

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH DI MTs. AL-ISTIQAHAH HALONG KABUPATEN BALANGAN

Miranti

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Syekh Muhammad Nafis Tabalong,
Indonesia

Email: mirantimizwar@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to find and examine more deeply about: human resource management in improving the quality of schools. This research is a descriptive study using a qualitative approach and case study design. The data were obtained through observation, where the researcher functions as an instrument for conducting observations, in-depth interviews and documentation studies. The data were analyzed by interactive analysis through 3 activities, namely data reduction, data presentation and conclusion drawing. The validity of the data was obtained by extending the participation and triangulation of the data. From the results of this study, it can be explained that: 1) HR planning is designed and compiled based on the independence of the school by taking into account the characteristics of the school. 2) HR recruitment is carried out in a closed and open manner by utilizing human resources that are considered potential. 3) Selection is done openly. 4) Orientation, although not formal, is still given by introducing environmental conditions, culture and colleagues. 5) The training and development carried out have had a positive impact and influence, both for schools and personnel.

Keywords: *Human Resource Management, and School Quality.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan mengkaji lebih mendalam tentang: manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sekolah. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan rancangan studi kasus (*case study*). Data diperoleh melalui pengamatan, dimana peneliti berfungsi sebagai instrumen untuk melakukan observasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis interaktif melalui 3 kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan

kesimpulan. Keabsahan data diperoleh dengan perpanjangan keikutsertaan dan triangulasi data. Dari hasil penelitian ini dapat dipaparkan bahwa: 1) Perencanaan SDM dirancang dan disusun berdasarkan kemandirian sekolah dengan memperhatikan ciri khas sekolah. 2) Rekrutmen SDM dilakukan secara tertutup dan terbuka dengan memanfaatkan SDM yang dianggap berpotensi. 3) Seleksi dilakukan secara terbuka. 4) Orientasi, meski tidak formal, tetap diberikan dengan cara memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya dan rekan kerja. 5) Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan telah memberikan dampak dan pengaruh positif, baik untuk sekolah maupun personel.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Mutu Sekolah.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sebuah proses pencerdasan kehidupan bangsa yang sekaligus menjadi sarana untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya. Keberhasilan pembangunan nasional juga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, baik dari segi pengambil keputusan, penentu kebijakan, pemikir maupun perencana, bahkan sampai kepada pelaksana teknis dan pelaku pengawasan pembangunan.

Sarana yang paling strategis dalam melaksanakan pembangunan nasional tersebut adalah melalui pendidikan, yaitu dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Menyadari peran strategis pendidikan tersebut, pemerintah Indonesia senantiasa mendukung ide yang menempatkan sektor pendidikan, sebagai prioritas dalam pembangunan nasional. Untuk itu pemerintah menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Pendidikan nasional yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pendidikan selain merupakan sarana untuk dapat meningkatkan kualitas dan harkat manusia juga sebagai tolok ukur martabat suatu bangsa. Tolak ukur kualitas suatu bangsa ini, dapat dilihat dari sejauh mana keberhasilan pelaksanaan pendidikan itu berlangsung dalam sebuah negara. Semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat di suatu bangsa, maka semakin tinggi pula kualitas masyarakat bangsanya.

Namun realitas sistem pendidikan Indonesia belumlah menunjukkan kualitas dan keberhasilan yang diharapkan. Pendidikan nasional belum bisa menciptakan sumber daya manusia yang unggul, baik dari sisi intelektualitas, moralitas, spritualitas, profesionalitas dan kemampuan daya saing atau kompetisi bangsa. Dan dalam kenyataannya pendidikan di Indonesia sulit mengalami kemajuan yang berarti, bahkan dalam skala global kualitas kita jauh dari negara-negara tetangga.

Berbagai nada prihatin akan rendahnya kualitas pendidikan nasional menyadarkan pemerintah dengan melakukan perubahan kebijakan politik dalam ranah sistem pendidikan nasional dimana semangat otonomi sebagai perubahan yang menonjol.

