

**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA MASA *NEW NORMAL*
DI SMP NEGERI 9 YOGYAKARTA**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Disusun Oleh :

Refika Anggraini Nurfita

NIM: 17104090050

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2022**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Refika Anggraini Nurfita

NIM : 17104090050

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini dengan judul “STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI SMP NEGERI 9 YOGYAKARTA” adalah hasil karya atau penulisan saya sendiri bukan plagiasi dari hasil karya orang lain kecuali bagian bagian yang ditunjukkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Terimakasih.

Yogyakarta, 7 Juni 2022
Yang menyatakan,



Refika Anggraini Nurfita
NIM.17104090050

SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Refika Anggraini Nurfita

NIM : 17104090050

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa, jika disuatu hari ada hal-hal yang tidak diinginkan berkenaan dengan jilbab yang saya kenakan, maka hal tersebut tidak ada kaitannya dengan pihak universitas.

Yogyakarta, 7 Juni 2022
Yang menyatakan,



Refika Anggraini Nurfita
NIM.17104090050

STATE ISLAMIC UNIVERS
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Persetujuan Skripsi

Lam : -

Kepada :

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan pembimbingan seperlunya maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa Skripsi saudara:

Nama : Refika Anggraini Nurfita

NIM : 17104090050

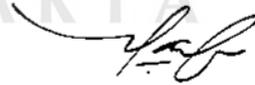
Judul Skripsi : "STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI SMP NEGERI 9 YOGYAKARTA"

Sudah dapat diajukan kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan.

Dengan ini mengharap agar Skripsi Saudara tersebut diatas segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 7 Juni 2022
Pembimbing Skripsi,



Dr. Ahmad Arifi, M.Ag
NIP.19661121 199203 1 002



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-2217/Un.02//PP.00.9/08/2022

Tugas Akhir dengan judul : STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA MASA NEW NORMAL DI SMPN 9
YOGYAKARTA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : REFIKA ANGGRAINI NURFITA
Nomor Induk Mahasiswa : 17104090050
Telah diujikan pada : Selasa, 02 Agustus 2022
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Dr. Ahmad Arifi, M.Ag.
SIGNED

Valid ID: 6304842e7c744



Penguji I
Dra. Wiji Hidayati, M.Ag.
SIGNED

Valid ID: 6304838e7ab8e



Penguji II
Muhamad Iskhak, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 630486af1d997



Yogyakarta, 02 Agustus 2022
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 630578e8ccb4a

MOTTO

قَالَ اللَّهُ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

“..Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri..” (QS. Ar-Radd Ayat 11).¹



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ Departemen Agama RI, *Alqur'an Dan Terjemah* (Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009).

PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan untuk

Almamater Tercinta

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ نَحْمَدُهُ وَنَسْتَعِينُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ، وَنَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ شُرُورِ أَنْفُسِنَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ
أَعْمَالِنَا، مَنْ يَهْدِهِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ وَمَنْ يَضِلَّ فَلَا هَادِيَ لَهُ أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ
وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ، أَمَّا بَعْدُ

Alhamdulillah, puji dan syukur selalu penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, inayah serta nikmat yang luar biasa, Sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Masa *New Normal* di SMP Negeri 9 Yogyakarta”.

Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi besar dan agung Baginda Rasulullah SAW yang telah membimbing umatnya dari zaman jahilliyah menuju ke zaman yang di ridhai Allah SWT.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa dukungan, dorongan, bimbingan serta motivasi dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan tersusun dengan baik. Oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih yang tiada terhingga kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj Sri Sumarni, M.Pd, Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang telah membantu serta memberikan arahan dan bimbingannya demi kelancaran mahasiswa selama masa studi ini.

2. Bapak Dr. Zainal Arifin, M.SI, selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang selalu memberikan arahan, motivasi dan memberikan inspirasi bagi mahasiswa.
3. Ibu Nora Saiva Jannana, M.Pd, selaku Sekretaris Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan arahan dan bimbingan demi kelancaran perkuliahan selama ini.
4. Bapak Dr. Ahmad Arifi, M.Ag, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan arahan, bimbingan, motivasi, meluangkan banyak waktu, berbagi ilmu, pemikiran serta pengorbanan tenaga dalam upaya penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Drs. M. Jamroh Latief, M.Si. selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah memberikan bimbingan, nasehat serta saran dalam bidang akademik kepada saya.
6. Bapak Muhammad Iskhak, M.Pd. selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah memberikan waktu dan kesempatannya untuk membimbing, dalam bidang akademik kepada saya.
7. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah membantu saya selama masa studi.
8. Bapak Drs Sugiharjo, M.Pd selaku Kepala Sekolah SMP Negeri 9 Yogyakarta yang telah menerima saya dan bersedia memberikan waktunya untuk membantu dalam melaksanakan penelitian.
9. Bapak Heru Supriyanto, S.Pd, Bapak Drs. Suwodo, Bapak Bani Achmad Sumiyatno, Bapak Sumarjo dan Bapak Anang selaku Guru IPS, Guru

Matematika, Wakil Kepala dan juga Staf Bidang Administrasi yang telah menerima saya dengan baik dan memberikan waktunya untuk membantu penulis dalam melaksanakan penelitian.

10. Ayahanda tercinta dan Ibu tercinta Alm. Bapak Harjiman dan Ibu Sri Mulyani serta Kakak Annisa Lailis Tyastiningrum, Kakak Iin Zuchaina Fatias Maharani, Kakak Lailani Fattaruddin Azzam, Kakak Muhammad Nur Fajriannuddin, Kakak Lintang Laily Nurharumi, Adik Rizky Amaliatusy Nur Sholihah dan Adik Anindiah Rizky Nur Hidayati yang selalu memberikan dukungan, doa, serta fasilitas sehingga memudahkan penulis dalam mengerjakan penelitian.
11. Sahabat Siti Aisyah, Reni Fatmawati, Siti Latifah, Teman satu bimbingan Nisa Aulia Rahmah, Zahra Fadhilya, Dewi Nur Atiqoh dan Sella Astia, Keluarga Besar Kalingga Angkatan 2017, yang telah memberikan waktu, informasi dan membantu dalam pengerjaan penelitian ini.
12. Semua pihak yang turut andil yang tidak dapat saya sampaikan satu persatu.
Semoga segala kebaikan, doa serta dukungan yang semua pihak telah lakukan,

Yogyakarta, 4 Januari 2021

Peneliti,



Refika Anggraini Nurfita

17104090050

ABSTRAK

Refika Anggraini Nurfita, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Masa New Normal di SMP Negeri 9 Yogyakarta*. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Yogyakarta, 2022.

Sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam proses pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Guru merupakan sumber daya manusia yang memiliki peran besar dalam pencapaian tujuan pendidikan, terkhusus dimasa *new normal* ini yang berdampak pada perubahan sistem pembelajaran, segala kelancaran kegiatan di sekolah juga sangat bergantung pada kinerja guru, maka dari itu setiap sekolah harus dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi sumber daya manusia di SMP Negeri 9 Yogyakarta, bagaimana strategi manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja guru selama *new normal* ini beserta faktor pendukung dan penghambat.

Penelitian yang digunakan merupakan jenis penelitian kualitatif dengan mengambil latar belakang SMP Negeri 9 Yogyakarta. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purpose sampling* dan *snowball sampling* dengan berdasar pada 3 M yaitu mengetahui, memahami dan mengalami. Analisis data dengan mengumpulkan data, menarasikan dan ditarik kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Pertama*, Sistem kerja guru selama masa *new normal* dilakukan secara *work from home* (WFH) dan *work from office* (WFO) dengan jadwal yang telah ditentukan, terdapat 48 guru dan 11 karyawan di SMPN 9 Yogyakarta. Sekolah masih berupaya memberikan pelatihan dan pengembangan kepada guru sehingga guru memiliki kesiapan dalam menghadapi sistem pembelajaran di masa *new normal*, namun terdapat juga beberapa guru yang masih memiliki kendala-kendala. *Kedua*, Strategi manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja guru selama *new normal* dilakukan dalam beberapa upaya yaitu: a. Menjaga dan meningkatkan komunikasi, b. Melakukan pendekatan secara personal, c. Meningkatkan evaluasi dan pengawasan selama proses pembelajaran, d. Mengadakan pelatihan. e. Mengadakan program peduli keluarga besar SMPN 9 Yogyakarta. *Ketiga*, faktor pendukung a. Adanya keterbukaan, b. Mengatasi masalah dengan musyawarah/diskusi, c. Adanya motivasi guru untuk belajar hal baru. Faktor penghambat a. bertambahnya jumlah pekerjaan guru, b adanya kendala dalam adaptasi teknologi bagi beberapa guru, c. Adanya kesulitan dan hambatan yang terjadi pada siswa. d. kendala terhadap partisipasi guru dalam mengikuti program pengembangan SDM.

Kata Kunci: Strategi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja Guru

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	ii
HALAMAN SURAT PERNYATAAN BERJILBAB.....	iii
HALAMAN SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
HALAMAN ABSTRAK.....	xi
HALAMAN DAFTAR ISI	xii
HALAMAN DAFTAR TABEL	xiv
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xv
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1. Tujuan Penelitian	9
2. Kegunaan Penelitian.....	10
D. Kajian Penelitian yang Relevan	11
E. Kerangka Teori.....	22
1. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
2. Kinerja Guru.....	34
3. Masa <i>New Normal</i>	46
F. Metodologi Penelitian	48
1. Jenis Penelitian	48
2. Tempat dan Waktu Penelitian	49
3. Subjek Penelitian.....	49

4. Teknik Pengumpulan Data.....	50
5. Teknik Keabsahan Data	51
6. Teknik Analisis Data.....	52
G. Sistematika Pembahasan	53
BAB II GAMBARAN UMUM SMP NEGERI 9 YOGYAKARTA.....	54
A. Letak Geografis SMP Negeri 9 Yogyakarta	54
B. Identitas Sekolah	55
C. Sejarah Singkat SMP Negeri 9 Yogyakarta	56
D. Visi dan Misi SMP Negeri 9 Yogyakarta	59
E. Struktur Organisasi SMP Negeri 9 Yogyakarta.....	61
F. Daftar Guru dan Staff.....	62
G. Daftar Sarana dan Prasarana	65
H. Data Prestasi.....	66
BAB III IMPLEMENTASI STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATAN KINERJA GURU PADA MASA <i>NEW NORMAL</i> DI SMP NEGERI 9 YOGYAKARTA	61
A. Kondisi Sumber Daya Manusia di SMP Negeri 9 Yogyakarta pada Masa <i>New Normal</i>	61
B. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Masa <i>New Normal</i> Di SMP Negeri 9 Yogyakarta	
C. Faktor Pendukung dan Penghambat.....	84
BAB IV PENUTUP	102
A. Kesimpulan	102
B. Saran – saran	103
C. Kata Penutup.....	104
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	110

