



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) diperlukan tiap organisasi atau perusahaan terutama lembaga pendidikan sebagai tenaga kerjanya. SDM ialah tenaga kerja dalam suatu organisasi.¹ Sebagai tenaga kerja, SDM tentu memiliki kedudukan ataupun pihak yang bertanggung jawab untuk menyelenggarakan pekerjaan dalam sebuah organisasi atau lembaga. Menurut Mukhyi, aspek pokok yang perlu mendapat perhatian sebagai organisasi ialah bagaimanakah mendapat tenaga kerja yang selaras dengan yang dibutuhkan dan jabatan yang dimiliki, serta bagaimanakah mengembangkan dan mengelola tenaga kerja, memanfaatkan beserta melakukan evaluasi atas pekerjaannya.² Secara praktis, SDM adalah personelia/pegawai/karyawan yang pekerjaannya di lingkup perusahaan.³ Definisi tersebut menimbulkan dampak dalam pengelolaan organisasi yang mesti selaras dan memungkinkan terpenuhinya hakikat, harkat, dan martabat beserta keperluan yang sifatnya universal dari individu.

Secara teori, manusia merupakan makhluk individualis, sosialis, dan moralitas Individulitas maknanya manusia ialah makhluk individual yang beridentitas sebagai individu, berikut kelebihan dan kekurangan yang menyertainya. Sosialitas maksudnya setiap seorang tidak bisa hidup sendirian dan terasing. Manusia sebagai insan yang saling memerlukan, bisa merealisasikan sesuatu dalam hidupnya dengan saling menghormati, berkomunikasi, membantu dan menolong sehingga tercipta hidup kekeluargaan dalam komunitas yang dinamakan masyarakat. Moralitas maksudnya adalah manusia sebagai insan yang hidup di tengah dan dengan nilai atau kaidah yang memungkinkan untuk merealisasikan makna

¹Moh. Abdul Mukhyi dan Hadir Hudiyanto, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gunadarma, 1995), 2

²*Ibid.*, 3

³Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Nonprofit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005) 274

individualitas dan sosialitas dengan penuh ketertiban, ketentraman dan kedamaian.

Pendapat Gary Dessler, yakni *“Human resource manajement is the process acquiring, training, appraising and compensating employers and attending to their laboars relations, health and safety and fairness concerns”*.⁴Manajemen SDM ialah proses mendapatkan, memberi latihan, penilaian dan kompensasi terhadap pegawai dengan mempertimbangkan ikatan kerjanya, kesehatan, keamanan, dan keadilan. Hal yang perlu dielaborasi ialah pengembangan SDM menitikberatkan pada persoalan staf dan personelnnya sebagai proses pendidikan berjangka panjang dengan menerapkan sebuah langkah yang terstruktur dan teratur. Demikian halnya bagi pemimpin akan senantiasa belajar beragam pengetahuan konsep dan teori untuk mencapai tujuan yang lebih.

Sependapat dengan yang diungkapkan Sergiovanni, et. Al, yakni *“Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the socializing of humans”*⁵. Ini memperlihatkan permasalahan SDM sebagai aspek yang mendominasi dalam pelaksanaan pendidikan atau pembelajaran, artinya pengelolaan SDM sebagai dimensi yang sangat berarti dalam penyelenggaraan proses pendidikan atau pembelajaran di sekolah.

Michael Amstronng dalam *a handbook Human Resource Manajement Praticce* mengungkapkan, *Human Resource Manajement is defined as a strategic and coherent approach to the manajement of organizations most valued assets- the people working there who individuality and collectively contribute to the achievement ot this objectives*.⁶ Maksudnya manajemen SDM ialah pendekatan dengan strategis dan koheren untuk pengaturan sebuah organisasi yang sangat dihargai, seperti pihak yang bekerja secara individu atau kelompok berpartisipasi dalam mencapai tujuan sebuah organisasi.

Pendapat Storey yakni *Human Resource Manajement can be regarded as a set of interrelated policies with an ideological and philosophical underpinning. He suggest four aspects the constitute the meaningful version of HRM*. Maksudnya manajemen SDM ialah serentetan kebijakan yang saling

⁴Garry Dessler, *Human Resource Management.....*, 5

⁵J.Sergiovanni, Burgilangame, et.al, *Educational Governance and administration*, (New Jersey:Prentice-Hall.Inc, 1987), 134

⁶Michael Amstronng, *A handbook of Human Resources Management Practice-10th edition*, (London: United Kingdom, 2006), 3

berkaitan dengan dasar ideologi dan filosofi. Adapun empat makna manajemen SDM ialah (1) bagian dari keyakinan dan anggapan, (2) stimulus strategis yang memberikan informasi putusan berkaitan dengan manajemen seseorang, (3) turut sertanya sentral dalam manajer lini, (4) kebergantungan terhadap sebuah set 'pengungkit' untuk menciptakan hubungan kerja.

Amin Widjaja Tunggal, berpendapat, manajemen SDM ialah fungsi manajemen yang berkaitan dengan perekrutan, pemberian posisi, pelatihan, dan dalam mengembangkan anggota organisasinya.⁷

Berdasar paparan di atas, simpulannya yakni manajemen SDM ialah proses dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan penambahan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan penghentian hubungan kerja dengan SDM untuk memperoleh target individual, organisasi, dan masyarakat. Dengan mempertimbangkan peran manajemen, manajemen diartikan, yakni ilmu berkaitan dengan usaha seseorang untuk menggunakan seluruh sumber daya yang ia miliki guna meraih tujuan yang efektif dan efisien.

Berdasarkan paparan tersebut, simpulan berkaitan manajemen SDM diuraikan berikut.

- a. Manajemen SDM ialah proses memanfaatkan bantuan pihak lain secara manusiawi untuk berkontribusi paling baik, untuk meraih tujuan organisasi.
- b. Manajemen SDM ialah kemampuan dalam memanfaatkan dan memberi perlakuan terhadap pihak lain dengan manusiawi, agar terintegrasikan dengan sumber daya yang lain untuk menciptakan organisasi yang sehat dan baik, serta bisa meningkatkan eksistensi organisasi selaras dengan lingkungan yang senantiasa mengalami perubahan.
- c. Manajemen SDM ialah upaya membentuk organisasi yang keberadaannya diperlukan masyarakat dengan merencanakan dan memberi layanan umum beserta menyelenggarakan pembangunan untuk menyejahterakan masyarakat. Fokusnya adalah dengan meningkatkan keterampilan bekerja pelaksana dengan berkesinambungan berdasar etika dan pertanggungjawaban sosial yang tinggi dalam melakukan pekerjaan.