Bermula dengan dilahirkannya Undang Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang Undang No. 25 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang juga melahirkan konsekuensi otonomi dalam dunia pendidikan. Sistem pendidikan nasional yang sebelumnya diatur secara terpusat diubah dengan pendekatan desentralisasi. Kewenangan manajemen pendidikan dialihkan dari pusat ke daerah dengan sekolah sebagai ujung tombaknya (Mulyasa, 2002).

Kebijakan pemerintah dalam peningkatan penyelenggaraan pendidikan nasional bisa kita lihat lebih nyata sebagaimana telah disebutkan di atas yaitu dengan disyahkannya Undang Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, kemudian diikuti dengan Undang Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut menunjukkan adanya tuntutan adanya peningkatan kemampuan (baca: *kompetensi*) tenaga pendidik atau guru. Hal ini lebih diperjelas oleh Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 pasal 8-10, yang mensyaratkan dimilikinya kompetensi bagi guru. Oleh karena

itu merupakan suatu keharusan bagi guru untuk meningkatkan kompetensinya sesuai standar-standar yang telah ditetapkan oleh Pemerintah.

Kualitas sumber daya manusia yang diperlukan pada era yang serba modern seperti sekarang ini tentunya tidak akan lahir dalam waktu sekejap tetapi merupakan proses yang didalamnya diperlukan program pendidikan yang diarahkan pada persiapan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan transformasi sosial yang sangat cepat tersebut.

Dengan istilah lain bahwa sumber daya manusia yang berkualitas itu mutlak memerlukan manajemen yang baik agar terarah sesuai dengan tujuannya. Untuk itu diperlukan peran sumber daya manusia yang kompeten yaitu sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan (*knowledge-based worker*) dan memiliki keterampilan (*multiskilling worker*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Perubahan-perubahan tersebut menuntut sumber daya manusia untuk memulai pekerjaan secara berbeda dengan menerapkan peraturan-peraturan baru sehingga dapat memprediksi kondisi yang bergejolak. Sumber daya manusia dituntut untuk mengelola karir mereka sendiri karena perubahan dan kemampuan adaptasi merupakan hal penting yang dikendalikan oleh individu dan bukan dikendalikan oleh organisasi (Anatan dan Lena Ellitan, 2007).

Fenomena seperti ini, memunculkan tantangan baru dan kesempatan bagi organisasi untuk dapat memahami dan membuat konsep pengelolaan organisasi yang efektif melalui pengelolaan atau Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Di saat perubahan lingkungan dunia kerja dan usaha yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografi, jenis usaha, lingkungan hidup serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang *turbulens* (tidak menentu) dengan bersikap proaktif (Anatan dan Lena Ellitan, 2007).

Artinya manajemen sumber daya manusia harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya.

Manajemen sumber daya manusia harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan sumber daya manusia. Merubah sistem kerja yang *responsive* menjadi proaktif, dan struktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis (Eka Nuraini Rachmawati, 2004).

Sejalan dengan itu, bagi dunia pendidikan dukungan manajemen sumber daya manusia yang kuat dan komitmen pemimpin (kepala sekolah) merupakan hal yang mutlak untuk keberhasilan organisasi secara menyeluruh serta pengembangan dan usaha meraih keunggulan kompetitif dan peningkatan mutu pendidikan.

Sebagai *agen of change* perubahan sosial, sesungguhnya pendidikan dalam atmosfir modernisasi dan globalisasi dewasa ini dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis proaktif (Moh. Shofan, 2004). Pendidikan diharapkan mampu membawa perubahan dan kontribusi yang berarti bagi perbaikan posisi umat, baik pada dataran sumber daya umat secara intelektual, moral, spiritual maupun pada dataran yang bersifat praktis dalam bentuk solusi-solusi bagi problematika umat.

Sekolah yang dikelola dengan manajemen yang profesional akan tumbuh sehat dan kuat, sehingga dapat terus berimprovisasi, mengembangkan program-program yang *credible* (terpercaya) dan *marketable* (layak jual). Pada gilirannya menjadi program-program unggulan masyarakat. Sebaliknya, sekolah yang tidak dikelola dengan professional sehingga tidak mampu memenuhi tuntutan dan harapan stakeholder maka berangsur-angsur akan ditinggalkan masyarakat.