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Penelitian Terdahulu	11
Tabel 2 : Indikator Penilaian Kinerja Guru.....	37
Tabel 3 : Daftar Guru dan Karyawan.....	62
Tabel 4 : Daftar Sarana dan Prasarana	65
Tabel 5 :Daftar Prestasi.....	66



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Letak Geografis SMPN 9 Yogyakarta	54
Gambar 2 : Struktur Organisasi SMPN 9 Yogyakarta.....	61



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Surat Pengajuan Penyusunan Tugas Akhir
Lampiran II	: Surat Penunjukan Dosen Pembimbing
Lampiran III	: Surat Bukti Seminar Proposal
Lampiran IV	: Surat Bukti Seminar Acara
Lampiran V	: Surat Izin Penelitian
Lampiran VI	: Kartu Bimbingan
Lampiran VII	: Sertifikat PBAK
Lampiran VIII	: Sertifikat Sosialisasi Pembelajaran (Sospem)
Lampiran IX	: Sertifikat Pemakaian Perpustakaan (<i>User Education</i>)
Lampiran X	: Sertifikat PKTQ
Lampiran XI	: Sertifikat Praktek Pengalaman Lapangan (PPL)
Lampiran XII	: Sertifikat PLP-KKN Integratif Dari Rumah (DR) Individual
Lampiran XIII	: Sertifikat TOEC
Lampiran XIV	: Sertifikat IKLA
Lampiran XV	: Sertifikat ICT
Lampiran XVI	: Sertifikat Pelatihan Media Pembelajaran <i>Lectora</i>
Lampiran XVII	: Foto Dokumentasi
Lampiran XVIII	: Daftar Riwayat Hidup / Curriculum Vitae (CV)
Lampiran XIX	: Ijazah
Lampiran XX	: Instrumen Penelitian
Lampiran XXI	: Transkrip Hasil Wawancara

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu aspek penting bagi negara untuk memajukan dan memakmurkan suatu negara, tertuang dalam UUD 1945 salah satu tujuan negara adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengemukakan bahwa tujuan pendidikan adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, beretika semua norma, memiliki ilmu pengetahuan, efektif dan efisien, dalam menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab². Untuk itu mutu dan kualitas lembaga pendidikan menjadi tolak ukur dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan.

Sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu kunci penggerak segala aktivitas disemua bidang lembaga pendidikan merupakan faktor penting guna meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang berkualitas adalah lembaga pendidikan yang memiliki SDM yang bermutu. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan harus mampu menggerakkan dan *me-manage* kinerja seluruh anggotanya, baik karyawan, staff atau pun guru dan turut mengelola manajemen sumber daya manusia

² Hazairin Habe and Ahiruddin Ahiruddin, "Sistem Pendidikan Nasional," *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Bisnis* 2, no. 1 (2017): 39-45, <https://doi.org/10.24967/ekombis.v2i1.48>.

(MSDM) sekolah dengan baik, terkhusus kepada guru, sebagai salah satu sumber daya manusia di sekolah yang berhadapan langsung dengan siswa. MSDM adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi.³ MSDM memiliki fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi dan pemeliharaan.

Guru sebagai sumber daya manusia di sekolah yang berhadapan langsung dengan siswa tentu membawa peran penting, dengan menyanggah profesi sebagai guru, berarti harus menjaga citra, wibawa, keteladanan, integritas dan kredibilitasnya, ia tidak hanya mengajar di depan kelas, tapi juga mendidik, membimbing, menuntun dan membentuk karakter moral yang baik bagi siswa siswanya.⁴ Tentu kinerja guru menjadi gambaran bagi guru pada siswa dalam proses belajar mengajar. Seperti yang dikatakan oleh Imam Suraji bahwa guru merupakan salah satu pemegang kunci keberhasilan dalam proses pendidikan, kurikulum dan sarana pra sarana sebaik apa pun itu tanpa adanya guru yang berkualitas akan sulit mencapai tujuan pendidikan⁵ Sehingga kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan.⁶

³ Syamsurizal, "Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi," *Dharmawangsa : Jurnal Warta Edisi* : 51 6 (2017): 5–9.

⁴ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Professional : Pedoman Kinerja, Kualifikasi Dan Kompetensi Guru* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016). 34

⁵ Imam Suraji, "Urgensi Kompetensi Guru," *Forum Tarbiyah* 10, no. 2 (2012): 236–51.

⁶ Yunus Russamsi, Hanhan Hadian, and Acep Nurlaeli, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peningkatan Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19," *Managere: Indonesian Journal of Educational Management* 2, no. 3 (2020): 244–55, <https://doi.org/10.52627/ijeam.v2i3.41>.

Menurut Surya hal mendasar yang mempengaruhi kinerja guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru, dimana kepuasan ini dilatarbelakangi oleh beberapa faktor yaitu (1) imbalan jasa, (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi, (4) kondisi lingkungan kerja, (5) pengembangan dan peningkatan profesional guru.⁷ Sehingga diharapkan bagi sekolah untuk memenuhi segala kebutuhan guru dengan baik, dan turut membantu guru apabila terjadi hambatan dalam mengajar agar guru dapat termotivasi dan semangat dalam melaksanakan proses belajar mengajar di kelas.

Terdapat banyak hal yang dapat menjadi penyebab bagus tidaknya kualitas kinerja guru, baik secara internal ataupun eksternal. Seperti adanya bencana pandemi, bencana pandemi *Corona Virus Disease 19* (Covid-19) menyebar di seluruh dunia termasuk Indonesia sejak 2 Maret 2020 tahun lalu, Bencana ini menjadi salah satu faktor penghambat kelancaran proses pendidikan. Penyebaran virus ini sangat cepat menyebar ke seluruh dunia sehingga memberikan dampak tidak hanya pada bidang kesehatan saja, tetapi juga pada berbagai aspek termasuk pendidikan, Bapak Joko Widodo dalam konferensi pers di Istana Bogor, Jawa barat pada 15 Maret 2020 mengimbau masyarakat agar dapat meminimalisasi penyebaran virus corona, masyarakat diminta untuk bekerja belajar dan beribadah dari rumah, salah satunya

⁷ *Ibid.*

menciptakan sistem bekerja dari rumah⁸. Saat ini dunia tengah memasuki masa peralihan dari pandemi menjadi masa *new normal* yaitu masa tatanan kehidupan baru, dimana masyarakat mulai membiasakan melakukan kegiatan secara berangsur - angsur meski harus berdampingan dengan virus di sekitar dengan menerapkan protokol kesehatan dalam aktivitasnya, salah satunya adalah usaha pemerintah dengan mengeluarkan edaran terbaru pada SKB 4 Menteri memerintahkan sekolah untuk secara berangsur angsur melakukan PTM (Pembelajaran Tatap Muka) Terbatas, sebagai usaha untuk memulai tatanan kehidupan baru dengan normal atau *new normal* yang kini menjadi keharusan bagi guru dalam bekerja dan mengajarkan siswa dengan tetap mematuhi protokol kesehatan.

Pembelajaran kemudian dilakukan secara *hybrid (online dan offline)* dengan memanfaatkan media-media teknologi yang ada. Sekolah dituntut untuk dapat melaksanakan pembelajaran tatap muka terbatas, dengan tetap memanfaatkan media *online* sebagai sarana pembelajaran seperti *E-learning, Zoom Meeting, Google Meet, Whatsapp, Ruang Guru* dan sebagainya. Kebijakan mengenai perubahan sistem pembelajaran ini mulanya merupakan hal baru atau masih belum banyak diterapkan di sekolah sehingga menjadi tantangan baru bagi dunia pendidikan, berbagai hambatan dan masalah bisa terjadi, seperti kurangnya kemampuan guru dalam menggunakan teknologi,

⁸ Agus Purwanto, “Studi Eksplorasi Dampak WFH Terhadap Kinerja Guru,” *Pelita Harapan : Journal of Education, Psychology and Counseling* 2, no. 1 (2020): 92–100.

belum lengkapnya media yang dibutuhkan serta hambatan teknis yang dapat terjadi sewaktu-waktu, tentu berpengaruh bagi guru dan juga sekolah. Purwanto mengungkapkan salah satu dampak dengan adanya sistem pembelajaran daring yaitu kurangnya motivasi guru dalam bekerja, suasana rumah tidak seperti kantor dan banyak terdistraksi dengan sosial media dan hiburan lainnya.⁹ Meskipun begitu pemerintah akan tetap melakukan upaya untuk mengadakan pembelajaran secara tatap muka secara terbatas. Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, Nadiem Makarim mengatakan bahwa tidak ada tawar menawar untuk pendidikan serta penundaan pembukaan sekolah bisa berdampak panjang.¹⁰ Namun, setiap sekolah tentu memiliki kendala yang berbeda-beda dalam menghadapi sistem pembelajaran pada masa *new normal* ini baik itu dari segi SDM, sarana dan pra sarana, teknologi, kebutuhan anggaran dan lain-lain, bahkan meski segala kebutuhan sekolah dalam pembelajaran sudah dapat terpenuhi atau SDM sekolah dinilai bagus dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini tidak dapat dipungkiri karena aplikasi dan model pembelajaran yang dilakukan para guru terbilang masih baru dan belum pernah dilakukan sebelumnya, sehingga para guru masih harus beradaptasi dan memahami aplikasi-aplikasi media pembelajaran yang baru, apabila guru terhambat dalam penggunaan media dan aplikasi pembelajaran online tentu juga akan berdampak pada bagaimana kinerja guru dalam

⁹ *Ibid.*

¹⁰ CNN Indonesia, "Nadiem Dorong Sekolah Dibuka: Tidak Ada Tawar Menawar," *cnnindonesia*, 2021, <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20210602144154-20-649499/nadiem-dorong-sekolah-dibuka-tak-ada-tawar-menawar/amp>. Diakses pada 21 Agustus 2021

melakukan pekerjaannya di sekolah . Sehingga sekolah perlu untuk melakukan dan memastikan persiapan, baik dalam prosedur protokol kesehatan, sarana pra sarana serta terkhusus mengenai kesiapan sumber daya manusia agar wacana ini dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Sekolah juga harus melakukan perubahan, perbaikan atau bahkan penataan ulang manajemen SDM di masa *new normal* ini agar proses pembelajaran tetap berjalan dengan baik dan meminimalisir penurunan kinerja guru.