⁷Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 250

2. Istilah Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berkaitan dengan SDM bidang pendidikan dijelaskan yakni setiap pihak yang melakukan pekerjaan atau menyelenggarakan pendidikan. Berdasar UU RI No.20 Tahun 2003, secara teknis dijelaskan tentang pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik ialah tenaga kependidikan yang bermutu selaku guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan istilah lainnya yang selaras dengan fokusnya dan turut serta sebagai penyelenggara pendidikan. Sementara tenaga kependidikan ialah bagian dari masyarakat yang mengabdikan dan ditugaskan untuk mendukung keterlaksanaan pendidikan. Di bagian lainnya dalam UU bersangkutan, istilah pendidik dan tenaga kependidikan dipakai untuk menyebutkan komunitas SDM dalam menyelenggarakan sistem pendidikan. Diungkapkan yakni pendidik ialah tenaga profesional yang tugasnya sebagai perencana dan pelaksana proses pembelajaran, memberi penilaian terhadap hasil belajar, membimbing, dan melatih, serta meneliti dan mengabdikan diri ke masyarakat khususnya pada pendidikan di perguruan tinggi. Sementara tenaga kependidikan tugasnya sebagai pelaksana keadministrasian, mengelola, mengembangkan, mengawasi, dan memberi layanan teknis yang mendukung proses pendidikan dalam satuan pendidikan. Berdasar pendefinisian inilah muncul penilaian pada kelompok yang digolongkan pendidik dan tenaga kependidikan. Komunitas pendidik ialah guru, dosen, konselor, pamong belajar, dan lainnya. Komunitas tenaga kependidikan berdasar PP RI Nomor 32 Tahun 2005 mengenai Standar Nasional Pendidikan di antaranya kepala sekolah, pengawas, bagian administrasi, perpustakaan, dan laboratorium beserta teknis sumber belajar.

Bila mencermati istilah yang dipakai dalam UU bersangkutan, terdapat masalah fundamental yang perlu ditelaah, yakni dalam mengklasifikasikan SDM tergolong pendidik dan tenaga kependidikan. Bila merujuk pada Pasal 5 ayat 1 Bab 1 Ketentuan Umum UU RI Nomor 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional, semestinya tidak terdapat pengelompokan kedua istilah di atas. Semestinya keduanya bisa melebur dalam sebuah istilah yakni SDM pendidikan. Penyebutan istilah, sumber daya manusia pendidikan ini sebenarnya lebih tepat karena di samping menunjuk cakupan yang lebih luas, juga sudah dimulai dengan dibentuknya Badan Pengembangan SDM dan Peningkatan Mutu Pendidikan (BPSDMP & PMP) oleh Kemendikbud Nasional sejak tahun 2010.

3. Karakteristik Sumber Daya Manusia yang Berkualitas

SDM bermutu mempunyai serentetan pengetahuan dan keahlian yang layak yang disertai dengan nilai-nilai tertentu selaras dengan karakter dunia sekarang, yakni dunia tidak terbatas (*borderless world*). Artinya, komunikasi di antara individu sangat mudah, kilat, dan intensif sehingga batas-batas ruangnya melenyap. Nilai yang dimaksud, yakni profesional, daya bersaing, efektif, dan efisien dalam penataan kerja sehingga fungsi pendidikan bukan hanya menjadi *agent of knowledge*, tetapi mesti dapat mengakomodasi pengalaman, keahlian dan nilai globalisasi dalam sepaket pendidikan.⁸Jadi, fokus pendidikan harus berkaitan dan sesuai atau *link anda match* dengan yang dibutuhkan masyarakat yang senantiasa mengalami perkembangan pada beragam aspek kebutuhan, khususnya di bidang industri dan usaha. Oleh karena itu, diperlukan adanya pemikiran baru terkait insan berkualitas dalam pendidikan di era globalisasi ini.

Selanjutnya, para ahli khususnya futurolog pendidikan membentuk beragam sketsa berkaitan dengan karakteristik insan atau masyarakat abad 21, seperti yang diungkapkan Robert Reich yang dikutip oleh Mastuhu, yakni insan bermutu yang cerdas bercirikan berikut ini.

1. *Added values* (mempunyai nilai plus, keterampilan dan profesional).
2. *Abstraction system thinking* (memiliki pemikiran rasional, dan mengabstraksi sebuah masalah dengan terstruktur dengan pendekatan ilmiah objektif).
3. *Experimentation and test* (dapat berpikir berdasar data dengan memandang dari beragam perspektif).
4. *Collaboration* (melakukan kerja sama, bersinergi).⁹

Uraian bersangkutan sebagai sebuah karakteristik nilai mentalitas yang mesti terlihat dalam profil dan tampilan (*performance*) SDM abad 21.

Besarnya mutu SDM di antaranya terlihat dari terdapatnya kreativitas dan produktivitas yang diwujudkan berupa kinerja yang baik secara individu atau tim. Masalah ini bisa disolusikan jika SDM bisa memperlihatkan kinerja produktif secara rasional dan mempunyai pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang biasanya bisa didapatkan dari

⁸Zainal Arifin, *Nuansa Teosentris Humanistik Pendidikan Islam; Signifikansi Pemikiran Hasan Langgulung dalam Konstelasi Reformasi Pendidikan Islam*, (STAIN Cirebon: Lektur-Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam), Seri VIII/Th. Ke-5/98, 76.

⁹Mastuhu, *Menuju Sistem Pendidikan yang Lebih Baik Menyongsong Era Baru Pasca Orba* (Makalah disampaikan pada Diskusi Panel HMJ-KI IAIN Jakarta, 13/12/98), 2.

pendidikan. Jadi, pendidikan sebagai sebuah cara dalam peningkatan mutu SDM.¹⁰

4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Berkaitan manajemen SDM, terdapat dua fungsi yang harus dipahami, yakni fungsi manajerial dan operasional. Fungsi manajemen, yakni merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), menyusun staf (*staffing*), penyelenggaraan/pelaksanaan (*actuating*), dan pengontrolan (*controlling*). Fungsi bersangkutan sebagai tugas bagi masing-masing manajer di berbagai bidang dan level dalam organisasi.

Dalam lingkup kesatuan sistem organisasi pendidikan pada umumnya terdapat dua kelompok orang yang dalam pelaksanaan pendidikan secara operasional yakni 1) peserta didik serta 2) pendidik dan tenaga kependidikan. SDM pendidikan bukan sekadar tenaga pendidiknya, tetapi juga tenaga kependidikan. SDM pendidikan ialah tiap orang yang pekerjaannya untuk menyelenggarakan pendidikan (sistem pendidikan). Secara substansi, SDM sebagai sebuah komponen instrumen input yang melaksanakan kesatuan pelaksanaan aktivitas pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Untuk memperoleh dan memanfaatkan pendidik dan tenaga kependidikan sehingga perlu adanya sistem dan pengorganisasian yang tepat dan fungsional. Dalam manajemen SDM, terdapat dua fungsi yang harus dipahami, yakni fungsi manajerial dan operasional. Fungsi manajemen, yakni merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), menyusun staf (*staffing*), penyelenggaraan/pelaksanaan (*actuating*) dan pengontrolan (*controlling*).