Untuk mengatasi berbagai persoalan di atas, selain persoalan tentang peranan dan aktivitas manajemen, tampaknya lembaga pendidikan tidak cukup hanya dengan melakukan berbagai langkah dan aktivitas manajerial semata, tapi lebih dari itu aktivitas manajerial pun dituntut harus bisa mewujudkan tujuan yang berorientasi pada peningkatan mutu lembaga, seperti salah satunya adalah bagaimana manajemen sekolah berupaya untuk meningkatkan kepuasan kehidupan kerja personel (Eka Nuraini Rachmawati, 2004).

Hal ini penting, mengingat tidak sedikit lembaga-lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan yang hanya memikirkan bagaimana memproduksi *output* pendidikan yang baik, tapi kurang memperhatikan tentang bagaimana memberikan kepuasan kerja kepada para personel - yang menjadi “motor penggerak” pendidikan di sekolah dalam kehidupan kerjanya.

Sesungguhnya apa yang dinyatakan di atas adalah bahwa pekerjaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja tertentu yang sering kali tidak memadai atau kurang disukai.

Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan kerja dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja dan aturan-aturan.

Menurut gambaran tentang kondisi lembaga pendidikan di atas, menjadi realitas obyektif yang terjadi hampir di seluruh sekolah di Indonesia, baik sekolah negeri maupun swasta. Meskipun sekolah negeri sedikit lebih diuntungkan dengan kecukupan sarana dan fasilitas, namun secara umum mereka pun masih dihadapkan pada problem-problem yang cukup kompleks khususnya berkaitan dengan kemandirian lembaga untuk mengembangkan visi kelembagaan. Sehingga daya saing sekolah negeri pun belum cukup mampu berbicara banyak dalam konteks peningkatan mutu serta ketatnya persaingan dunia pendidikan.

Bermula dari masalah inilah penelitian ini disusun, kemudian berupaya menemukan solusi bagi upaya merekonstruksi kembali kelemahan-kelemahan manajerial di sekolah yang pada umumnya selama ini masih terjadi. Khususnya tentang implementasi dan efektifitas implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sekolah serta faktor-faktor lain yang sekiranya dapat mendukung serta menghambat implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam upayanya meningkatkan mutu, dengan harapan sekolah sebagai lembaga pendidikan unggul yang dikelola secara profesional.

Kajian berikut mencoba mengkaji salah satu sekolah, yakni MTs. Al-Istiqamah yang beralamat di Jl. Datuk Kandang Haji RT. II

Desa Baruh Panyambaran Kecamatan Halong Kabupaten Balangan.

Beberapa hal yang menjadi alasan penulis sehingga mendorong melakukan penelitian ini, antara lain, pertama, sebagai mana diungkapkan oleh A. Malik Fadjar bahwa pengembangan pendidikan bukanlah pekerjaan sederhana karena memerlukan perencanaan secara terpadu dan menyeluruh serta juga perlu didukung suatu riset dan evaluasi sebagai *empirical inquiry* yang dapat dijadikan landasan pengembangan secara bijak (A. Malik Fadjar, 1998).

Disamping itu juga menurut pengamatan penulis dan wali murid yang menyekolahkan anaknya di sekolah ini, sekolah ini termasuk ke dalam sekolah yang bermutu. Jika merujuk kepada pemikiran Edward Sallis, beberapa ciri sekolah yang bermutu yang terdapat di sekolah ini salah satunya yaitu berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal dan juga eksternal.

Selain itu sekolah ini memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas. Visi dari MTs. Al-Istiqamah adalah terwujudnya madrasah yang unggul berprestasi dengan sumber daya manusia yang berkualitas, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dengan dilandasi iman dan takwa kepada Allah SWT.

Dan untuk mencapai visi tersebut diperlukan adanya misi, yaitu menyelenggarakan pendidikan yang berlandaskan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT disertai dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang berwawasan luas, mandiri dan bermoral serta melibatkan peran aktif masyarakat dalam pendidikan. Adapun tujuan madrasah sebagai bagian dari tujuan pendidikan nasional adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

Agar terwujudnya visi, misi dan tujuan tersebut maka dilaksanakan berbagai macam usaha dan kebijaksanaan, diantaranya melalui program Reorientasi Pembelajaran, Pembekalan Kecakapan Hidup (*Life Skill*), *School Reform* seperti Manajemen Sekolah, Kultur Sekolah dan Hubungan yang sinergis dengan masyarakat.