Maka dari itu sebuah strategi perlu dilakukan oleh sekolah dalam upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja guru agar tetap dapat bekerja dengan baik serta beradaptasi dengan segala perubahan sistem dan kondisi lingkungan. Strategi diperlukan dalam setiap sekolah guna perbaikan sekolah agar lebih baik dan pencapaian visi dan misi sekolah. Strategi merupakan bentuk usaha yang dapat berdampak baik jangka pendek maupun jangka panjang. Terdapat tiga hal dalam evaluasi strategi yaitu meninjau faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, mengambil tindakan positif, mengambil tindakan korektif. Pembuatan strategi dalam sekolah juga perlu untuk di evaluasi setiap semesternya karena akan terdapat masalah masalah baru yang dihadapi kedepannya.

Setiap sekolah memiliki kendala yang berbeda beda dalam usahanya menghadapi masa *new normal* ini. Upaya penyesuaian sistem pembelajaran di masa *new normal* ini telah diterapkan diberbagai sekolah termasuk di SMP Negeri 9 Yogyakarta, sekolah ini adalah salah satu sekolah terdampak pandemi

covid-19 yang terletak di Jl. Ngeksigondo No 30, Prenggan, Kotagede, Yogyakarta, dan merupakan salah satu sekolah unggulan di kota Yogyakarta dan sudah terakreditasi “A”. SMPN 9 Yogyakarta termasuk salah satu dari lima SMP Negeri yang diberikan kesempatan untuk mengikuti uji coba pembelajaran tatap muka terbatas.¹¹ Banyak prestasi yang telah diraih, lebih dari 115 prestasi diraih dalam lima tahun terakhir.¹² Guru di SMPN 9 Yogyakarta memiliki profesionalitas dan loyalitas yang tinggi, terdapat total 48 guru di SMPN 9 Yogyakarta dengan sejumlah 14 guru merupakan guru tidak tetap (GTT) dan 27 guru berstatus sebagai (Pegawai Negeri Sipil) PNS serta 5 lainnya merupakan Guru berstatus (Pegawai Pemerintahan dengan Perjanjian Kerja) PPPK dimana total 25 guru diantaranya sudah bersertifikasi, sehingga para guru sudah berpengalaman dibidangnya.¹³ Hal tersebut juga dilihat dari penilaian kinerja guru pada 2021 dengan memiliki predikat nilai “Baik”,¹⁴ Sehingga kondisi guru di SMPN 9 Yogyakarta dapat dikatakan sudah cukup baik, baik itu dari jumlah SDM nya maupun pengalaman dan profesionalitas para gurunya. Namun pembelajaran pada masa *new normal* ini menuntut guru untuk dapat melakukan pembelajaran yang berbeda dari sebelumnya dengan memanfaatkan aplikasi-aplikasi dan media pembelajaran

¹¹ Sunartono, “Sepuluh SD Dan SMP Di Kota Jogja Gelar Uji Coba PTM Akhir April,” *m.harianjogja.com*, 2021, <https://m.harianjogja.com/jogjapolitan/read/amp/2021/04/26/510/1070084/sepuluh-sd-dan-smp-kota-jogja-gelar-uji-coba-ptm-akhir-april>. Di akses pada 21 Juni 2022.

¹² Hasil Dokumentasi “Data Prestasi 2016-2021 SMP Negeri 9 Yogyakarta” pada Kamis, 22 Juli 2021 Di Ruang Tata Usaha SMP Negeri 9 Yogyakarta pada pukul 09.30 WIB.

¹³ Hasil Dokumentasi “Data Guru SMP Negeri 9 Yogyakarta Tahun 2022” pada Senin, 13 Juni 2022 Di Ruang Tata Usaha SMP Negeri 9 Yogyakarta pada pukul 09.00 WIB.

¹⁴ Hasil Dokumentasi “Data Penilaian Kinerja Guru SMPN 9 Yogyakarta 2021 pada Senin, 22 Agustus 2022 melalui Whatsapp pada pukul 10.25 WIB.

yang baru dan bahkan terdapat beberapa aplikasi yang belum pernah digunakan sebelumnya, sehingga masih banyak guru yang belum menguasai aplikasi-aplikasi pembelajaran tersebut dengan baik, dan juga tentu ada kendala yang dirasakan guru, seperti masih banyaknya guru yang masih awam dan belum begitu paham dengan jenis jenis media pembelajaran baru yang digunakan, terkhusus pada awal penerapan pembelajaran, keterbatasan media, serta distraksi sosial media atau hiburan ketika pembelajaran dilakukan secara daring di rumah masing masing sehingga guru menjadi kurang fokus dalam melaksanakan pekerjaannya, dimana hal ini tentu juga berdampak pada kinerja para guru. Dari sinilah kemudian peneliti tertarik untuk minimal dapat mengetahui bagaimana upaya sekolah meningkatkan kinerja guru melalui pengelolaan manajemen SDM di sekolah tersebut terkhusus di masa pembiasaan setelah pandemi covid-19 ini yaitu *new normal*. Sehingga dalam penelitian kali ini, peneliti ingin menganalisis lebih dalam mengenai bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru pada *masa new normal* di SMPN 9 Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Dengan melihat pemaparan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan beberapa rumusan sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi sumber daya manusia di SMP Negeri 9 Yogyakarta selama masa *new normal*?

2. Bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru pada masa *new normal* di SMP Negeri 9 Yogyakarta?
3. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru pada masa *new normal* di SMPN 9 Yogyakarta?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui kondisi bagaimana manajemen sumber daya manusia di SMP N 9 Yogyakarta.
- b. Untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru pada masa *new normal* di SMP N 9 Yogyakarta.
- c. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru pada masa *new normal* di SMP N 9 Yogyakarta.

2. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

- 1) Penelitian ini bisa memberikan wawasan dan penambahan informasi mengenai strategi manajemen sumber daya manusia di SMP Negeri 9 Yogyakarta

- 2) Hasil dari penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan dan pengalaman baru bagi penulis selama proses kepenulisan khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia di sekolah
 - 3) Penelitian ini diharapkan bisa turut berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan sehingga bisa menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya
- b. Kegunaan Praktis
- 1) Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangsih bagi SMP Negeri 9 Yogyakarta.
 - 2) Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan pemahaman dan pengetahuan kepada peneliti dan pembaca mengenai strategi manajemen sumber daya manusia di SMP Negeri 9 Yogyakarta.
 - 3) Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat dan menjadi referensi bagi para pembaca maupun para peneliti dalam membuat karya tulis ilmiah.

D. Kajian Penelitian yang Relevan

Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting yang menjadi salah satu faktor utama dalam keberhasilan suatu organisasi, karena manusia merupakan sumber daya utama yang dapat mengelola sumber daya lainnya, sehingga kualitas kinerja manusia sangat berpengaruh bagi tercapainya tujuan organisasi, maka dari itu banyak penelitian yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam mengenai sumber daya manusia.

Berikut adalah daftar tabel penelitian terdahulu mengenai sumber daya manusia:

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Syamsul Bahri dan Novira Arafah (2020)	Analisis Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Strategi Pembelajaran Di Era New Normal	Manajemen Sumber Daya Manusia dan Strategi Pembelajaran	Beberapa usaha yang dilakukan dalam meningkatkan strategi pembelajaran adalah dengan upaya, kesiapan matang, pembekalan terkhusus bidang TIK, keterbiasaan berlangsungnya <i>virtual learning</i> .
2.	Raniasari Bimanti Esthi (2020)	Strategi Sumber Daya Manusia dan New Normal	Strategi Sumber Daya Manusia	Terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan

				<p>seorang pemimpin dalam menghadapi pandemi : <i>remote working</i>, mengelola produktivitas karyawan, dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam penggunaan digital.</p>
3.	Muhammad Muspawi (2020)	Strategi Peningkatan Kinerja Guru	Kinerja Guru	<p>Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah sebagai pemimpin harus melakukan pembinaan, pengawasan,</p>

				pemberian motivasi.
4.	Hidayatus Sholihah (2018)	Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN Yogyakarta 3	Manajemen Sumber Daya Manusia	Manajemen sumber daya manusia di MAN Yogyakarta 3 dilakukan mealalui beberapa tahap yaitu perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, training, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, program Kesehatan, hubungan guru dan pegawai,

				serta keefektifan manajemen SDM di MAN 3 Yogyakarta.
5.	Fahmiah Akilah (2018)	Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan	Manajemen Sumber Daya Manusia	Peran Manajemen SDM sebagai faktor sentral dalam organisasi terbagi menjadi tiga yaitu peran administrasi, operasional dan peran strategis.
6.	Chusnul Khotimah dan Khoirun Nisa (2019)	Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Mutu di MA Bertaraf	Manajemen Sumber Daya Manusia dan Mutu	Manajemen sumber daya manusia sebagai tolak ukur dalam kelancaran kegiatan berperan dalam perencanaan SDM,

		Internasional Amanatul Pacet		pengorganisasian, pelaksanaan, pemeliharaan, dan juga pengawasan.
7.	Sakban, Ifnaldi dan Rifanto (2019)	Manajemen Sumber Daya Manusia di MA Al-Mathiriyah	Manajemen Sumber Daya Manusia	Dalam usaha memperbaiki sistem manajemen sumber daya manusia, kepala sekolah merupakan posisi yang sangat penting dan menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan motivasi guru dan juga siswa.

8.	Uray Iskandar (2013)	Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penigkatan Kinerja Guru	Kepemimpinan dan Kinerja Guru	Kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan nilai mental, moral fisik, dan artisti kepada guru dan karyawan.
----	----------------------------	---	-------------------------------------	--

Tabel 1 : Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dilakukan oleh Syamsul Bahri dan Novira Arifah pada tahun 2020 Berawal dari adanya masa pandemi yang kemudian beralih menjadi new normal, dimana dalam masa ini para siswa tengah menghadapi kejenuhan, kebosanan dan tuntutan peralihan sistem pembelajaran menggunakan metode daring, dari sini peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana “Analisis Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Strategi Pembelajaran Di Era New Normal” penelitian menggunakan metode studi literatur dengan menggunakan buku, artikel, jurnal nasional maupun internasional sebagai sumber penelitiannya. Dalam penelitian yang dilakukannya ditemukan hasil sebagai berikut manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan strategi

pembelajaran di era new normal adalah dengan upaya, kesiapan matang, pembekalan baik dari segi kecakapan TIK dan keterbiasaan berlangsungnya *virtual learning*. Siswa dan guru harus dibekali, mumpuni dan tau arah belajar yang harus difilterisasi agar meminimalisir kesalahpahaman antara guru dan siswa.