Manajemen SDM melaksanakan aktivitas, merencanakan, mengorganisasi, menyusun staf, penyelenggaraan, dan pengontrolan terhadap fungsi operasional organisasi. Manajemen SDM (MSDM) ialah ketentuan dan praktik dalam menetapkan aspek 'insan' atau SDM dalam kedudukannya sebagai manajemen, seperti dalam perekrutan, penyingkapan, pemberian *reward* dan evaluasi. Wherther dan Davis mengungkapkan yakni SDM dari segi manajemen ialah "*HRM is the manajement of people. HRM is the responsibility of every manager. HRM take place within a large system; Organization. HRM can increase its contribution to employees, manager and the organization by anticipating challenges before they arise*".¹¹Maknanya,

¹⁰Cut Zahri Harun, Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan Merupakan Kunci Keberhasilan Suatu Lembaga di Era Globalisasi dan Otonomi Daerah., dalam *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Balitbang Diknas, No. 041, Tahun Ke-9, Maret 2003, 17729

¹¹Werther, William B, dan Keith, Davis, *Human Resources and Personel Management*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, Inc, 1995), 98

SDM pada sebuah organisasi termasuk organisasi pendidikan membutuhkan pengaturan dan pengembangan yang baik dalam memperbaiki kinerjanya agar bisa mencapai tujuan.

Berikut ini fungsi manajemen SDM serupa dengan fungsi manajemen umum.

- a. Fungsi manajerial; merencanakan; mengorganisasi; mengarahkan; pengawasan
- b. Fungsi operasional: perekrutan SDM; pengembangan (*development*); kompensasi (*compensation*); mengintegrasikan (*integration*); perawatan (*maintenance*); penghentian hubungan pekerjaan (*separation*).¹²

Keseluruhan fungsi bersangkutan akan dijalankan sesuai kebutuhannya, apakah dilaksanakan dengan *simple* atau dengan lebih sulit, dan bisa menjalankan sebagian fungsinya saja. Proses manajemen ialah hubungan dan saling berkaitan pada beragam fungsi yang dijalankan. Dalam melaksanakan tugas manajerialnya, individu tidak bisa lepas dari kerja sama dengan pihak lainnya dan dikerjakan melalui cara *step by step of doing something*.

5. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Tujuan pokok manajemen SDM pendidikan ialah untuk memperbaiki peran serta SDM pendidikan terhadap lembaga guna meraih produktivitas organisasinya.¹³ Werher dan Davis dalam buku Soekijo, mengungkapkan yakni beberapa tujuan manajemen SDM 1) Tujuan kemasyarakatan; sikap organisasi bagaimanapun tujuan yang ditentukan, harus mempertimbangkan dampaknya bagi masyarakat umum selain aspek etika ataupun moral dari produksi organisasinya. Sebuah organisasi yang terletak di dalam masyarakat diharap bisa bermanfaat atau menguntungkan masyarakatnya. Setiap organisasi bertanggungjawab mengorganisasi SDM agar tidak berdampak buruk bagi masyarakat 2) Tujuan organisasi (*organization objective*); untuk mengetahui adanya manajemen SDM diperlukan peran serta terhadap pemberdayaan organisasi secara menyeluruh. Manajemen SDM bukan menjadi sebuah tujuan dan akhir sebuah proses, tetapi sebagai serentetan atau media yang menunjang terwujudnya tujuan organisasi secara menyeluruh. Sebuah unit atau bagian manajemen SDM di sebuah organisasi diupayakan untuk memberi pelayanan bagian lainnya dari organisasi bersangkutan, 3) Tujuan fungsional (*functional objective*); dari segi fungsional, manajemen SDM ialah untuk menjaga (*maintain*) peran serta bagian lainnya supaya SDM tiap bagiannya mengerjakan tugas dengan

¹²*Ibid.*, 14-15

¹³Handoko, *Manajemen Personalia ...*, 118

maksimal, 4) Tujuan personel (*personel objective*); kepentingan individu pada sebuah organisasi harus dipertimbangkan oleh tiap kepala madrasah khususnya manajemen SDM dan harus mengarah pada tujuan kelembagaan secara menyeluruh (*overall, organizational objectives*).¹⁴

Kepala madrasah yang sukses ialah yang bisa memandang SDM sebagai kekayaan sehingga harus diatur selaras dengan kebutuhan lembaganya. Hal tersebut akan memicu kemampuan bersaing sebuah lembaga untuk mewujudkan lembaga yang unggul dan berdaya saing. Dalam mengelola lembaga, kepala madrasah harus bisa mengolaborasikan pengetahuan dan keahlian pendidiknya dan tenaga kependidikan dengan sumber daya lembaga yang lain.

6. Kerangka Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Kebijakan nasional berkaitan manajemen SDM pendidikan awalnya diatur dalam UU RI Nomor 20 Tahun 2003 mengenai Sisdiknas, yakni Bab IX mengenai pendidik dan tenaga kependidikan, selanjutnya secara khusus, tertuang dalam UU RI Nomor 14 Tahun 2005 mengenai Guru dan Dosen. Berdasar kedua UU tersebut, diterapkan dengan beragam rujukan kebijakan di bawahnya. Misalnya PP Nomor 32 Tahun 2013 mengenai Perubahan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 mengenai Standar Nasional Pendidikan, yakni Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Peraturan Menpan Nomor 16 Tahun 2009 mengenai Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kredit, Permendiknas RI Nomor 27 Tahun 2010 mengenai Program Induksi bagi Guru Pemula. Kebijakan tersebut secara keseluruhan diupayakan untuk penjaminan bahwa pendidikan diselenggarakan oleh dan dengan sistem manajemen SDM secara profesional.

Dalam rangka menyiapkan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang dididik dengan baik, manajemen dilakukan lembaga pendidikan terutama yang programnya untuk memberi pendidikan calon tenaga pendidik dan kependidikan, yakni perguruan tinggi LPTK. Kemudian untuk memastikan tenaga pendidik dan kependidikan telah dilatih dengan baik, manajemen dilakukan pada pusat pelatihan untuk pendidik dan tenaga kependidikan. Seperti P4TK, LPMP, atau Badan Pengembangan SDM Pendidik dan Peningkatan Mutu Pendidikan (BP SDMP dan PMP). Dalam rangka memfasilitasi dengan baik (*well equipped*) supaya pendidik dan tenaga kependidikan bisa melakukan tugasnya dengan optimal, manajemen diimplementasikan di lembaga pendidikan pada beragam jenis dan tingkatan pendidikan. Setiap satuan pendidikan dipersiapkan sarana yang memenuhi

¹⁴Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yakarta: Rineka Cipta, 2003), 118

kebutuhan jenis dan tingkatan pendidikan, yakni dimulai dari pra sekolah hingga perguruan tinggi.