Alasan-alasan yang dikemukakan di atas memberikan indikasi bahwa manajemen di sekolah yang dilakukan kepala

madrasah boleh dikatakan berhasil dalam membina dan membimbing sumber daya guru di MTs. Al-Istiqamah, sehingga perlu dilakukan pengkajian secara mendalam melalui penelitian ilmiah sebagai upaya menggali informasi mengenai manajemen sumber daya manusia dan organisasi yang baik.

Kegiatan penelitian dalam rangka penulisan tesis ini merupakan salah satu wujud nyata keikutsertaan peneliti dalam mengkaji fenomena yang terjadi dalam dunia pendidikan terutama menyangkut proses pembinaan sumber daya guru yang efektif dan lebih-lebih lagi dapat memberikan solusi bagi sekolah bersangkutan, apabila ditemukan adanya hambatan hambatan dalam proses pembinaan para guru. Selain itu juga sebagai solusi bagi sekolah lain yang masih tertinggal untuk lebih meningkatkan mutu sekolah khususnya bagi sekolah-sekolah yang berada di Kecamatan Halong.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan rancangan studi kasus (*case study*). Data diperoleh melalui pengamatan, dimana peneliti berfungsi sebagai instrumen untuk melakukan observasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis interaktif melalui 3 kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperoleh dengan perpanjangan keikutsertaan dan triangulasi data.

PEMBAHASAN

Manajemen sumber daya manusia di MTs. Al-Istiqamah dilakukan dengan melihat fakta-fakta dan temuan lapangan, yakni:

1. Perencanaan SDM

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia bagi sekolah, perencanaan merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga yang ada di sekolah.

Dalam pandangan Islam bahwa perencanaan tidak menafikan keimanan tetapi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan

yang berupa *ittikhadz al asbab* (menjalankan sebab). Perencanaan akan memberikan gambaran yang utuh dan menyeluruh bagi masa depan sehingga mendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal dan optimal dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Obyektifitas perencanaan dapat dijelaskan dengan melihat firman Allah SWT, dalam QS. Yusuf: 47-49, yang artinya:

"Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang Amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur." (Q.S. Yusuf: 47-49)

Dari ayat ini menunjukkan bahwa nabi Yusuf as. Merencanakan program untuk beberapa tahun kedepan. Kandungan makna perencanaan juga tampak pada ayat Al Qur'an Surat Al-Hasyr: 18, yang artinya:

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan". Dimaksud hari esok dalam ayat tersebut, dapat berarti akhirat tetapi dapat juga berarti hari-hari yang akan datang saat masih di dunia dan mempersiapkan segala sesuatu untuk hari yang belum datang, dapat disebut perencanaan.

Hasil temuan penelitian yang dilakukan peneliti tentang perencanaan SDM yang dilakukan manajemen sekolah seperti tersebut diatas secara garis besar sesuai dengan langka-langkah dalam proses perencanaan menurut Marihot Tua Efendi Hariandja dalam bukunya, *Manajemen Sumber Daya Manusia* sebagai berikut: *Pertama*, melakukan analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia, *kedua*, peramalan kebutuhan sumberdaya manusia, *ketiga*, menentukan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang *keempat*, Analisis ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia, dan *kelima*, penentuan dan implementasi program.

Analisis faktor penyebab perubahan tenaga kerja yang dilakukan oleh MTs. Al-Istiqamah adalah mengetahui apakah jumlah tenaga telah mencukupi, kurang atau berlebihan, apakah terdapat tenaga yang akan pensiun, mutasi dan sebagainya. Sesuai apa yang disampaikan Marihot Tua Efendi, bahwa perubahan-perubahan tenaga kerja organisasi sebagai sesuatu yang alami dan yang akan terjadi, seperti kebutuhan tenaga kerja baru sebagai akibat adanya pegawai yang pensiun, mengundurkan diri, pemutusan hubungan kerja, mutasi, meninggal dunia dan lain-lain.