Selanjutnya adalah penelitian mengenai Strategi Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi dan *New Normal* Melalui *Remote Working*, *Employee Productivity* dan *Upskilling for Digital* oleh Ranasari Bimanti Esthi. Penelitian yang dilakukan pada 2020 ini dilatarbelakangi dengan kondisi pandemi covid-19 yang sempat memuncak dan menurunkan perekonomian negara sehingga memberikan dampak besar terhadap perusahaan, para pemimpin harus memutar otak mengenai bagaimana cara agar perusahaan dapat bertahan di masa pandemi covid-19 ini, mulai dari sisi pendapatan, SDM, sampai kesehatan dan keselamatan pegawainya, dari sini peneliti tersebut tertarik untuk mengetahui apa strategi yang dilakukan para pemimpin perusahaan dalam menghadapi pandemi covid-19 dan *new normal*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan melakukan observasi, wawancara dan mengkaji beberapa literature. Hasil dari penelitian ini adalah pemimpin melakukan tiga hal yaitu menjalankan *remote working*, mengelola

produktivitas karyawan, dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam penggunaan digital.¹⁵

Berikutnya adalah penelitian dari Muhammad Muspawi dari Universitas Jambi pada 2021 yang berjudul Strategi Peningkatan Kinerja Guru. Pada penelitian ini di dasari dengan pentingnya posisi guru dalam usaha pencapaian tujuan, visi dan misi dimana segala faktor yang dapat memengaruhi kinerja guru adalah salah satunya kepala sekolah, maka dari itu dalam hal ini peneliti tersebut ingin mengetahui bagaimana peran strategis yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan metode library research dengan menelaah dan mengkaji literature, buku buku maupun catatan catatan yang berkaitan dengan masalah. Hasil dari penelitian ini adalah uapaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut; *Pertama*, membina kinerja guru *Kedua*, mengawasi kinerja guru. *Ketiga*, memberikan motivasi dan terakhir mengevaluasi kinerja guru.¹⁶

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hidayatus Sholihah berjudul Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN Yogyakarta 3, Penelitian yang dilakukan pada tahun 2018 ini berangkat dari melihat kondisi pendidikan di Indonesia yang masih di bawah standar terkhusus di madrasah

¹⁵ Rianasari Bimanti Esthi, "Strategi Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi dan New Normal melalui *Remote Working, Employee Productivity*, dan *Upskilling for Digital*," *UPB: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1, no. 1 (2020): 22-24.

¹⁶ Mohammad Muspawi, "Strategi Peningkatan Kinerja Guru," *LPPM UBJ: Jurnal Ilmiah* 21, no. 1 (2021): 101-106.

Aliyah, dimana sebenarnya bisa memiliki peluang lebih besar dan dapat menghasilkan output yang berbeda dari sekolah umum, hal ini dikarenakan oleh berbagai faktor terpentingnya adalah manajemen sumber daya manusia. peneliti secara terperinci memaparkan mengenai pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MAN Yogyakarta 3 dengan menerapkan fungsi manajemen yaitu perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, training, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, program kesehatan, hubungan guru pegawai, serta keefektifan manajemen sumber daya manusia di MAN Yogyakarta 3¹⁷. Penelitian ini memiliki kesamaan perihal tema yang diangkat, hanya sedikit berbeda pada tempat penelitian.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fahmiah Akilah mengenai peran manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan mengungkapkan bahwa sumber daya manusia sangat berperan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan karena pendidikan yang bermutu berasal dari orang-orang yang mengelola pendidikan itu adalah sumber daya manusia yang juga bermutu¹⁸ dan dalam penelitian ini disimpulkan bahwa peran manajemen sumber daya manusia sebagai faktor sentral dalam organisasi dibagi dalam tiga peran yaitu peran administrasi, operasional, dan peran strategis. Penelitian ini memiliki ranah yang sama yaitu mengenai peran manajemen sumber daya manusia, dan

¹⁷ Hidayatus Sholihah, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Man Yogyakarta Iii," *Al-Fikri: Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018): 58, <https://doi.org/10.30659/jspi.v1i1.2425>.

¹⁸ Fahmiah Akilah, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan," *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2018): 518–34, <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v6i1.282>.

juga sama sama berada dalam ruang lingkup pendidikan hanya saja penelitian ini tidak mengulas secara mendalam perihal sistem manajerialnya dan tidak memaparkan mengenai kinerja guru.

Sama halnya dengan penelitian berikutnya yaitu penelitian mengenai peran manajemen sumber daya manusia dalam upaya peningkatan mutu di MA bertaraf Internasional Amanatul Pacet, penelitian ini dilakukan oleh Chusnul Khotimah dan Khoirun Nisa pada 2019 dengan metode penelitian kualitatif melalui studi kasus dalam penelitian ini peneliti menggunakan fungsi MSDM yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemeliharaan, dan pengawasan¹⁹ selain itu juga memaparkan mengenai pentingnya manajemen sumber daya manusia sebagai tolok ukur dalam keberhasilan tujuan organisasi yang kemudian akan berpengaruh terhadap mutu lembaga pendidikan tersebut. Relevansi dalam penelitian ini yaitu pada tema, manajemen sumber daya manusia, namun berfokus dalam bagaimana peningkatannya terhadap mutu pendidikan, sedang dalam penelitian kali ini, berfokus pada kinerja guru.

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Sakban, Ifnaldi dan Rifanto. Penelitian itu dilakukan di Madrasah Aliyah Al Mathiriyah kecamatan Rupit dengan metode deskriptif analisis, penelitian ini menganalisis lebih dalam mengenai manajemen sumber daya manusia di madrasah tersebut, dimana peneliti mengungkapkan bahwa kepala sekolah merupakan faktor

¹⁹ C Chotimah and K Nisa, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MA Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Pacet," *Prosiding Seminar Nasional ...*, 2019, 125–28, <http://ejournal.unwaha.ac.id/index.php/snami/article/view/679>.

utama dalam upaya peningkatan motivasi guru, karyawan dan prestasi siswa, dan menemukan bahwa peran kepala sekolah di Madrasah Aliyah Al Mathiriyah berjalan dengan baik dan melaksanakan, merencanakan tugasnya secara professional dan tegas dalam memberikan *reward* dan *punishment*²⁰ Penelitian yang dilakukan pada 2019 memiliki kesamaan dalam tema yang akan diteliti yaitu manajemen sumber daya manusia, hanya saja dalam penelitian ini kurang memfokuskan pada sumber daya manusia secara manajerial meskipun pembahasan mengenai kinerja guru cukup luas namun penelitian ini tidak menjadikan kinerja guru sebagai hal utama atau objek dalam penelitiannya.

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Uray Iskandar tahun 2013 mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, Uray memaparkan bahwa kepala sekolah memberikan peranan penting dalam upaya peningkatan kinerja guru, dimana kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan nilai mental, moral, fisik dan artistik kepada guru dan staff, sehingga keberadaan kepala sekolah tentu memberikan dampak bagi guru dan juga karyawan²¹. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Sakban dimana kepala sekolah merupakan sosok penting dalam upaya peningkatan kinerja guru, dan kepala sekolah juga

²⁰ Sakban, Ifnaldi, dan Rifanto bin Ridwan, "Manajemen Sumber Daya Manusia" *Journal of Administration and Educational Management* Volume 2, No 1, (Juni 2019)

²¹ Uray Iskandar, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru," *SMP Dispen Sambas : Jurnal Visi Ilmu Pendidikan* 10, no. 1 (2013): 1018–27, <https://doi.org/10.26418/jvip.v10i1.2061>.

berperan penting dalam keberhasilan manajemen sumber daya manusia di suatu sekolah.

Dalam penelitian yang telah dipaparkan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan peran besar dalam upaya peningkatan mutu dan kualitas sekolah atau lembaga Pendidikan, serta peran kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas SDM karena keberhasilan MSDM sangat ditentukan oleh bagaimana kinerja guru dan karyawan, Maka dari itu perlu untuk mengetahui bagaimana peran peran MSDM sehingga menjadi faktor utama dalam peningkatan mutu dan keberhasilan sekolah.

E. Kerangka Teori

1. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Strategi

Secara etimologi, strategi merupakan sebuah cara atau keahlian dalam mengatur dan merencanakan. Sedangkan dalam konteks terminology strategi merupakan sebuah ilmu merencanakan atau mengarahkan sesuatu.²² Strategi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan rencana yang bersifat komprehensif yang menghubungkan dengan strategi perusahaan dengan kondisi lingkungan yang dihadapi guna menjamin tercapainya tujuan dan sasaran pokok. Menurut Siagian Strategi merupakan serangkaian keputusan atau tindakan mendasar

²² Kamus Besar Bahasa Indonesia Kontemporer Petersalim, (Jakarta: Modern English Pers, 2002), 1463

yang disusun oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.²³ Dapat diartikan sebagai metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diharapkan, misalnya pencapaian tujuan dan solusi untuk masalah. Salusu dan Young (2015) strategi merupakan seni menggunakan kecapakan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Strategi juga merupakan sebuah keputusan yang dilakukan oleh pemimpin agar dapat diimplementasikan oleh anggota organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Dalam pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sebuah cara atau upaya yang dapat dilakukan seorang pemimpin dengan memanfaatkan kecakapan serta sumber dayanya secara efektif dan efisien agar dapat memenuhi segala sasaran dan tujuan suatu organisasi atau lembaga.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan sebuah proses pendayagunaan segala sumber daya yang dimiliki pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dimana proses ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang dalam upaya pencapaian tujuan

²³ Sondang P Siagian, *Manajemen Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995). 15

tersebut.²⁴ Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan dalam upaya menggerakkan sumber daya lainnya, tanpa sumber daya manusia, sumber daya lainnya menganggur dan tidak bekerja dengan baik sehingga kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.²⁵ Dan dapat pula diartikan sebagai keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy* dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan²⁶ maka dari itu perlu adanya manajemen sumber daya manusia sehingga proses manajemen organisasi dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

Manajemen Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.²⁷ Sinamora (2006) mengungkapkan bahwa tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengelola segala unsur manusia dan potensi yang dimiliki nya sehingga mendorong tercapai

²⁴ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)* (Surabaya: CV RA De. Rozzale, 2017). 65

²⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Bandung: Refika Aditama* (Jakarta: Salemba Empat, 2005). 47

²⁶ Marihot Tua, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai* (Jakarta: Grasindo, 2007). 57

²⁷ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2012). 8

tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia membawa peran penting dan menjadi faktor utama keberhasilan organisasi, karena manajemen organisasi akan berhasil mencapai tujuannya apabila para pelaksana kegiatan yaitu manusia (karyawan) dapat melaksanakan tugas mereka masing masing dengan baik serta mematuhi aturan organisasi.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai upaya untuk meningkatkan kontribusi karyawan sebagai sumber daya manusia terhadap organisasi guna pencapaian produktivitas organisasi.²⁸ Sumber daya manusia sebagai sumber yang menjadi tokoh utama dalam upaya pencapaian tujuan organisasi sehingga perlu adanya proses manajemen yang baik sehingga sumber daya manusia dapat diolah secara lebih efektif dan efisien, Terdapat fungsi fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi;

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pada proses pengadaan mulanya dilakukan Perencanaan sumber daya manusia, perencanaan merupakan proses awal yang menjadi faktor penting berjalannya manajemen dalam organisasi, karena pada tahap inilah manusia menentukan dan memutuskan segala kegiatan yang akan dilakukan, menentukan strategi serta pembagian kerja dalam organisasi.

