrajit Medan
11	Drs. Mukhtar Rifai	L	Merbau Selatan, 03 Juni 1965	Guru Bid. Studi	Matematika	-	Jl. Kebun Kopi Gg. Sapta Dusun III A Marindal
12	Dra. Zainab Rangkuti	P	Simaninggir, 05 April 1966	Guru Bid. Studi	PPKN	-	Jl. Bajak IV Timur, Medan Amplas
13	Hj. Alvie Khairina, S.Pd	P	Medan 18 Maret 1971	Guru Bid. Studi	Bhs. Inggris	-	Jl. Pembangunan Baru Gg. Supir No. 12
14	Bambang Hermanto, S. Pd	L	Medan, 30 September 1978	Guru Bid. Studi	SPOK	-	Jl. Satria Dsn II Mekar Sari No. 36 Delitua
15	Bambang Parikesit	L	Medan, 09 Februari 1964	Guru Bid. Studi	Pend. Seni	-	Jl. SD Inpres Karang Sari I Marindal

					Tari		
16	Sri Wahyuni, S.S	P	Medan, 14 Oktober 1981	Guru Bid. Studi	Sastra Inggris	-	Jl. Seksama Gg. Berjuang No. 8
17	Cipto Salamullah Nasution, S.Kom	L	Medan, 28 September 1989	Guru Bid. Studi	Sistem Komputer	-	Jl. Garu II No. 59 A Medan
18	Iyasni Sari, S.Pd	P	Medan, 16 Oktober 1996	Guru BK/ Piket	Bimb. Konseling Islam	-	Jl. Pertahanan Patumbak II Perum. Rorinata
19	Siti Aminah Batubara, S.Pd	P	Tembung, 16 Maret 1997	Guru Bid. Studi	Pend. Ekonomi Akuntansi	-	Jl. Sidomulyo Gg. Baru Dusun XII
20	Rini Suryaningsih, S.Pd	P	Medan, 31 Mei 1995	Guru Bid. Studi	Pend. Bahasa Inggris	-	Jl. Garu II B No. 12 Gg. Rambe
21	Siti Doharni Lubis, S.Kom	P	Medan, 18 Mei 1991	Guru Bid. Studi	Tek. Informatika Komputer	-	Jl. Sakti Lubis Gg. Tukang Besi No. 2 C
22	Ahmad Soleh Rowandi Siregar, S.Pd	L	Medan, 29 November 1996	Guru BK/ Piket	Bimbingan Konseling	-	Jl. Garu I Gg. Kelapa No. 94 c Medan
23	Novi Wardiyah Fitri, S.Pd	P	Gunung Sitoli, 10 November 1996	Staff Tata Usaha	Pend. Bhs Inggris	-	Jl. Garu II A Gg. Kenanga No. 48 AZ Harjosari I

DATA GURU
SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN
BINAAN UMN AL WASHLIYAH MEDAN TP. 2021/2022

NAMA GURU	TMT	SERTIFIKASI GURU		SATMIKAL	MAPEL YANG DIAMPU	BEBAN MENGAJAR GURU
		SUDAH	BELUM			
Luhut Siagian. S.Ag	1997	✓		SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	BP / BK	13
Rita Nauli Hutasuhut,S.Pd	2008	✓		SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	MATEMATIKA	23
Dra.Efnita	1987	✓		SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	PPKN, SEJARAH	27
Ridawati Sitindaon,S.Pd	1987	✓		SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	SEJARAH, SOSIOLOGI	22
Umi Kalsum, S.Pd	1994	✓		SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	B. INGGRIS	8
Ferri Zuliyanti,S.Pd	2004	✓		SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	B. INGGRIS	8
Wiwin Nilasari, S.Pd, M.Si	2010	✓		SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	BIOLOGI, TIK	23
Dra. Hj. Maimunah	2010	✓		SMK AL WASHLIYAH TELADAN MEDAN	KETERAMPILAN	14
Desti Heriyanti, S.Pd	2010	✓		SMA DWI WARNA MEDAN	GEOGRAFI	15
Ashari Ariandi Nst,S.Pdi	2010	✓		SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	AGAMA, TIK, AL QUR'AN	22
Nurasyah Hasibuan, S.Pd, M.Pd	2011	✓		SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	KIMIA	23