Untuk melihat pendidik dan tenaga kependidikan memiliki kinerja yang baik, manajemen SDM diimplementasikan dalam menilai dan mengevaluasi. Contohnya untuk menilai kinerja guru, diatur dalam Alat Penilaian Kinerja Guru (APKG). Selanjutnya, guna menjamin pendidik dan tenaga kependidikan berkomitmen yang baik (*well committed*) serta memperoleh penghargaan yang layak, manajemen SDM diimplementasikan dalam memberi kompensasi dan mengatur karier pendidik ke depannya. Contohnya kompensasi berupa tunjangan profesi guru yang telah bersertifikasi, pengelolaan hierarki golongan, pangkat dan jabatan bagi pendidik dari jalur karier berdasar angka kredit dan penyeleksian jabatan dan lainnya.

7. Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam

Hakikat manajemen SDM pendidikan Islam bisa dirumuskan sebagai suatu usaha melibatkan beragam sumber daya, baik berupa alam, kapital ataupun SDM untuk meraih tujuan pendidikan Islam dengan efektif dan efisien pada aspek daya produksi dan kepuasan berdasar nilai-nilai Islam.

SDM sebagai modal paling besar untuk mengelola semua sumber daya di bumi. Elemen penentu dalam usaha manajemen SDM sebuah organisasi ialah manusia itu sendiri.¹⁵ Manusia sebagai ciptaan Allah yang paling sempurna daripada makhluk yang lain. Ciri khusus dan potensi individu banyak disebutkan pada Al-Qur'an. Seseorang memiliki daya potensi dalam pengembangan SDM yang bermutu dan memiliki kesadaran akan tanggung jawabnya selaku hamba Allah dan khalifah di bumi, seperti dalam Qs.Ar-ruum ayat 30 berikut ini.

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ
اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ٣٠

*“Maka hadapkan wajahmu yang lurus terhadap agama Islam, (sesuai) fitrah Allah disebabkan Dia sudah menciptakan manusia sesuai fitrah itu. Tidak terdapat perubahan pada fitrah Allah. (demikianlah) agama yang lurus, namun banyak di antara kamu yang tidak mengerti”.*¹⁶

¹⁵Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen : Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2003), 68

¹⁶Q.S. 30:30

Dalam ayat ini dijelaskan bahwa manusia mengemban khaifah di bumi dibekali potensi dari Allah Swt, yakni naluri beragama semenjak ia lahir yang dinamakan fitrah. Individu sebagai sumber daya yang menggerakkan sebuah lembaga pendidikan, khususnya pendidikan Islam, haruslah memiliki ciri khusus atau sifat yang berada pada sifat *al-anbiyaa'* (sifat para nabi dan rasul-Nya. Sifat ini di antaranya *shiddiq* (benar, jujur), *amanah* (memiliki tanggung jawab, bisa dipercayai, dan kredibel), *tabligh* (komunikasi), dan *fathanah* (cerdas dan bijak).¹⁷ Mutu seseorang yang beretos kerja yang baik SDM Islam bermutu ialah SDM yang berpengetahuan luas, luwes, dan peka terhadap perkembangan disejumlah dimensi khususnya pendidikan. Q.S Mujadalah ayat 11 menyebutkan sebagai berikutnya.

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ
خَبِيرٌ ۝ ۱۱

"Allah akan mengangkat orang yang beriman di antara kamu dan orang yang diberikan ilmu beberapa derajat. Dan Allah Maha Teliti apa yang engkau lakukan".¹⁸Selain itu Q.S. Az-Zumar ayat 9 menerangkan:

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ

"Apakah sama orang yang mengerti dengan yang tidak mengerti? Sebenarnya hanya orang yang berakal sehat yang bisa menyerap pelajaran".¹⁹

Dua ayat bersangkutan menegaskan yakni dengan bekal ilmu pengetahuan maka SDM diharap bisa membawa sebuah lembaga menuju apa yang sudah diprogramkan. Metode dalam mengembangkan SDM ala Rosulullah ialah:

1. Membuat perencanaan dan mengambil SDM yang bermutu.
2. Mengembangkan SDM yang bermutu.
3. Memberikan penilaian atas kinerja SDM.
4. Memotivasi SDM.
5. Menjaga SDM yang bermutu.²⁰

¹⁷Ismail Nawawi, *Islam dan Bisnis*, (Jakarta: Vivpress, t.th), 746

¹⁸Q.S. 58: 11

¹⁹Q.S. 39:9

Mujamil Qomar mengemukakan ada tujuh komponen SDM meliputi: 1) merencanakan karyawan, 2) merekrut karyawan, 3) membina dan mengembangkan karyawan, 4) promosi dan mutasi, 5) penghentian karyawan, 6) kompensasi, dan 6) menilai karyawan.²¹

Islam menganjurkan umat untuk menetapkan calon pegawainya berdasar ilmu, pengalaman, dan keterampilan teknisnya. Sebagaimana Allah telah berfirman berikut ini.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

"Salah satu dari dua perempuan itu mengatakan, "Wahai ayahku, jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sebenarnya orang terbaik yang kau pilih sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan bisa dipercayai". (QS. Al- Qhashas:26).

Makna kuat ini, kemungkinan tidak sama bergantung jenis pekerjaan, tugas dan tanggung jawabnya. Amanah sebagai aspek yang berarti sebagai penentu kepatuhanan layak dan tidaknya calon pegawai. Artinya melakukan semua kewajiban berdasar yang digariskan Allah dan takut pada aturan Allah. Firman lain menyebutkan berikut.

قَالَ جَعَلَنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمَ ٥٥ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ٥٦ وَلَا جَزَاءَ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ ءَامَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ ٥٧

Yusuf mengatakan, "Jadikan saya bendahara negeri (Mesir), sebenarnya saya ialah orang pintar menjaga dan memiliki pengetahuan. Dan demikian Kami berikan jabatan ke Yusuf di negara Mesir, untuk tinggal di manapun yang dikehendakinya. Kami limpahkan rahmat terhadap siapapun yang Kami kehendaki dan Kami tidak menyiakan pahala orang yang berbuat kebaikan. Dan sungguh, pahala akhirat itu lebih baik bagi umat yang beriman dan senantiasa dalam ketakwaan. (Q.S. Yusuf: 55-57).