Upaya perencanaan yang dilakukan oleh manajemen sekolah terhadap kebutuhan tenaga guru dan pegawai ini menurut peneliti memiliki beberapa sisi positif, *Pertama*, sekolah yang berstatus sebagai lembaga Swasta memiliki keleluasaan dalam menentukan kriteria-kriteria tenaga yang dibutuhkan oleh sekolah. *Kedua*, meskipun sekolah tersebut berstatus swasta, namun tidak menghalangi sekolah tersebut dalam meningkatkan mutu sekolah. *Ketiga*, dari perencanaan SDM yang telah disusun itu dipastikan sekolah akan lebih mudah mendapatkan tenaga yang sesuai dengan kualifikasi dan spesifikasi yang dibutuhkan oleh sekolah melalui kegiatan rekrutmen tersebut.

2. Rekrutmen SDM

Rekrutmen menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia sebab sebagai awal dari kegiatan yang dilakukan organisasi sekolah untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong. Dalam proses perekrutan manajemen sekolah menentukan terlebih dahulu tentang jabatan/pekerjaan yang kosong dan persyaratan yang dibutuhkan bagi tenaga yang akan dipekerjakan di sekolah. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.

Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal itu akan membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan dan berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan di mana mereka berada. Langkah terakhir dalam proses rekrutmen yang dilaksanakan adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen. Untuk sumber dan metode ini manajemen sekolah membagi ke dalam beberapa sumber dan metode, yakni sumber internal

meliputi calon tenaga baru yang dimungkinkan dapat diperoleh dari tenaga yang sudah ada dan bekerja di sekolah dengan menggunakan metode tertutup, artinya kepala sekolah akan memberikan tugas baru kepada tenaga tersebut berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja yang telah dilakukannya. Atau dengan kata lain calon internal diperoleh dengan cara pimpinan memberikan atau menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosi.

Sedangkan untuk sumber eksternal yang terdiri atas orang-orang yang belum menjadi tenaga sekolah dan akan direkrut, dalam proses rekrutmen ini sekolah berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi, artinya manajemen sekolah memberikan kesempatan secara terbuka kepada para calon pelamar yang memiliki kemampuan atau kompeten dalam bidangnya untuk mengajukan lamaran pekerjaannya sesuai dengan pilihan yang dikehendaki dengan berdasarkan ketentuan dan juga syarat yang diberlakukan oleh manajemen sekolah.

Sesuai dengan pendapat Marihot Tua Efendi, penggunaan metode terbuka untuk sumber eksternal, melalui *job posting*, yaitu organisasi sekolah mengumumkan jabatan yang kosong pada papan pengumuman, pengumuman lisan, atau media lain sehingga memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengajukan lamaran secara formal.

Upaya rekrutmen mandiri yang dilakukan oleh manajemen sekolah terhadap kebutuhan tenaga guru dan pegawai ini menurut hemat penulis memiliki beberapa keuntungan, meskipun pada sisi yang lain (secara finansial) hal ini juga berarti semakin besarnya beban sekolah terutama berkaitan dengan tanggung jawab untuk memberikan kesejahteraan kepada guru dan pegawai tersebut.

Sisi positif dari rekrutmen guru dan pegawai secara mandiri ini adalah, *Pertama*, manajemen sekolah dapat lebih cermat untuk menentukan para calon guru dan pegawai sesuai dengan spesifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh sekolah. *Kedua*, dalam limit waktu yang sangat mendesak proses rekrutmen dapat dilakukan secara lebih cepat, sehingga kebutuhan guru dan pegawai yang mendesak dapat segera dipenuhi. *Ketiga*, para guru dan pegawai honorer biasanya lebih memiliki ikatan yang kuat dengan sekolah sebagai lembaga yang mengangkat mereka, hal ini berbeda dengan guru dan pegawai berstatus negeri yang terkadang

mereka kurang memiliki ikatan dengan lembaga karena yang mengangkat dan menggaji mereka adalah pemerintah.