Anggi Erna Yani, M.Pd	2017	✓		SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	Penjas	21
Drs. Marhot, M.Si		✓		SMPN 6 MEDAN	SEJARAH	4
Kartina Lestari Prasetya, S.Pd	2011	✓		SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	EKONOMI	22
NAMA GURU	TMT	SERTIFIKASI GURU		SATMIKAL	MAPEL YANG DIAMPU	BEBAN MENGAJAR GURU
		SUDAH	BELUM			
Ali Khoir, S.Pd	2012		✓	SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	FISIKA	16
Nuro Hartati	2015		✓	SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	Matematika	15
Yuliana Safitri	2013		✓	MAS LAB. IKIP AL WASHLIYAH	B. INDONESIA	28
Miftahul	2020		✓	SMA AL WASHLIYAH 3 MEDAN	Seni Budaya	

Lampiran 5 Branding Sekolah

REBRANDING SEKOLAH BINAAN UMN AL WASHLIYAH (MTs. MAS. SMA 3. SMK 3. SMK 4 AL WASHLIYAH)

Rebranding adalah penciptaan tampilan dan nuansa baru untuk menuju produk yang lebih baik dengan tujuan mempengaruhi persepsi pelanggan dengan merevitalisasi merk dan membuatnya lebih modern serta sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Rebranding Sekolah Binaan UMN adalah proses merubah citra tampilan dan nuansa untuk lebih baik, memperbesar kualitas dan memperbanyak kuantitas.

A. Visi, Misi dan Tujuan Tahun 2021 – 2025 (Jangka Menengah)

Visi

Menjadi lembaga pendidikan yang religius, kreatif, inovatif, futuristik dan kesejahteraan dengan prinsip profesional.

Misi

1. Memberikan pelayanan terbaik dalam bidang pendidikan yang kreatif, inovatif, futuristik.
2. Menjadikan lembaga sebagai pusat pembentukan karakter.
3. Meningkatkan kapasitas dan profesionalitas SDM sebagai pelayanan stakeholder.
4. Senantiasa melakukan inovasi program berdasarkan evaluasi sesuai dengan rencana strategi pengembangan lembaga.
5. Bekerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka mengembangkan peran – peran dan fungsi lembaga pelayanan masyarakat.

6. Meningkatkan taraf hidup kesejahteraan Cipitas Akademis

Tujuan

Memperbesar Kualitas Memperbanyak Kuantitas.

B. Aspek – Aspek Rebranding Sekolah

Adapun aspek – aspek yang akan direbranding sekolah binaan UMN Al

Washliyah terdiri dari:

1. Rebranding Sekolah
2. Renbranding Kepala Sekolah
3. Rebranding Guru
4. Rebranding Pegawai dan Staf
5. Rebranding Siswa
Rebranding Orang Tua Siswa

1. Rebranding Sekolah

a) Fasilitas Sekolah

- Pengecatan Gedung
- Pemasangan Plank Sekolah
- Perbaikan dan penambahan MCK
- Membuat taman
- Mengadakan Green House (tumbuhan dan hewan)
- Pengadaan Lab. IPA
- Pengadaan Lab. Komputer
- Pengadaan Perpustakaan

- Penambahan Peralatan Praktek
- Penambahan Lapangan Olahraga
- Pengadaan Kantin Sekolah
- Penambahan Lahan Parkir untuk Siswa
- Pendataan Aset
- Penggantian Nama dari Sekolah Binaan UMN Al Washliyah
Menjadi Lab.SchoolUMN Al Washliyah

b)

Manajemen Keuangan

- Terpusat pada Koordinator
- Membuat Aplikasi Keuangan
- Pengembangan Dana Usaha (Danus)

2.