²⁸ Syafaruddin, Candra Wijaya, and Ahmad Syukri Sitorus Sitorus, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkualitas* (Jakarta: Rineka Cipta, 2015). 45

Menurut Robbins dan Coutler (1999) mendefinisikan perencanaan sebagai proses yang melibatkan penentuan sasaran atau tujuan kegiatan, menyusun strategi untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dan mengembangkan struktur rencana secara menyeluruh dan mengkoordinasikan kegiatan.²⁹ Perencanaan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan analisis kebutuhan organisasi serta menentukan jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan. Dasar analisis perencanaan sumber daya manusia dapat dibuat dalam jangka pendek, menengah ataupun jangka panjang. Dapat pula dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah upaya penentuan jumlah dan kebutuhan sumber daya manusia pada waktu yang akan datang sehingga dapat mewujudkan program program yang telah direncanakan.³⁰

Maka dari itu perencanan harus dipersiapkan secara matang dengan melakukan analisis dengan sebaik baiknya, mulai dari hambatan, kendala, resiko, efektif dan efisien atau tidaknya. Sehingga segala resiko dapat diminimalisir. Namun apabila terjadi kendala dalam pelaksanaan, perencanaan dapat juga diubah apabila hal tersebut dapat menyelesaikan atau meminimalisir masalah, karena perencanaan itu bersifat umum sedang sisanya tergantung

²⁹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017), 7

³⁰ *Ibid.*

pada pelaksanaan rencana. Meskipun begitu perencanaan tetap menjadi salah satu permulaan yang strategis dan menjadi salah satu faktor produktivitas organisasi

Setelah itu dilakukan pengadaan karyawan atau sumber daya manusia, perusahaan mencari karyawan dengan membuka lowongan pekerjaan untuk kemudian dilakukan seleksi calon pekerja bagi pelamar kerja. Rekrutmen bertujuan dalam upaya memenuhi prinsip *the right man, on the right place, at the right time*³¹ dimana dengan diadakannya proses rekrutmen, Lembaga bisa mendapatkan pegawai sesuai kebutuhannya, dengan menyusun deskripsi posisi pegawai secara lebih rinci, kualifikasi yang dibutuhkan, menjabarkan mengenai analisis jabatan, deskripsi jabatan serta spesifikasi pekerjaan, tidak hanya itu manajer juga harus memperhatikan mengenai jumlah pegawai yang dibutuhkan, analisis kebutuhan pegawai seperti biaya yang diperlukan serta membuat perencanaan yang strategis dengan tetap memperhatikan pertimbangan hukum. Dalam proses ini juga sering terjadi berbagai hambatan seperti citra organisasi yang tidak menarik atau tidak banyak diketahui, kebijakan organisasi yang mungkin dapat memberatkan pelamar, daya tarik pekerjaan, apakah posisi tersebut adalah posisi yang banyak diminati atau tidak, strategi atau

³¹ *Ibid*, 69

perencanaan yang kurang matang juga dapat menghambat proses rekrutmen.

Selain itu manajer juga perlu untuk melakukan evaluasi rekrutmen. Bertujuan untuk menganalisis kembali apakah segala yang diputuskan sudah yakin dan efektif. Menurut Mathis dan Jackson terdapat hal hal yang perlu diperhatikan dalam upaya evaluasi rekrutmen ini yaitu

- 1) Jumlah Pelamar
- 2) Tujuan yang ingin dicapai
- 3) Kualitas pelamar
- 4) Biaya setiap pelamar yang direkrut
- 5) Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan kosong³²

Dan setelah proses evaluasi rekrutmen selesai maka dapat dilakukan seleksi pegawai sesuai kebutuhan pegawai. Setelah melalui proses perekrutan kemudian melakukan penempatan karyawan

Penempatan atau penugasan karyawan merupakan proses membagi karyawan sesuai dengan kriteria dan keahlian dalam suatu posisi yang dibutuhkan proses ini dilakukan setelah rekrutmen dan seleksi pegawai dimana pegawai yang diterima akan ditempatkan

³² *Ibid*, 137

kedalam posisi tersebut, selain itu terlebih dahulu pegawai diberikan kesempatan melakukan orientasi di lingkungan kerja barunya.

b. Pengembangan karyawan

Pengembangan karyawan dilakukan sebagai upaya peningkatan kualitas karyawan dan pelayanan seperti pendidikan, pelatihan atau seminar agar karyawan dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, ataupun agar dapat menyesuaikan sistem kerja perusahaan dengan baik. Salah satu tujuan pengembangan karyawan adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam upaya penyesuaian antara kebutuhan untuk berkembang dan kebutuhan organisasi³³ selain itu adanya pengembangan karir dapat mendorong semangat dan komitmen pegawai, menambah ketrampilan baru, meningkatkan kualitas pegawai itu sendiri, mengurangi kejenuhan dari pekerjaan serta meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi pun akan rela mengalokasikan anggaran untuk pengembangan karyawan sebagai bentuk investasi bagi organisasi itu sendiri. Maka dari itu dengan adanya pengembangan karyawan, sangat diharapkan untuk semua karyawan dapat termotivasi untuk bekerja dengan baik.

³³ *Ibid*, 285

c. Pemberian kompensasi

Kompensasi merupakan jumlah total dari semua penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi dimana hal ini bertujuan untuk menarik mempertahankan dan memotivasi pegawai.³⁴

Kompensasi adalah bentuk balas jasa atau imbalan yang diberikan perusahaan, penghargaan dapat berbentuk penghargaan positif seperti gaji, insentif, liburan sedangkan penghargaan negatif berupa hukuman disiplin dan sebagainya. Kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu faktor utama mengapa pegawai bekerja, karena segala kinerja usaha dan kontribusi yang dilakukan pegawai bukan hanya semata mata ingin mengabdikan diri kepada organisasi melainkan mengharap balasan jasa atau imbalan atas kinerjanya.³⁵

Kompensasi juga sangat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia dan keberlangsungannya di dalam organisasi, karena tidak diberikannya kompensasi yang layak dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai, apabila kompensasi yang diberikan tidak sepadan atau tidak sesuai harapan dengan kinerja yang dilakukan pegawai maka dapat terjadi penolakan oleh

³⁴ *Ibid*, 220

³⁵ *Ibid*.

pegawai baik secara halus maupun terang terangan, seperti demonstrasi.

Pemberian kompensasi yang diberikan organisasi tentu memiliki tujuan terutama bagi kesejahteraan karyawan, seperti yang dijelaskan oleh Wether dan Davis (1996) dalam Lijan (2017) tujuan kompensasi sebagai berikut

- 1) Memperoleh pegawai yang berkualifikasi
- 2) Mempertahankan pegawai yang ada
- 3) Menjamin keadilan
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan
- 5) Mengendalikan biaya
- 6) Mengikuti aturan hukum
- 7) Memfasilitasi pengertian
- 8) Meningkatkan efisiensi administrasi

Menurut Simamora (2004) kompensasi terdiri dari dua jenis yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial, dimana kompensasi finansial terdiri dari dari kompensasi langsung seperti gaji, upah, insentif dan kompensasi tidak langsung seperti asuransi, bayaran diluar jam kerja seperti liburan, cuti, dan fasilitas sedangkan kompensasi non finansial seperti pengakuan, rasa

pencapaian, tantangan, lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan, kebijakan yang sehat.³⁶

d. Pengintegrasian

Integrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi, pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan.³⁷ Motivasi kerja adalah bentuk dorongan kepada karyawan agar mereka melaksanakan pekerjaannya. Motivasi kerja diperlukan karena dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan sehingga karyawan dapat melakukan tugasnya dengan baik agar tercapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja adalah sebuah cara seorang karyawan merasakan pekerjaan yang dilakukannya, baik itu menguntungkan maupun merugikan hal ini bergantung pada persepsi karyawan apakah pekerjaannya memuaskan atau tidak.³⁸ Menurut Steve M. Jex (2002) Menurut Weirich, Knootz (1994) menyatakan bahwa kepuasan merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang diinginkannya tercapai.³⁹ Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan

³⁶ *Ibid*, 223

³⁷ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2012).

³⁸ *Ibid*.

³⁹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017), 302

pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.⁴⁰ Selanjutnya adalah kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan.

e. **Pemeliharaan**

Pemeliharaan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi.⁴¹ Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi biasanya memiliki kinerja yang baik, sehingga seorang pemimpin perlu untuk mempertahankannya, memberikan keamanan dan kenyamanan serta melindunginya agar dapat meminimalisir berbagai resiko seperti kecelakaan kerja, karena anggotanya adalah salah satu faktor keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Sehingga seorang pemimpin perlu untuk memperbaiki komunikasi dan memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja pegawainya.

2. Kinerja Guru

Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.⁴² Kinerja dapat pula dikatakan sebagai bentuk perwujudan yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi,

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2012).

⁴² *Ibid.*, 47

sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan motivasi kerja.⁴³ Kinerja sangat diperlukan, karena dengan adanya kinerja dapat diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga kinerja bertujuan dalam upaya penyesuaian harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

Kinerja dapat diukur dengan indikator kinerja karyawan, seperti yang dijelaskan Wilson Bangun yaitu

a. Jumlah Pekerjaan

Dalam pengukuran kinerja, jumlah pekerjaan menjadi salah satu tolok ukur dan menjadi standar pekerjaan. Dimana setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda beda, sehingga dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mengerjakannya atau jumlah pekerjaan yang dapat dilakukan karyawan.

b. Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat dikerjakannya. Sehingga karyawan dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik bila dapat memnuhi standar kualitas kerja tersebut.

c. Ketepatan waktu

⁴³ Sakban, Ifnaldi, dan Rifanto bin Ridwan, "Manajemen Sumber Daya Manusia" *Journal of Administration and Educational Management* Volume 2, No 1, (Juni 2019)

Dalam dimensi ini karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaannya tepat waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena dikhawatirkan akan menghambat pekerjaan lain, atau tidak sesuai batas waktu yang ditentukan sehingga dapat mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

d. Kehadiran

Kehadiran juga menjadi salah satu indikator penting dalam kinerja, dimana diharapkan karyawan dapat datang atau hadir tepat waktu sesuai dengan yang telah ditentukan.

e. Kemampuan Kerjasama

Pekerjaan terkadang tidak hanya dilakukan oleh satu karyawan, banyak pekerjaan yang harus diselesaikan oleh lebih dari dua karyawan, maka dari itu kemampuan kerjasama sangat dibutuhkan.⁴⁴

Guru adalah seseorang yang memberikan ilmu⁴⁵. Dalam Undang-undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 Pasal 2 guru dikatakan sebagai tenaga profesional yang mengandung arti bahwa pekerjaan guru hanya dapat dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kualifikasi akademik, kompetensi

⁴⁴ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2012), 234.