Keuntungan lain dari upaya rekrutmen mandiri ini adalah manajemen sekolah dapat menilai sendiri kapasitas calon guru dan pegawai melalui proses seleksi yang mereka lakukan, baik berkaitan dengan kemampuan profesional calon guru dan pegawai maupun komitmennya terhadap tugas. Dalam proses ini manajemen sekolah dapat menetapkan standar-standar tersendiri sesuai dengan yang dibutuhkan oleh sekolah. Misalnya berkait dengan kualitas/prestasi akademik, pengalaman mengajar, asal perguruan tinggi, latar belakang keilmuan dan sebagainya.

3. Seleksi SDM

Seleksi yang dilakukan oleh sekolah sesungguhnya adalah untuk menyaring pelamar dengan setepat mungkin sesuai dengan harapan dan kebutuhan yang diinginkan. Seperti namanya, seleksi, maka fungsi tahap ini adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin sehingga organisasi dapat menerima orang yang tepat.

Selanjutnya dalam pandangan Islam tentang seleksi pegawai dijelaskan oleh Sinn (2006) bahwa memberikan ujian seleksi kepada calon pegawai adalah persoalan pokok dalam Islam. Hal tersebut setidaknya tercermin dari sikap Rosulallah saw ketika akan mengangkat Muadz bin Jabal menjadi pejabat kehakiman. Rosulullah saw bertanya kepada Muadz: “dengan apa engkau akan memutuskan perkara hukum?” Muadz menjawab: “Dengan Kitab Allah.” Rosulullah saw bertanya: “Jika kamu tidak menemukan?” Muadz menjawab lagi, “Dengan sunah Rosullulah.” Rosulullah saw bertanya lagi: “Jika Kamu tidak menemukannya? Muadz menjawab: “aku akan berjihad dengan pendapatku. Rosulullah saw bersabda: Alhamdulillah, Allah swt telah menolong Rosulullah menjalankan agama sesuai dengan apa yang diridhoi Allah dan Rosul-Nya.

Sesuai dengan Marihot Tua Efendi tentang jenis-jenis tes yang biasa digunakan dalam menentukan calon pegawai oleh organisasi sekolah adalah *Knowledge test* (tes pengetahuan umum), yaitu tes untuk mengetahui pengetahuan seseorang, misalnya pengetahuan mengenai ilmu tertentu. Tes ini umumnya tertulis, tetapi untuk pengetahuan tertentu mungkin dapat dengan praktek seperti pengetahuan mengenai bahasa tertentu.

Performance test, yaitu tes untuk mengetahui *skill* dan kemampuan pegawai pada saat ini. Dan tes ini dapat dilakukan dengan tes tertulis atau praktek. *Aptitude test*, yaitu tes untuk mengetahui potensi seseorang, untuk ditempatkan dalam pekerjaan tertentu atau untuk dikembangkan. Yaitu dengan melalui tes wawancara. *Psychological test*, yaitu tes untuk mengetahui kepribadian atau temperamen seseorang. Tes ini dapat dilakukan secara tertulis melalui alat tes yang sudah dikembangkan oleh para ahli.

4. Orientasi dan Penempatan

Adanya personel baru yang direkrut dan diseleksi serta terdapatnya tantangan baru dalam lingkungan kerja mengakibatkan sekolah harus melakukan pengaturan/penempatan bagi personel baru atau pun personel lama untuk posisi yang baru. Sebelum melakukan penempatan, sekolah mensosialisasikan personelnnya pada pekerjaan baru melalui kegiatan orientasi untuk meningkatkan dukungan yang lebih efektif.

Kegiatan orientasi masih ditempatkan sebagai kegiatan yang tidak begitu penting. Meskipun ada upaya-upaya untuk memperkenalkan dengan lingkungan, budaya dan rekan kerja, namun hal itu belum menjadi kebutuhan manajerial yang penting, sehingga tidak perlu dilakukan secara formal. Guru atau pegawai yang baru langsung diminta bekerja dan dibiarkan berusaha sendiri, dengan anggapan perlahan-lahan akan mengetahui sendiri mengenai tugas-tugasnya dan kondisi lainnya di lingkungan sekolah.

Temuan penelitian di atas berbeda dengan pendapat Hadari Nawawi, bahwa program orientasi sesungguhnya merupakan suatu cara yang penting karena pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan sekerja, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan lain-lain.