Rebranding Kepala Sekolah

- Pembinaan Kepala Sekolah
- Mengadakan Rapat Kepala Sekolah
- Mengadakan Diklat Kepala Sekolah
- Studi Banding Dalam dan Luar Provinsi
- Evaluasi
- Peningkatan Kesejahteraan Kepala Sekolah
- Reward

3. Rebranding Guru

- Pendataan Guru

- Pembinaan Guru
- Mengadakan Rapat Guru
- Mengadakan Diklat Guru
- Studi Banding Dalam dan Luar Provinsi
- Evaluasi
- Peningkatan Kesejahteraan Guru
- Reward

4. Rebranding Pegawai dan Staf

- Pendataan Pegawai dan Staf
- Pembinaan Pegawai dan Staf
- Mengadakan Rapat
- Meningkatkan IT
- Evaluasi
- Peningkatan Kesejahteraan Pegawai dan Staf

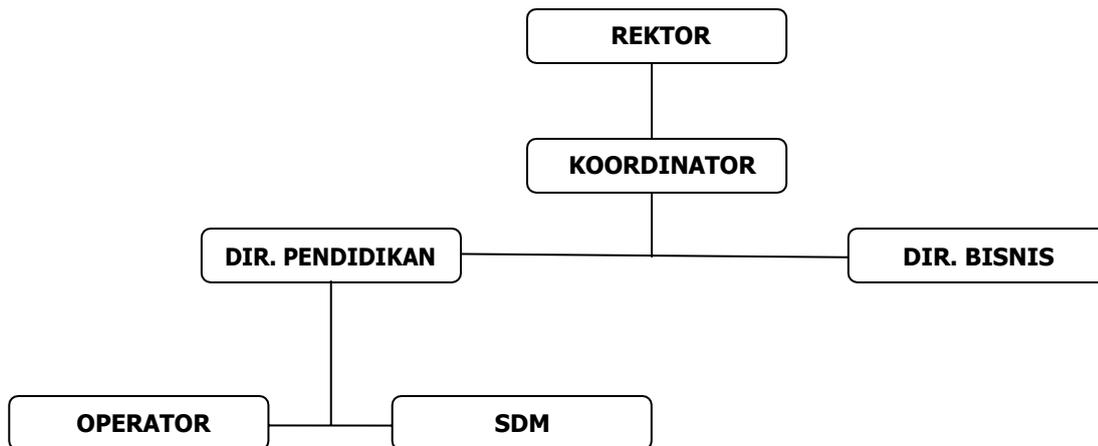
5. Rebranding Siswa

- Pendataan Siswa
- Pembinaan Karakter Siswa
- Program Reward Siswa Prestasi (Akademis Karakter)
- Program Kegiatan Siswa (Ekskul, Perlombaan)
- Program Kepemimpinan Siswa (LKD, LKM, Pramuka, Leader Camp)

6. Rebanding Orang Tua Siswa

- Parenting

D. Struktur Kepengurusan



Lampiran 6 Ekstrakurikuler Sekolah

**Pendataan Kegiatan Ekskul/ Entrepreneur
Sekolah Binaan UMN Al Washliyah**

Nama Siswa : _____

Kelas : _____

Unit Sekolah : _____

**Centang Pilihan Anda*

1. Keagamaan

- Mujawad Al Qu'an
- Pidato/ Ceramah

3. Olah Raga

- Basket
- Bulu Tangkis
- Volly
- Silat

5. Akademis/Olimpiade

- IPA
- Matematika
- LKS
- English Club

2. Start Up

- Content Creator
- Digital Marketing

4. Seni

- Tari
- Vokal
- Gitar
- Hadroh

6. Ketangkasan

- Paskibra
- Menjahit
- Mengelas
- Membuat Souvenir

Yang Membuat Pernyataan,

(_____)

_____, 2022

Diketahui
Orang Tua Siswa/ i,

(_____)

**Lampiran 7 Dokumentasi Lingkungan
Objek**