⁴⁵ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional : Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 18

dan sertifikasi pendidik sesuai dengan persyaratan untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan tertentu⁴⁶

Terdapat empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru yaitu kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi pedagogik

1. Kompetensi Sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat.
2. Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.
3. Kompetensi Profesional adalah penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.
4. Kompetensi Pedagogik yaitu kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran,

⁴⁶ UU. No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Guru dapat dikatakan sebagai kunci dalam efektifitas dan efisiensi belajar siswa di sekolah, maka dari itu guru berperan penting bagi siswa, karena guru lah yang akan menghadapi siswa secara langsung sehingga sebagai guru harus memberikan tauladan dan contoh yang baik. Sehingga kinerja yang baik akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan tujuan sekolah. Kinerja guru dapat diartikan sebagai kemampuan yang ditunjukan oleh guru dalam melaksanakan tugas atas pekerjaannya⁴⁷.

Dalam melakukan pengawasan kinerja guru, sebuah sekolah di bawah naungan pemerintahan diwajibkan untuk melakukan Penilaian Kinerja Guru (PKG). Terdapat 14 indikator yang harus dimiliki oleh guru dalam penilaian kinerja guru, yaitu;

NO	KOMPETENSI	INDIKATOR
A. Pedagogik		
1.	Menguasai karakteristik peserta didik	Guru dapat mengidentifikasi karakteristik belajar setiap peserta didik di kelasnya
		Guru memastikan bahwa semua peserta didik mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran
		Guru dapat mengatur kelas untuk memberikan kesempatan belajar yang sama pada semua peserta didik dengan

⁴⁷ Tutik Rachmawati, *Penilaian Kinerja Profesi Guru Dan Angkatan Kreditnya* (Yogyakarta: Gava Media, 2013). 124

		kelainan fisik dan kemampuan belajar yang berbeda
		Guru mencoba mengetahui penyebab penyimpangan perilaku peserta didik untuk mencegah agar perilaku tersebut tidak merugikan peserta didik lainnya.
		Guru membantu mengembangkan potensi dan mengatasi kekurangan peserta didik.
		Guru memperhatikan peserta didik dengan kelemahan fisik tertentu agar dapat mengikuti aktivitas pembelajaran, sehingga peserta didik tersebut tidak termarginalkan (tersisihkan, diolok olok, minder dsb).
2	Menguasai Teori belajar dan prinsip prinsip pembelajaran yang mendidik	Guru memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menguasai materi pembelajaran sesuai usia dan kemampuan belajarnya melalui pengaturan proses pembelajaran dan aktivitas bervariasi Guru selalu memastikan tingkat pemahaman peserta didik terhadap materi pembelajaran tertentu dan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut
		Guru dapat menjelaskan alasan pelaksanaan kegiatan yang dilakukannya baik sesuai maupun berbeda dengan rencana, terkait keberhasilan pembelajaran
		Guru menggunakan berbagai Teknik untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik
		Guru menggunakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran maupun proses belajar peserta didik
		Guru memperhatikan respon peserta didik yang belum/kurang memahami materi pembelajaran yang diajarkan dan

		menggunakannya untuk memperbaiki rancangan pembelajaran berikutnya.
3.	Pengembangan Kurikulum	Guru dapat Menyusun silabus yang sesuai dengan kurikulum
		Guru merancang rencana pembelajaran yang sesuai dengan silabus untuk membahas materi ajar tertentu agar peserta didik dapat mencapai kompetensi dasar yang ditetapkan
		Guru mengikuti urutan materi pembelajaran dengan memperhatikan tujuan pembelajaran
		Guru memilih materi pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, tepat dan mutakhir, sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik, dapat dilaksanakan di kelas sesuai dengan konteks kehidupan sehari hari
4.	Kegiatan pembelajaran yang mendidik	Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran sesuai dengan rancangan yang telah disusun secara lengkap dan pelaksanaan aktivitas tersebut mengindikasikan bahwa guru mengerti tentang tujuannya
		Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran yang bertujuan untuk membantu proses belajar peserta didik bukan untuk menguji sehingga membuat peserta didik merasa tertekan
		Guru menkomunikasikan informasi baru (misalnya materi tambahan) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik
		Guru menyikapi kesalahan yang dilakukan peserta didik sebagai tahapan proses pembelajaran, bukan semata-mata kesalahan yang harus dikoreksi. Misalnya : dengan mengetahui terlebih dahulu peserta didik lain yang setuju/tidak setuju dengan jawaban tersebut, sebelum memberikan penjelasan tentang jawaban yang benar.

		Guru melaksanakan pembelajaran sesuai isi kurikulum dan mengkaitkannya dengan konteks kehidupan sehari hari peserta didik
		Guru melakukan aktivitas pembelajaran secara bervariasi dengan waktu yang cukup untuk kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan usia peserta didik dan tingkat kemampuan belajar dan mempertahankan perhatian peserta didik.
		Guru mengelola kelas dengan efektif tanpa mendominasi atau sibuk dengan kegiatannya sendiri agar semua waktu peserta dapat dimanfaatkan secara produktif
		Guru mampu menyesuaikan banyak kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya, mempraktekan dan berinteraksi dengan peserta didik lain.
		Guru mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara sistematis untuk membantu proses belajar peserta didik. Sebagai contoh guru menambah informasi aru setelah mengevaluasi pemahaman peserta didik terhadap materi sebelumnya
		Guru menggunakan alat bantu mengajar dan atau audio visual (termasuk TIK) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.
5.	Pengembangan potensi peserta didik	Guru menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap setiap pesera didik untuk mengetahui tingkat kemajuan masing masing
		Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar sesuai dengan kecakapan dan pola belajar masing masing
		Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk

		memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berfikir kritis peserta didik
		Guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu
		Guru dapat mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi dan kesulitan belajar masing masing peserta didik
		Guru memberikan kesempatan belajar kepada peserta didik dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan
6.	Komunikasi dengan peserta didik	Guru menggunakan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman dan menjaga partisipasi peserta didik, termasuk memberikan pertanyaan terbuka yang menuntut peserta didik untuk menjawab dengan ide dan pengetahuan mereka.
		Guru memberikan perhatian dan mendengarkan semua pertanyaan dan tanggapan peserta didik, tanpa menginterupsi, kecuali jika diperlukan untuk membantu atau mengklarifikasi pertanyaan/tanggapan tersebut.
		Guru menanggapi pertanyaan peserta didik secara tepat, benar dan mutakhir, sesuai tujuan pembelajaran dan isi kurikulum tanpa memperlukannya.
		Guru menyajikan kegiatan pembelajaran yang dapat menumbuhkan Kerjasama yang baik antarpeserta didik
		Guru mendengarkan dan memberikan perhatian terhadap semua jawaban peserta didik baik yang benar maupun yang dianggap salah untuk mengukur tingkat pemahaman peserta didik
		Guru memberikan perhatian terhadap pertanyaan peserta didik dan meresponnya secara lengkap dan

		relevan untuk menghilangkan kebingungan pada peserta didik
7.	Penilaian dan Evaluasi	Guru menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang tertulis dalam RPP
		Guru melaksanakan penilaian dengan berbagai Teknik dan jenis penilaian , selain penilaian formal yang dilaksanakan sekolah dan mengumumkan hasil serta implikasinya kepada peserta didik, tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan akan dipelajari
		Guru menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi topik/kompetensi dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing peserta didik untuk keperluan remedial dan pengayaan
		Guru memanfaatkan masukan dari peserta didik dan merefleksikannya untuk meningkatkan pembelajaran selanjutnya dan dapat membuktikannya melalui catatan jurnal pembelajaran, rancangan pembelajaran, materi tambahan dan sebagainya.
		Guru memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya.
B. Kepribadian		
8.	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan	Guru menghargai dan mempromosikan prinsip-prinsip Pancasila sebagai dasar ideologi dan etika bagi semua warga Indonesia
		Guru mengembangkan kerjasamanya dan membina kebersamaan dengan teman sejawat tanpa memperhatikan perbedaan yang ada (misalnya: budaya, suku, agama)

		Guru saling menghormati dan menghargai teman sejawat sesuai dengan kondisi dan keberadaan masing masing
		Guru memiliki rasa persatuan dan kesatuan sebagai bangsa Indonesia
		Guru mempunyai pandangan luas tentang keberagaman bangsa Indonesia (misalnya: budaya, suku, agama)
9.	Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan	Guru bertingkah laku sopan dalam berbicara, berpenampilan dan berbuat terhadap semua peserta didik dan orang tua dan teman sejawat.
		Guru mau membagi pengalamannya dengan kolega, termasuk mengundang mereka untuk mengobservasi cara mengajarnya dan memberikan masukan.
		Guru mampu mengelola pembelajaran yang membuktikan bahwa guru dihormati oleh peserta didik, sehingga semua peserta didik selalu memperhatikan guru dan berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran.
		Guru bersikap dewasa dalam menerima masukan dari peserta didik dan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berpartisipasi dalam pembelajaran
		Guru berperilaku baik untuk mencitrakan nama baik sekolah.
10.	Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga jadi guru	Guru mengawali dan mengakhiri pembelajaran dengan tepat waktu
		Jika guru harus meninggalkan kelas, guru mengaktifkan siswa dengan melakukan hal hal produktif terkait dengan mata pelajaran, dan meminta guru piket atau guru lain untuk mengawasi kelas.
		Guru memenuhi jam mengajar dan dapat melakukan semua kegiatan lain diluar jam mengajar berdasarkan ijin dan persetujuan pengelola sekolah.