²⁰M.Suyanto, *Muhammad Bussines Strategy & Ethics : Etika dan Strategi Bisnis Nabi Muhammad Saw*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), 223

²¹Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2009), 131

Dalam merekrut SDM, dapat mencontoh perekrutan Nabi Yusuf yakni pegawai yang profesional, kompeten, dan memberi teladan ke semua orang dengan senantiasa berbuat baik. Jika pegawai menyadari sebagai pihak yang menerima dan melaksanakan amanah dari pihak yang mempercayakannya dan dari Allah Swt., ia juga menjaga kejujuran dan senantiasa memberi teladan, sehingga sebuah negara akan berlangsung dengan baik. Hal tersebut karena apapun yang dilakukan pegawai atau SDM akan dihiasi dengan ketentuan Allah sehingga tingkah laku kepemimpinan yang dijalankan dan pola dalam memimpin sebagai contoh bagi umat atau masyarakat.

Berdasar ayat bersangkutan, Nabi Yusuf selalu menyadari akans semua kenikmatan berasal dari Allah sehingga selalu bersyukur atas kenikmatan (jabatan) yang ia dapatkan. Selaku pegawai yang profesional, beliau dikenal menjaga kejujuran. Terlebih lagi, beliau dengan kerelaan hati berada dalam tahanan atas kesalahan yang tidak dilakukannya. Beliau senantiasa bertindak jujur dan amanah dalam menjalankan jabatannya. Selain itu, sebagai pegawai yang senantiasa member contoh pada masyarakat dan rekannya. Dia berupaya untuk senantiasa melakukan kebaikan supaya diikuti oleh masyarakatnya.

Sebagaimana diisyaratkan Al-Qur'an, Nabi Yusuf mendapat anugerah hikmah ilmu. Mengutip pendapat William dalam Kartini Kartono tentang *the great man approach* menyatakan terdapat kemampuan yang besar pada diri pemimpin sehingga dengan semua mutu kelebihannya (berinteligensi tinggi, komunikatif, responsif terhadap iklim psikologi kelompok yang bersangkutan) ia bisa meraih tujuan yang diinginkan.²²

Salah satu keunggulan Nabi Yusuf ialah bisa menafsirkan mimpi orang. Hal tersebut tentunya membuktikan beliau mempunyai kelebihan dan berinteligensi tinggi. Selain itu, beliau sangat bijaksana berkaitan pengelolaan perekonomian. Ketika beliau menjabat bendaharawan, perekonomian di Mesir dapat berjalan dengan baik tanpa ada halangan yang berarti. Jadi pemilihan atau perekrutan pegawai harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan profesionalitas dan kompetensinya.

Pemilihan pegawai juga harus melihat usianya yang dihubungkan dengan jenis pekerjaannya. Jika dibutuhkan karyawan yang berhubungan dengan tugas fisik, diutamakan untuk yang lebih muda.

²²Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1983), 161

Namun jika mencari pegawai untuk tugas psikis dan pengembangan karakter atau intelektualnya, sebaiknya yang cenderung tua dan berpengalaman. Mereka cenderung sudah memenuhi perkembangan psikis yang baik. Jika lebih muda dan pengalamannya lebih maka diutamakan. Hamid Hasan Bilgrami dan Syekh Ali Ashraf dalam buku *The Concept of Islamic University* mengungkapkan, yakni pemilihan orang yang terlalu tua atau karyawan yang biasa berpola perilaku yang kaku, dipandang tidak baik. Kebalikannya, karyawan muda dan pengalaman tinggi di bidang pendidikan sudah banyak memahami segenap masalah yang berhubungan dengan pendidikan islam sebagai opsi yang tepat.²³

Pendapat Mujamil, pegawai yang baik mempunyai keunggulan pada bagian yang tidak sama, di antaranya imannya kuat, penuh kejujuran, amanah, berdisiplin, cerdas, terampil, cekatan, merespon masalah dengan baik, bertanggung jawab, terdapat rasa memiliki, dan mengembangkan, sedikit ucapan, tetapi bekerja giat, pengalaman tinggi, bisa menghargai sesama, dan supel. Individu yang sesuai dengan kriteria artinya berpeluang besar untuk dijadikan pegawai ialah individu yang potensinya paling melampaui patokan yang disyaratkan dari segi kesehatan, lulusan, kompetensi, karakter dan lainnya.²⁴

Sifat berikutnya yang harus dimiliki oleh seorang calon pegawai adalah percaya diri dan optimis. Adanya kepercayaan dan keyakinan atas dirinya menjadi pancaran cahaya bagi pribadi seseorang. Melalui sifat inilah pihak lain akan mengetahui kehadirannya dan sadar mengenai posisinya yang berhubungan dengan situasi dan lingkungan setempat. Selain itu, pada hakikatnya ia akan mudah mengirimkan ke pihak lain.

Optimis sebagai persyaratan pokok yang mesti ada dalam diri pimpinan. Jika tidak dilandasi rasa yakin, pimpinan tidak akan bisa mengawali dan mempunyai inisiatif berkaitan dengan hal yang akan diperbuatnya. Nabi Yusuf sebagai pemimpin yang optimis, karena beliau menyadari yang diamanahkan Allah Swt. Terlebih sejak awal beliau sudah mengira akan menjadi pemimpin karena pernah bermimpi memandang matahari, bulan, dan sebelas bintang yang bersujud padanya. Di penghujung surat ini, beliau mengatakan kepada ayahnya, inilah takbir dari mimpi beliau ceritakan pada sang ayah.²⁵

²³Hamid Hasan Bilgrami dan Syekh Ali Ashraf, *Konsep Universitas Islam*, terj. Rachman Husein, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1989), 79-80

²⁴Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam....*121

²⁵Lihat Jalaluddin al-Mahalli, Jalaluddin al-Suyuthi, *Tafsir Jalalain*, (Semarang: Toha Putra, tt), 187

Di samping itu dalam memilih SDM pendidikan, hal yang harus dilakukan adalah memilih orang tepat yang mampu bersyukur dan mengimplementasikannya dalam bekerja. Berkaitan dengan tugas seorang pegawai, Charles J. Keating, menyebutkan dalam memengaruhi kerja manusia dikenal teori Mc Gregor tentang teori X yang mengungkapkan, yakni pada hakikatnya individu tidak suka dengan pekerjaan dan sebisa mungkin menghindarinya sehingga individu perlu dipaksa. Selanjutnya, dikenal juga teori Y, yaitu bagi seseorang yang melakukan pekerjaan sebagai hal wajar, layaknya bermain atau beristirahat, akan membawa dirinya dan memajemen dirinya supaya terwujud sasaran yang dikehendaki.

Dalam Al-Qur'an, disebutkan isyarat yang mengarah pada suatu kerja adalah implementasi dari sebuah syukur, sebagaimana firman-Nya yang berbunyi berikut ini.