Di samping itu, seperti dikatakan oleh Michael Harris, *early interaction with the organization have lasting effect*, maksudnya, interaksi pertama dengan sekolah akan mempunyai efek yang lama pada guru dan karyawan, sehingga pertemuan pertama dalam kegiatan orientasi harus dilakukan dengan baik, memberi kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, kegiatan sekolah,

bimbingan pada guru dan karyawan baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja mereka.

Kegiatan selanjutnya yang dilakukan adalah penempatan guru dan karyawan. Berdasarkan temuan penelitian, ada dua cara yang dilakukan manajemen sekolah dalam hal penempatan. *Pertama*, dengan melakukan penempatan atau pengisian jabatan/pekerjaan bagi guru dan pegawai baru. *Kedua*, dengan memberikan penugasan kembali kepada guru atau pegawai lama atas tugas atau jabatan baru yang berbeda.

Ini sesuai dengan pendapat Marihot Tua Efendi, bahwa penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai sekolah yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (*transfer*) dan penurunan jabatan (*demosi*) atau bahkan pemutusan hubungan kerja bagi pegawai sekolah yang telah bekerja.

Penempatan ini dilakukan dengan memperhatikan personel, artinya untuk personel yang memang sama sekali baru maka manajemen sekolah biasanya langsung memberikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dan menempati posisi yang memang telah tersedia formasinya. Begitu pun untuk personel yang sebelumnya memang sudah bertugas dan kemudian mendapatkan tugas baru atau ditempatkan untuk pekerjaan lain lagi, maka diharapkan mereka juga mampu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan jabatan barunya itu.

Penempatan guru dan karyawan manajemen sekolah betul-betul mempertimbangkan kompetensi dan kinerjanya dan melakukan secara hati-hati dan penuh dengan perhitungan, artinya personel yang akan mendapatkan posisi baru itu merupakan personel yang memang benar-benar memiliki kompetensi dan prestasi kinerja yang baik. Guru dan karyawan yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik akan mendapatkan promosi jabatan artinya menaikkan jabatan seorang pegawai sekolah ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar. Sebaliknya guru atau pegawai yang kompetensi serta kinerjanya kurang baik akan mendapatkan demosi, yaitu pemindahan pegawai sekolah dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang lebih rendah, gaji lebih rendah dan level

sekolah yang lebih rendah. Apa yang dilaksanakan manajemen sekolah pada intinya sama dengan pandangan Islam bahwa didalam menempatkan seorang karyawan yang menjadi pertimbangan adalah kinerja dan kemampuannya.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan guru dan pegawai ini dilakukan berdasarkan program-program yang telah disusun oleh manajemen sekolah sebagai bentuk komitmen dan keseriusannya dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan yang unggul, terampil dan berkepribadian mandiri. Semua itu menjadi kebutuhan organisasi yang diwujudkan melalui pendekatan dari strategi sekolah dengan memperhatikan lingkungan saat ini dan masa yang akan datang.

Pelatihan dan pengembangan di dalam Islam dijelaskan sebagai berikut, Islam sangat mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para pegawai/karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan profesionalitas dalam mengemban tanggung jawab dan tugasnya. Rosulullah saw, selalu memberikan pelatihan terhadap orang yang mengurus persoalan kaum muslimin dan membekalnya dengan nasehat-nasehat dan petunjuk-petunjuknya.

Diriwayatkan dari Ali r.a. bersabda Rosulllah: Rosulallah mengutusku ke Yaman untuk menjadi hakim, kemudian saya berkata; “Ya Rosulallah, engkau mengutusku sedangkan aku masih muda belia, sedangkan aku tidak memiliki ilmu tentang peradilan?” Rasulallah menjawab: “sesungguhnya Allah akan memberikan hidayah kepadamu, dan menetapkan lisanmu. Ketika datang kepadamu dua orang yang sedang bersetru maka janganlah engkau menetapkan keputusan sampai engkau mendengarkan perkataan pihak kedua, sebagai mana engkau mendengarkan perkataan pihak pertama. Hal ini akan menjadikan lehih berhati-hati dan bersih bagimu dalam memutuskan peradilan.” Ali berkata: “setelah itu tidak ada keraguan lagi bagiku dalam memberikan keputusan.”