		Guru meminta izin dan memberitahu lebih awal, dengan memberikan alasan dan bukti yang sah jika tidak menghadiri kegiatan yang telah direncanakan, termasuk proses pembelajaran di kelas.
		Guru memanfaatkan waktu luang selain mengajar untuk kegiatan yang produktif terkait dengan tugasnya.
		Guru memberikan kontribusi terhadap pengembangan sekolah dan mempunyai prestasi yang berdampak positif terhadap nama baik sekolah
		Guru merasa bangga dengan profesinya sebagai guru
C. Sosial		
11.	Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif	Guru memperlakukan semua peserta didik secara adil, memberikan perhatian dan bantuan sesuai kebutuhan masing-masing, tanpa memperdulikan factor personal.
		Guru menjaga hubungan baik dan peduli dengan teman sejawat (bersifat inklusif) serta berkontribusi positif terhadap semua diskusi formal dan informal terkait dengan pekerjaannya.
		Guru sering berinteraksi dengan peserta didik dan tidak membatasi perhatiannya hanya pada kelompok tertentu (misalnya: peserta didik yang pandai, kaya, berasal dari daerah yang sama dengan guru)
12.	Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat	Guru menyampaikan informasi tentang kemajuan, kesulitan dan potensi peserta didik kepada ortunya baik dalam pertemuan formal maupun tidak formal antara guru dan orang tua, teman sejawat dan dapat menunjukkan buktinya.
		Guru ikut berperan aktif dalam kegiatan di luar pembelajaran yang diselenggarakan oleh sekolah dan

		masyarakat dan dapat memberikan bukti keikutsertaannya.
		Guru memperhatikan sekolah sebagai bagian dari masyarakat, berkomunikasi dengan masyarakat sekitar, serta berperan dalam kegiatan sosial di masyarakat.
D. Profesional		
13.	Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	Guru melakukan pemetaan standar kompetensi dan kompetensi dasar untuk mata pelajaran yang diampunya, untuk mengidentifikasi materi pembelajaran yang dianggap sulit, melakukan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran dan memperkirakan alokasi waktu yang diperlukan
		Guru menyertakan informasi yang tepat dan mutakhir di dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.
		Guru Menyusun materi, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang berisi informasi yang tepat, mutakhir dan yang membantu peserta didik memahami konsep materi pembelajaran.
14.	Mengembangkan keprofesionalan melalui Tindakan yang reflektif	Guru melakukan evaluasi diri secara spesifik, lengkap dan didukung dengan contoh pengalaman diri sendiri.
		Guru memiliki jurnal pembelajaran, catatan masukan dari teman sejawat atau hasil penilaian proses pembelajaran sebagai bukti yang menggambarkan kinerjanya.
		Guru memanfaatkan bukti gambaran kinerjanya untuk mengembangkan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran selanjutnya dalam program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)
		Guru dapat mengaplikasikan pengalaman PKB dalam perencanaan,

		pelaksanaan penilaian pembelajaran dan tindak lanjutnya.
		Guru melakukan penelitian, mengembangkan karya inovasi, mengikuti kegiatan ilmiah (misalnya: seminar, konferensi) dan aktif dalam melaksanakan PKB
		Guru dapat memanfaatkan TIK dalam berkomunikasi dan pelaksanaan PKB
Jumlah	14	78

Tabel 2 : Indikator Penilaian Kinerja Guru

4. Era New Normal

New Normal adalah masa peralihan masa pandemi corona virus disease 19 kepada tatanan kehidupan normal dengan cara yang baru. Corona Virus Disesase-19 (Covid-19) merupakan penyakit menular yang disebabkan oleh virus SARS-CoV-2, Virus ini pertama kali menyebar di Wuhan, China pada Desember 2019, dan terus menyebar hampir ke seluruh penjuru dunia, hingga pada 9 Maret 2020, WHO (World Health Organization) mendeklarasikan virus Covid-19 sebagai Pandemi⁴⁸. Tercatat hingga 28 Agustus 2021 sudah terdapat 216,484958 kasus Covid-19 di seluruh dunia⁴⁹

⁴⁸ Satgas Penanganan Covid 19, "Tanya Jawab," covid19.go.id, 2021, <https://covid19.go.id/tanya-jawab?search=Apa yang dimaksud dengan pandemi. Diakses pada 15 Agustus 2021>

⁴⁹ Worldometer, "Indonesia Corona Virus Cases," worldometer.info, 2021, <https://www.worldometers.info/coronavirus/country/indonesia/>. Diakses pada 28 Agustus 2021

Penularan virus ini sangat mudah, Percikan percikan dari hidung atau mulut yang keluar saat orang yang terinfeksi COVID-19 batuk, bersin atau berbicara dapat memicu penyebaran virus ini kepada orang lain, orang dapat terinfeksi apabila menghirup percikan virus ini. Virus ini pun juga dapat menempel pada benda benda seperti gagang pintu, meja, kursi, alat makan dll, dimana manusia dapat terinfeksi apabila setelah menyentuhnya kemudian mereka menyentuh area mata, hidung atau mulut mereka. Maka dari itu pemerintah menganjurkan untuk selalu mencuci tangan dan menggunakan masker serta selalu menjaga jarak untuk meminimalisir penyebaran. Gejala gejala umum yang terjadi apabila terkonfirmasi positif Covid-19 adalah demam, batuk kering, dan rasa lelah dan pada kondisi tertentu, pasien juga merasakan sakit kepala, sakit diare, kehilangan indera rasa atau penciuman, perubahan warna pada jari atau tangan, dimana biasanya untuk gejala ini muncul secara bertahap. apabila pasien memiliki komorbid (penyakit penyerta) atau lanjut usia, memiliki kemungkinan memiliki sakit lebih serius, bahkan perlu melakukan perawatan khusus.

Saat ini pemerintah tengah fokus pada pemberian vaksin secara merata ke seluruh Indonesia, selain untuk menghentikan rantai penyebaran Covid-19, vaksinansi juga bertujuan mengeliminasi bahkan mengeradikasi penyakit tersebut dalam jangka panjang⁵⁰. Prioritas penerima vaksin ini adalah penduduk Indonesia yang berusia diatas 18 tahun, mulai dari tenaga

⁵⁰ *Ibid*

kesehatan, lanjut usia hingga ke masyarakat umum dan tetap mengikuti aturan syarat vaksinasi Pemerintah telah menganjurkan untuk taat pada protokol kesehatan 5M yaitu memakai masker, menjaga jarak, mencuci tangan, mengurangi mobilitas, menghindari kerumunan, dan berangsur-angsur untuk beradaptasi dan mulai membuat tatanan hidup yang baru dengan berdampingan dengan covid-19 dimana tatanan hidup baru ini biasa disebut dengan *New Normal*.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif berdasarkan dari tujuan penelitian itu sendiri yaitu memberikan informasi mendalam mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁵¹ Penelitian ini dilakukan dengan cara observasi langsung di lapangan

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di SMP Negeri 9 Yogyakarta, waktu pelaksanaan penelitian adalah pada bulan September dan Oktober 2021 dengan melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi.

⁵¹ S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 165

3. Subjek Penelitian

Terdapat total 59 tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan sebanyak 48 orang adalah guru dan 11 orang diantaranya adalah tenaga kependidikan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, yaitu mereka yang lebih mengetahui, mengalami, memahami perihal masalah yang akan diteliti.⁵² Selain itu peneliti juga menggunakan teknik *snowball sampling* dimana sampel yang diambil untuk mendapat sumber data akan digali informasinya, untuk kemudian mempertimbangkan narasumber lain berdasarkan dari informasi yang didapat sebelumnya, begitu seterusnya hingga mendapat informasi yang akurat dan tepat. Berdasarkan hal tersebut maka subjek yang terlibat antara lain Bapak Drs. Sugiharjo M. Pd selaku Kepala Sekolah SMPN 9 Yogyakarta, Bapak Drs. Suwodo selaku Guru Matematika dan Bapak Heru Supriyanto, S. Pd. Selaku Guru IPS dan Bapak Bani Achmad selaku Tenaga Bidang Administrasi.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Dalam penelitian ini pengambilan data menggunakan salah satunya wawancara, wawancara merupakan pertemuan dua orang yang

⁵² Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014).
231.

melakukan penukaran informasi dan gagasan dengan menggunakan teknik tanya jawab yang menghasilkan konstruksi makna tentang suatu topik tertentu.⁵³ Ciri utama dari interview adalah kontak langsung dengan tatap muka antara pencari informasi dan sumber informasi⁵⁴. Tetapi dengan melihat kondisi masa pandemi ini, maka metode interview dilakukan dengan dua cara yaitu secara *offline*, dengan bertemu langsung di sekolah dan atau secara online melalui *whatsapp*. Dengan melakukan metode interview ini peneliti bisa mendapatkan data berupa informasi yang dibutuhkan melalui narasumber.

b. Observasi

Observasi merupakan bentuk pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian⁵⁵. Metode observasi melakukan pengamatan secara langsung kondisi, benda benda dan fasilitas dan juga peristiwa pada objek yang diobservasi, dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi secara non partisipan karena peneliti hanya melakukan pengamatan pada kegiatan yang akan diamati.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis. Seperti arsip arsip dan termasuk juga buku buku

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ S Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004). 57

⁵⁵ *Ibid*, 158.

tentang pendapat, teori, dalil atau hukum-hukum dan lain lain yang berhubungan dengan masalah penelitian tersebut.⁵⁶ Dokumentasi merupakan proses catatan peristiwa yang sudah terjadi berupa tulisan, gambar atau karya karya monumental dari seseorang⁵⁷. Maka dari itu dokumentasi bisa menjadi alat pendukung penelitian sebagai tambahan informasi dalam proses wawancara dan observasi.

5. Teknik Keabsahan Data

Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti perlu mengetahui mengenai valid atau tidaknya data yang didapat. Temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Triangulasi dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu⁵⁸ Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi data, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik, sebagai berikut;

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, untuk kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan mana pandangan yang sama,

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 231.

⁵⁸ *Ibid.*231

yang berbeda dan yang spesifik hingga menghasilkan sebuah kesimpulan untuk selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan sumber data tersebut⁵⁹.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan mengecek informasi data dengan teknik yang berbeda⁶⁰, apabila dalam triangulasi sumber menganalisis beberapa sumber untuk mengetahui informasi lebih akurat, sedang triangulasi teknik menggunakan metode seperti wawancara, observasi dan dokumentasi.

6. Teknik Analisa Data

Teknik analisis data, dikemukakan Fossey bahwa analisis data kualitatif merupakan proses mereviu dan memeriksa data, menyintesis dan mengintrepetasikan data yang terkumpul sehingga dapat menggambarkan dan menerangkan fenomena fenomena atau situasi sosial yang diteliti⁶¹. Dalam hal ini data yang diperoleh oleh peneliti kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan empat langkah yaitu *Transcript* merupakan proses olah data dengan mengetik apa adanya segala apa yang disampaikan oleh narasumber dari hasil penelitian di lapangan. *Coding*, setelah melakukan transkrip kemudian diberikan label pada jawaban dari responden yang dibagi sesuai variable. *Grouping* yaitu mengelompokan

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ *Ibid.*, 268

⁶¹ Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2014).400

hasil wawancara atau observasi untuk kemudian disamakan dengan label yang lain. *Comparing dan Contrasting* yaitu mencari kesamaan dan perbedaannya, dimana peneliti memasukan opini berdasar data yang telah diperoleh melalui wawancara untuk kemudian dinarasikan persamaan dan perbedaannya, hingga selanjutnya dibandingkan dengan mengacu pada telaah yang telah direview sebelumnya.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika Pembahasan merupakan susunan penulisan yang disusun secara sistematis, dalam penelitian ini memiliki sistematika penulisan yang dibagi dalam empat bab yaitu

Bab I berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian penelitian yang relevan, kerangka teori, metode penelitian yang digunakan serta sistematika pembahasan.