يَعْمَلُونَ لَهُ مَا يَشَاءُ مِنْ مَحْرِبٍ وَتَمَثِيلٍ وَجِفَانٍ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَاسِيَتٍ
أَعْمَلُوا ءَالَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٍ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّاكِرِينَ ١٣

Arti : Para jin itu bekerja untuk Sulaiman sesuai dengan yang diinginkannya di antaranya (membuat) gedung yang tinggi, patung, piring sebesar kolam dan periuk yang tetap (di atas tungku). Bekerjalah wahai keluarga Daud untuk bersyukur (kepada Allah). Dan hanya sedikit hamba-Ku yang bersyukur.²⁶

Pada ayat ini digambarkan betapa umat Nabi Sulaiman adalah masyarakat yang mempunyai tradisi kerja serta selera seni yang tinggi dengan membuat berbagai bangunan yang tinggi dan indah juga memuat lukisan/patung-patung serta piring-piring (yang besar) seperti kolam.²⁷ Dari ayat ini, pembaca pasti akan terbawa pada situasi masyarakat yang mempunyai selera keindahan sangat tinggi yang mungkin bisa digambarkan sebagaimana hotel berbintang saat ini.

Tradisi kerja yang tinggi sebagaimana disebutkan ayat tersebut merupakan implementasi dari ayat selanjutnya yang artinya "Bekerjalah Hai keluarga Daud untuk bersukur". Alangkah Indah konsep yang digambarkan Al-Qur'an pada ayat ini, jika umat manusia menyadari bahwa sesungguhnya dengan bekerja manusia telah

²⁶Saba':13

²⁷Abu Abdillah al-Qurthuby, *Tafsir Jami' lil Ahkam Al-Qur'an*, (Beirut: Dar al-Kutub al-Islamiyah, 2005), 14 271

merealisasikan konsep syukur yang diajarkan Al-Qur'an. Akan tetapi menurut Al Razi, ayat *إعملوا آل داود شكرا* memberi gambaran bahwa manusia hendaknya banyak beramal saleh (bekerja) sebagai bentuk syukur. Sehingga yang dimaksud adalah hendaknya manusia bekerja hanya sebatas keperluannya tidak sampai disibukkan dengan bekerja. Hal ini didasarkan pada penggalan ayat yang terdapat pada surah Saba':11, yang berbunyi : (" قدر في السرد" اي اجعله بقدر الحاجة) yakni bekerja sesuai kadar keperluannya. Menurut Ibn Katsir, dimaksud ayat tersebut adalah perintah bersyukur terhadap segala nikmat baik di dunia maupun Akhirat. Lebih jauh disebutkan bahwa lafadz *syukur* pada ayat tersebut berbentuk *mashdar* yang menjadi *maf'ul (objek)* dan mengandung makna perbuatan yang mencakup ucapan serta niat.²⁸

Meskipun demikian sebagaimana ayat tersebut di atas penulis memperoleh gambaran betapa masyarakat Sulaiman yang terdiri jin, manusia, dan hewan mempunyai tradisi bekerja yang tinggi sesuai dengan jobnya masing-masing untuk pemimpinannya (Sulaiman) sebagai bentuk syukur kepada Allah Swt. Sehingga konsep seperti ini akan menyentuh dua aspek sekaligus, yakni aspek *ekonomis* serta aspek *teologis*.

Dalam sebuah lembaga pendidikan, rekrutmen merupakan aktivitas yang sangat berarti dalam manajemen SDM dikarenakan untuk mengawasi aktivitas yang dikerjakan organisasi sekolah untuk memperoleh pegawai yang sesuai pada posisi yang dibutuhkan. Hal tersebut menjadi sangat berarti terutama sewaktu terjadi keterbatasan SDM, yakni pegawai yang minim jumlahnya, sementara berbagai lembaga pendidikan semacam lainnya memerlukan pegawai bersangkutan, sehingga otomatis terjadi persaingan untuk mendapatkan calon pegawai yang paling baik di antaranya para calonnya. Proses rekrutmen bermula ketika dibuka lowongan hingga pelamarnya menyerahkan lamaran. Bila proses rekrutmen dilakukan secara sesuai dan baik, akan diperoleh hasil segerombolan pelamar yang selanjutnya dilakukan penyeleksian untuk menilai calon yang paling memenuhi syarat.

Berdasarkan uraian di atas perekrutan SDM mesti dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Hal yang menjadi pertimbangan adalah membentuk SDM yang berkualitas melalui pendidikan. Pendidikan sebagai ajang mendidik, memberi bimbingan, latihan, pengembangan, serta

²⁸Fahkrudin ar Razy, *Tafsir Mafatih al-Ghaib*, juz 6 (Beirut: Dar al-Kutub al-Islamiyah, 2005), 440

mengefektifkan SDM, melalui pendidikan akhlak, intelektual, dan budaya yang didasari oleh ketentuan Islam yakni, Al-Qur'an dan Sunnah.

B. Madrasah Unggul

1. Pengertian Madrasah Unggul

Ahmad Zayadi memberikan pengertian madrasah unggul sebagai madrasah yang mempunyai keinginan memiliki prestasi level nasional dan internasional di bidang pemahaman ilmu pengetahuan, keahlian dan teknologi yang didukung oleh akhlak terpuji. Guna mewujudkan madrasah yang unggul, masukan (input), proses pendidikannya, guru, dan tenaga kependidikan, manajemen, pelayanan pendidikan beserta fasilitas penunjang harus mengarah pada tujuan yang ingin dicapai.²⁹

Oleh karena itu, pihak yang menyelenggarakan pendidikan mesti mempunyai daya bersaing dalam melakukan tugas lembaga, di antaranya sebagai berikut.

- a. Berkomitmen untuk senantiasa berbuat paling baik dan berjuang memperoleh suatu yang unggul dan sempurna.
- b. Senantiasa bersikap jujur, professional, dan penuh kepercayaan.
- c. Visioner dan bisa memetakan rancangan ke depan masa kerja hari ini
- d. Memiliki kecermatan, penuh perhitungan, dan sebisa mungkin tidak melakukan kesalahan
- e. Mengutamakan prinsip kebaikan, adil, jujur, dan manfaat.
- f. Responsive terhadap tuntutan aspirasi dan senantiasa yakin akan setiap pihak sudah mendapat layanan secara baik
- g. Penuh kecermatan, sesuai dan cepat dalam pengambilan putusan serta memiliki tanggung jawab untuk menangani risiko.
- h. Memiliki sikap yang demokratis, kritis, dan transparan dan tidak kaku berkaitan hal tertentu.
- i. Bukan hanya memasarkan jasa, barang, ilmu dan keahlian, tetapi senantiasa memasarkan kepercayaan dan memuaskan seluruh pihak.
- j. Cinta terhadap pekerjaannya terlihat dengan spirit bekerja keras, gigih, dan tidak mudah putus asa dalam bekerja apapun.
- k. Memanajemen dirinya dan waktu.
- l. Memiliki sikap objektif dan tidak berlebihan menilai pribadinya.
- m. Cermat.