Berdasarkan hasil kajian, penulis membagi pola atau metode pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh manajemen sekolah dalam bentuk *on the job training*, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal, dan *off the job training*, yaitu pelatihan dan

pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan. Dengan demikian dapat dijeaskan bahwa: *Pertama*, pola *in the job site* dan metode *on the job training*, nampaknya lebih dipilih oleh manajemen sekolah dalam mengembangkan kemampuan guru dan pegawai, yakni dengan memberikan arahan-arahan, bimbingan, motivasi baik verbal maupun non verbal. *Kedua*, pola *off the job site* dan metode *off the job training*, yakni dengan menyusun atau lebih tepatnya berpartisipasi dalam- program pelatihan dan pengembangan guru dan pegawai dan dilakukan secara khusus di luar jam pekerjaan. Dalam hal ini ada beberapa jenis program pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh guru dan pegawai seperti penataran, MGMP dan studi lanjut.

Dari rangkaian kegiatan pelatihan dan pengembangan yang diikuti dan dilakukan oleh manajemen sekolah, ternyata telah memberikan dampak positif bagi sekolah, terutama dalam sisi perubahan perilaku personel dan juga perbaikan organisasi. Meskipun hal ini tidak selamanya bisa menjamin karena memang masih ada saja personel-personel yang sulit untuk diarahkan dan dibimbing.

SIMPULAN

Manajemen sumber daya manusia di MTs. Al-Istiqamah dilakukan dengan melihat fakta-fakta dan temuan lapangan, yakni: 1) Perencanaan SDM dirancang dan disusun berdasarkan kemandirian sekolah dengan memperhatikan ciri khas sekolah. 2) Rekrutmen SDM dilakukan secara tertutup dan terbuka dengan memanfaatkan SDM yang dianggap berpotensi. 3) Seleksi dilakukan secara terbuka. 4) Orientasi, meski tidak formal, tetap diberikan dengan cara memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya dan rekan kerja. 5) Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan telah memberikan dampak dan pengaruh positif, baik untuk sekolah maupun personel.

REFERENSI

- Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syariah: Sebuah kajian historis dan Komplementer*, terj. Dimyauddin Djuwaini, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2006.
- Anatan, Lina dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*, Bandung, Alfabeta, 2007.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Rineka Cipta, 1993.
- Barthos, Basir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta, Bumi Aksara, 1990.
- Cahayani, Ati, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Indeks, 2005
- Darmadi, Hamid, *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial*, Bandung, Penerbit Alfabeta, 2013.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Manajemen Sekolah*. Surabaya, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, 2005.
- Effendy, Mochtar, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta, Penerbit Bhratara, 1996.
- Echols, John M dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta, Gramedia, 1976.
- Fadjar, A. Malik, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung, Mizan, 1999.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research II*, Yogyakarta, Andi Offset, 1994.
- Handyaningrat, Soewarno, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta, CV. Haji Mas Agung, 1990, Cet. Ke-10.
- Handoko, Hani T., *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, Yogyakarta, BPFE, 2001.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Grasindo, 2005, Cet. Ke-3.
- Harris, Michael, *Human Resource Management: A Practiccal Approach*, New York, Harcourt Brace, 1997.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta, Bumi Aksara, 2003.
- Kadarman, AM., dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 1997.

- Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya, Kartika, 1997.
- Kartono, Kartini, *Pengantar Metodologi Research Sosial*, Bandung, Mandar Maju, 1990.
- Laxi J, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2000.
- Listyo Prabowo, Sugeng, *Pengembangan Mutu Sekolah*, Malang, UIN Malang Press 2000.
- Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*, Yogyakarta, BPFE Yogyakarta Anggota IKAPI, 2000
- Muchtarom, Zaini, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, Yogyakarta, Al-Amin Press, 1996
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 2005.
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta, 1998.
- Patilima, Hamid, *Metode Penelitian kualitatif*, Bandung, Alfabeta, 2004.
- Rachmawati, Eka Nuraini, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta, Ekonisia, 2004.
- UU RI No. 20 Tahun 2005 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung, Citra Umbara, 2006.
- UU No. 14 tentang *Guru dan Dosen* dan PP No. 19 Tahun 2005 pasal 28.