Pada bab II ini membahas mengenai gambaran umum SMP Negeri 9 Yogyakarta, seperti seperti profil sekolah, visi misi, letak geografis sekolah, struktur organisasi, sumber daya dan sarana pra sarana sekolah berdasarkan dari data yang diperoleh peneliti.

Pada bab III berisi mengenai hasil penelitian yang dilakukan yaitu strategi manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 9 Yogyakarta.

Selanjutnya pada bab IV, bab terakhir membahas mengenai penutup berupa kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh mengenai “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja guru pada Masa *New Normal* di SMP Negeri 9 Yogyakarta” melalui wawancara, observasi serta dokumentasi, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi sumber daya manusia di SMP Negeri 9 Yogyakarta selama masa *new normal*, Sistem kerja guru selama masa *new normal* dilakukan secara WFH dan WFO dengan jadwal yang telah ditentukan. Terdapat 59 guru dan karyawan di SMP Negeri 9 Yogyakarta baik PNS maupun guru tidak tetap, dimana 27 orang menjabat sebagai guru PNS dan 5 guru PPPK dengan sebanyak 25 Guru telah bersertifikasi serta 16 diantaranya adalah guru tidak tetap serta 11 lainnya merupakan pegawai administrasi dan perpustakaan sekolah dengan beberapa tenaga pegawai yang ahli dalam bidang TIK, mayoritas guru sudah memiliki kesiapan dalam menghadapi sistem pembelajaran yang baru dan kepala sekolah selalu memastikan bahwa seluruh guru dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Sistem pembelajaran dilakukan sesuai aturan pemerintah SKB 4 Menteri dengan menerapkan pembelajaran secara *hybrid* yaitu tatap muka terbatas dan pembelajaran daring dengan tetap menaati protokol kesehatan, selama pelaksanaan para guru dapat beradaptasi dengan baik meski terdapat

sedikit kendala yang dapat diatasi serta sistem manajemen sumber daya manusianya dilakukan mulai dari pengadaan, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan. Pelaksanaan proses manajemen SDM ini berada di bawah wewenang Dinas Pendidikan.

2. Strategi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan SMP Negeri 9 Yogyakarta dalam peningkatan kinerja guru pada masa pandemi covid-19 yaitu 1) Menjaga dan meningkatkan komunikasi 2) Melakukan pendekatan secara personal 3) Melakukan evaluasi dan meningkatkan pengawasan 4) Mengadakan pelatihan 5) Mengadakan program Peduli Keluarga Besar SMPN 9 Yogyakarta. Hasil upaya strategi yang dilakukan sekolah ini dapat meminimalisir kekurangan dan hambatan yang dialami para guru serta meningkatkan semangat kerja para guru dalam menghadapi masa pandemi.
3. Faktor pendukung dan penghambat dalam strategi manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja guru adalah adanya keterbukaan, Mengatasi permasalahan dengan musyawarah dan diskusi, dan adanya motivasi guru untuk belajar hal baru. Sedangkan untuk faktor penghambat adalah bertambahnya jumlah tugas/pekerjaan setiap guru, kendala terhadap adaptasi teknologi, adanya kendala terhadap partisipasi guru dalam mengikuti kegiatan pelatihan serta kesulitan dan hambatan yang terjadi pada siswa. Faktor-faktor pendukung dan penghambat yang ada di sekolah ini bisa menjadi patokan agar sekolah lebih bersiaga menghadapi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi kedepannya.

B. Saran-saran

- 1 Kepada Kepala Sekolah SMP Negeri 9 Yogyakarta Pak Sugiharjo untuk selalu menjaga dan meningkatkan komunikasi kepada para guru dan karyawan agar semua pekerjaan dapat berjalan dengan baik serta memberikan yang terbaik untuk sekolah
- 2 Kepada guru dan karyawan SMP Negeri 9 Yogyakarta untuk selalu semangat mengoptimalkan segala kinerjanya sesuai dengan tugas masing masing, lebih siaga meningkatkan kemampuan diri terkhusus di era digital ini, memanfaatkan segala fasilitas sekolah dengan baik serta memberikan selalu memberikan kinerja yang terbaik untuk siswa siswa dalam setiap pembelajaran.

C. Kata Penutup

Alhamdulillah *rabbi' alamin*, Demikianlah hasil penelitian mengenai “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja guru pada Masa *New Normal* di SMP Negeri 9 Yogyakarta”. Tentunya masih banyak kekurangan dalam penyusunan tugas akhir ini , Sehingga peneliti mengharapkan kritik dan saran sebagai evaluasi agar lebih baik. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dan menambah informasi keilmuan serta kepada para pembaca. Atas semua kesalahan kata dan penulisan pada skripsi ini, peneliti menyampaikan permintaan maaf.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2012.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama. Jakarta: Salemba Empat, 2005.
- Margono, S. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Notoadmojo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Rachmawati, Tutik, and Daryanto. *Penilaian Kinerja Profesi Guru Dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta: Gava Media, 2016.
- RI, Kementrian Agama. *Al-Qur'an Dan Terjemah*. Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2010.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*. Surabaya: CV RA De. Rozzale, 2017.
- Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Suprihatiningrum, Jamil. *Guru Professional : Pedoman Kinerja, Kualifikasi Dan Kompetensi Guru*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.
- Suraji, Imam. "Urgensi Kompetensi Guru." *Forum Tarbiyah* 10, no. 2 (2012): 236–51..

Syafaruddin, Candra Wijaya, and Ahmad Syukri Sitorus Sitorus. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkualitas*. Jakarta: Rineka Cipta, 2015.

Tua, Marihot. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo, 2007.

Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Yusuf, Muri. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana, 2014.

Akilah, Fahmiah. "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan." *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2018): 518–34. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v6i1.282>.

Ariansyah, DD Alija, Sri Wulandari Agustin, and Etharina Lathifa. "Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen Pendidikan Islam Di Masa Pandemi Covid-19." *UMM : Jurnal Pendidikan Indonesia* 2, no. 7 (2021): 1169–76. <https://doi.org/10.36418/japendi.v2i7.242>.

Badan Kepegawaian Negara. "Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020." *Peraturan Badan Kepegawaian Negara*, no. April (2020).

Bahri, Syamsul, and Novira Arafah. "Analisis Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Strategi Pembelajaran Di Era New Normal." *Tafkir*:

Interdisciplinary Journal of Islamic Education 1, no. 1 (2021): 20–40.
<https://doi.org/10.31538/tijie.v1i1.2>.

Chotimah, C, and K Nisa. “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MA Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Pacet.” *Prosiding Seminar Nasional ...*, 2019, 125–28.
<http://ejournal.unwaha.ac.id/index.php/snami/article/view/679>.

Esthi, Rianasari Bimanti, “Strategi Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi dan New Normal melalui Remote Working, Employee Productivity, dan Upskilling for Digital,” *UPB: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 1, no. 1 (2020): 22-24.

Habe, Hazairin, and Ahiruddin Ahiruddin. “Sistem Pendidikan Nasional.” *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Bisnis* 2, no. 1 (2017): 39–45.
<https://doi.org/10.24967/ekombis.v2i1.48>.

Iskandar, Uray. “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru.” *SMP Dispen Sambas : Jurnal Visi Ilmu Pendidikan* 10, no. 1 (2013): 1018–27.
<https://doi.org/10.26418/jvip.v10i1.2061>.

Muspawi, Mohamad. “Strategi Peningkatan Kinerja Guru,” *LPPM UBJ : Jurnal Ilmiah* 21, no. 1 (2021): 101-106.

Purwanto, Agus. “Studi Eksplorasi Dampak WFH Terhadap Kinerja Guru.” *Pelita Harapan : Journal of Education, Psychology and Counseling* 2, no. 1 (2020): 92–100.

Russamsi, Yunus, Hanhan Hadian, and Acep Nurlaeli. “Pengaruh Kepemimpinan

Kepala Sekolah Dan Peningkatan Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19.” *Managere : Indonesian Journal of Educational Management* 2, no. 3 (2020): 244–55. <https://doi.org/10.52627/ijeam.v2i3.41>.

Sakban, Ifnaldi, and Rifanto Ridwan. “Manajemen Sumber Daya Manusia.” *Pascasarjana IAIN Curup : Administration and Educational Management* 2, no. Juni (2019): 1.

Sastrawinata, Hendra. “Pengaruh Kesadaran Diri, Pengaturan Diri, Motivasi, Empati, Dan Ketrampilan Sosial Terhadap Kinerja Auditor Pada KAP Di Kota Palembang.” *Politeknik Negeri Sriwijaya*, no. Juli (2016): 1–23.

Sholihah, Hidayatus. “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Man Yogyakarta Iii.” *Al-Fikri: Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018): 58. <https://doi.org/10.30659/jspi.v1i1.2425>.

Syamsurizal. “Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi.” *Dharmawangsa : Jurnal Warta Edisi : 51 6* (2017): 5–9.

Indonesia, CNN. “Nadiem Dorong Sekolah Dibuka: Tidak Ada Tawar Menawar.” *cnnindonesia*, 2021. <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20210602144154-20-649499/nadiem-dorong-sekolah-dibuka-tak-ada-tawar-menawar/amp>.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. “Data Pokok Pendidikan.” Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2021.

<https://dapo.kemdikbud.go.id/sekolah/D126D76BC4936B009DBC>.

Humas SMP IT Abu Bakar. “Ingin Tahu SMP Terbaik Di Kota Yogyakarta Dan Se-DIY? Berikut Daftarnya Versi Hasil TPPU 2018.” mulia.sch.id, 2018.
<https://mulia.sch.id/ingin-tahu-smp-terbaik-di-kota-yogyakarta-dan-se-diy-berikut-daftarnya-versi-hasil-tppu-2018/>.

Satgas Penanganan Covid 19. “Tanya Jawab.” covid19.go.id, 2021.
<https://covid19.go.id/tanya-jawab?search=Apa yang dimaksud dengan pandemi>.
Di akses pada 17 Juni 2022

Worldometer. “Indonesia Corona Virus Cases.” worldometer.info, 2021.
<https://www.worldometers.info/coronavirus/country/indonesia/>.