²⁹Ahmad Zayadi, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Pendidikan Islam Depag, 2005), 57

n. Penuh kehangatan dan berkawan dengan siapa saja serta menghargai berapapun prestasi dan kebaikan seseorang.³⁰

Di AS sebagai negara maju, sekolah unggulan ialah sekolah yang bisa menjadikan siswa yang mutunya rendah, bisa lulus dengan kualitas tinggi. Tim peneliti dari *Seattle Public School*, Washington dalam Moedjiarto mengartikan sekolah unggul ialah sekolah yang setiap siswa terpenuhi syarat berikut ini.

- 1) Memahami (*mastery*) keterampilan dasar.
- 2) Berupaya mendapat hasil akademis yang maksimal (*academic excellence*) di setiap mata pelajarannya.
- 3) Memperlihatkan keberhasilannya melalui evaluasi yang terstruktur untuk melihat apakah tujuan intruksionalnya sudah terpenuhi, dengan mengevaluasi belajar siswanya.³¹

Ali dan Syatibi dalam Mujamil Qomar menyatakan terdapat tahap yang bisa ditempuh untuk mewujudkan madrasah berprestasi atau unggul sebagai berikut. "Pengelolaan pendidikan madrasah dibutuhkan perspektif manajemen profesional"³²

Menurut Moejiarto identitas sekolah unggul adalah "ada tiga tipe, yaitu: a) dikatakan sebagai unggul dikarenakan dengan input siswa yang unggul melalui seleksi secara ketat dan dengan nilai yang telah ditetapkan (harus tinggi), b) sekolah unggul di bidang fasilitasnya dan c) sekolah unggul yang menekankan pada iklim belajar yang positif di sekolah."³³

Madrasah unggul ialah sekolah yang diupayakan untuk meraih hasil yang unggul (*output*) dari pendidikan yang dijalankan. Artinya sekolah unggul diupayakan seperti sekolah konvensional lainnya yang sudah berkembang sejauh ini dengan *treatment* standar terhadap seluruh siswa.³⁴ Berdasar konsepnya, madrasah unggul dibagi dalam dua konsep sekolah yakni: 1) madrasah unggulan sebagian vs sekolah unggulan keseluruhan, yakni unggul pada aspek tertentu, dan 2) sekolah unggulan total ialah sekolah yang unggul di seluruh aspeknya. pada Masyarakat pendidikan dan umum, ada yang berpandangan yakni madrasah bisa dinyatakan unggulan bila dapat mencetak lulusan yang nilai UAN atau transkrip nilainya tinggi

³⁰Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 184-185

³¹Moedjiarto, *Sekolah Unggul*, (Surabaya : Duta Graha Pustaka, 2001), 91

³²Mujamil Qomar, *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2015), 290

³³*Ibid.*, 292

³⁴Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Bani Quraisy, 2004), 110.

dari proses pembelajaran yang baik. Dari segi teoretisnya, keunggulan ini dinyatakan dengan keunggulan multidimensional.³⁵

Berdasar paparan bersangkutan, simpulannya yakni madrasah yang unggul ialah sekolah berkualitas yang di dalamnya membawa asa yang besar dari wali murid, pemerintah, kemampuan intelektual, outputnya, moral dan keahlian yang bisa bermanfaat untuk umum. Sekolah unggulan dibentuk dengan tujuan untuk menghadapi tuntutan global sekarang ini, di sejumlah dimensi kehidupan berkembang pesat. Jadi, selaku orang yang berkontribusi di bidang pendidikan, ia mesti dapat memperbaiki diri, untuk mewujudkan pendidikan yang lebih maju dan mengalami perkembangan sesuai dengan kemajuan zaman.

Bila meninjau dari sejumlah referensi, baik asing ataupun di negeri ini, ada empat jenis sekolah berdasar kualitas dan proses pendidikan, yakni: *bed school* (sekolah buruk), *good school*, (sekolah baik) *effective school* (sekolah efektif), dan *excellence school* (sekolah unggulan)³⁶. *Bed school* ialah sekolah yang inputnya baik atau sangat baik, tetapi proses pendidikan kurang baik dan *output*-nya tidak berkualitas. *Good school* ialah sekolah dengan input, *output* dan proses pendidikannya baik. *Effective school* ialah sekolah dengan input baik/kurang baik, prosesnya sangat baik dan *output*-nya baik/sangat baik. *Excellence school* ialah sekolah dengan input, *output* dan proses pendidikannya sangat baik. Ini sesuai dengan konspirasi mutu berikut ini:

Lazimnya memang formulasi *input*, proses dan *output* senantiasa digunakan. Formula ini dapat dikembangkan lebih lanjut lagi.

- a) Jika inputnya baik, diproses yang baik, akan dihasilkan *output* baik;
- b) Jika inputnya baik, diproses sedang, akan dihasilkan penurunan *output*;
- c) Jika inputnya baik, diproses buruk, akan dihasilkan *output* sedang;
- d) Jika inputnya sedang, diproses yang baik, akan dihasilkan peningkatan *output*;
- e) Jika inputnya sedang, diproses sedang, akan dihasilkan *output* tetap;
- f) Jika inputnya sedang, diproses buruk, akan dihasilkan *output* semakin buruk;
- g) Jika inputnya rendah, diproses yang baik, akan dihasilkan *output* sedang;

³⁵Ibrahim Bafadal, *Strategi Membangun Sekolah Unggulan di Era OTODA*, Makalah 2002, 1-6.

³⁶Dari sini akan muncul juga madrasah unggulan, lihat Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010). Madyo Ekosusilo, *Hasil Penelitian Kualitatif Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMAN 1, SMA Regina Pacis, dan SMA al-Islam 01 Surakarta*, (Sukoharjo: UNIVET Bantara Press, 2003).

- h) Jika inputnya rendah, diproses sedang, ada kecenderungan output meningkat;
- i) Jika inputnya rendah, diproses buruk, akan dihasilkan *output* yang pasti rendah³⁷.

Agar lebih memahaminya bisa disimak tabel di bawah.

Tabel 1
Korelasi Antara *Input*, Proses dan *Output* dalam Pendidikan

No	Kondisi Input	Kondisi Proses	Kondisi Output
1.	Baik	Baik	Pasti baik
2.	Baik	Sedang	Turun menjadi agak baik
3.	Baik	Buruk	Sedang
4.	Sedang	Baik	Meningkat
5.	Sedang	Sedang	Tetap
6.	Sedang	Buruk	Semakin Buruk
7.	Rendah	Baik	Sedang
8.	Rendah	Sedang	Cenderung sedikit meningkat
9.	Rendah	Buruk	Pasti rendah

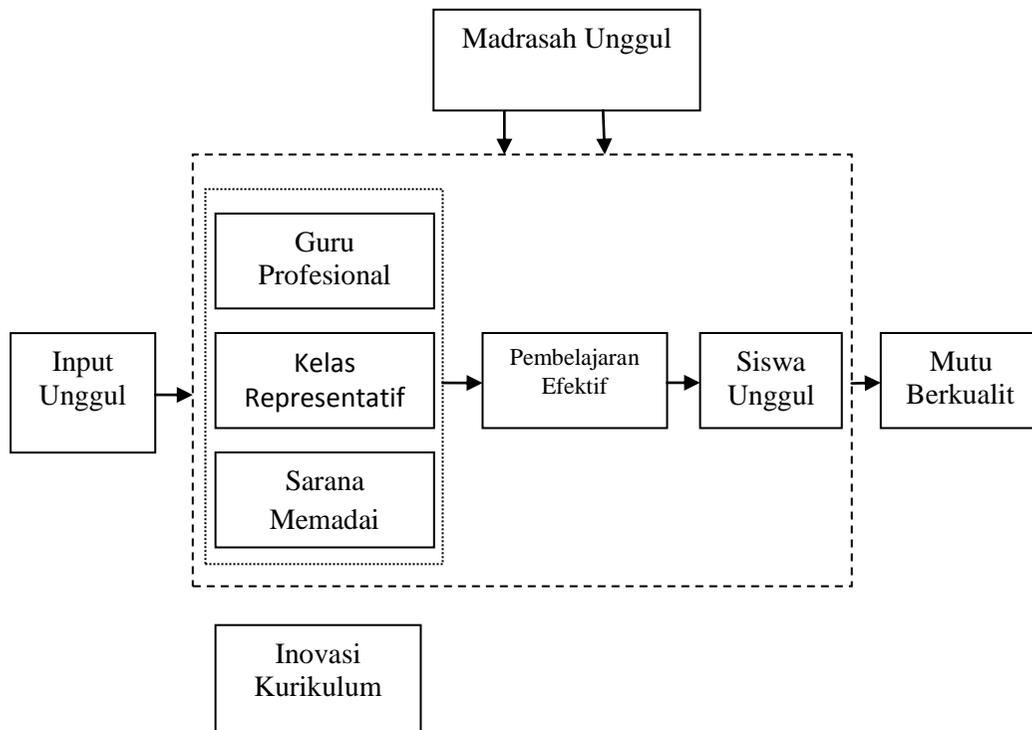
Berdasar hubungan bersangkutan, setiap lembaga pendidikan sudah tentu mengharapkan input dan proses yang baik sehingga menjamin dihasilkan output yang baik, dan dinamakan sekolah unggul.

2. Hakikat Madrasah Unggul

Madrasah unggul ialah lembaga pendidikan yang dibentuk dari suatu harapan untuk mempunyai sekolah yang memiliki prestasi level nasional dan internasional berkaitan pemahaman IPTEK yang didukung dengan akhlak yang terpuji.

Madrasah unggul dikelola untuk meraih *output* pendidikan yang istimewa. Untuk mewujudkannya, input, proses pendidikan, guru, dan tenaga kependidikan, manajemen pelayanan pendidikan, beserta fasilitas pendukungnya harus ditujukan untuk meraih tujuan bersangkutan.

³⁷Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 189-190



Gambar 1. Madrasah Unggul

Gambar 1 memperlihatkan terwujudnya madrasah unggul harus didukung dari serangkaian aspek, yakni masukan unggul, guru profesional, fasilitas memadai, kurikulumnya inovatif, ruang kelas atau pembelajaran representatif, sehingga bisa menunjang terwujudnya pembelajaran efektif dan efisien. Dengan demikian, akan dihasilkan keluaran yang unggul dan bermutu.

3. Indikator Madrasah Unggul

Menurut Djoyonegoro dalam Muhaimin, indikator yang harus dimiliki madrasah yang unggul adalah.

- Mempunyai prestasi akademik dan nonakademik melebihi rerata di area bersangkutan.
- Fasilitas dan pelayanan yang lebih lengkap.
- Sistem pembelajarannya lebih baik dengan waktu pembelajaran lebih lama.
- Adanya penyeleksian yang ketat terhadap pelamarnya.
- Diminati banyak masyarakat, yaitu dilihat dari banyaknya siswa yang mendaftar dibandingkan kuota kelasnya.

f. Biaya madrasahnya lebih tinggi dibanding madrasah sekitar.³⁸

Adapun Depdikbud mengungkapkan terdapat beberapa hal yang berhubungan dengan madrasah unggul, yakni.

- 1) Masukan (*input*), yakni adanya penyeleksian siswa dengan ketat berdasar kualifikasi tertentu dan tata cara yang bisa dipertanggungjawabkan. Adapun kualifikasinya, yakni belajar superior berdasar nilai rapor, ujian nasional, tes prestasi akademik, skor psikotes berkaitan inteligensi dan kreativitas serta tes fisik bila dibutuhkan.
- 2) Fasilitas yang mendukung untuk pemenuhan kebutuhan pembelajaran beserta pengembangan bakat dan minat secara akademik dan nonakademik.
- 3) Lingkungan pembelajaran yang mendukung dalam pengembangan potensi keistimewaan menjadi benar-benar unggul dari segi fisik atau sosial-psikis.
- 4) Guru dan tenaga kependidikan memiliki keunggulan berkaitan penugasan materi, model pengajaran serta berkomitmen dalam menjalankan tugas, sehingga perlu ditambahkan insentif berbentuk dana ataupun fasilitas lain.
- 5) Mengembangkan dan mengimprovisasi kurikulum dengan optimal berdasar tuntutan belajar siswa dengan kecepatan dan motivasi belajar yang lebih besar dibandingkan siswa seumurannya.
- 6) Waktu belajar lebih panjang daripada sekolah lainnya. Sehingga diperlukan asrama untuk mengoptimalkan pembinaan siswanya dan menampung siswa dari tempat yang berbeda-beda.
- 7) Proses pembelajaran harus bermutu dan dengan hasil yang bisa dipertanggungjawabkan (*accountable*) terhadap siswa dan pihak lain yang berkepentingan.
- 8) Madrasah unggul bukan sekadar memberi kemanfaatan pada siswa, tetapi harus mempunyai resonansi sosial terhadap sekitar.
- 9) Nilai plusnya madrasah unggul terlihat pada *treatment* ekstra kurikulum nasional dengan mengembangkan kurikulum, program pengayaan dan perluasan, pengajaran remedial, pembimbingan dan konseling yang bermutu, serta membina kreativitas dan kedisiplinan.³⁹

Sejumlah indikator madrasah unggul bersangkutan memperlihatkan komponen madrasah unggul ialah siswa, fasilitas, lingkungan madrasah, guru, kurikulum, proses pembelajaran, program muatan lokal dan

³⁸Muhaimin, H, dkk, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2009), 70

³⁹*Ibid.*, 71

pengembangan diri, serta pembinaan mendalam yang berarti madrasah unggul harus bisa mengembangkan anak seoptimal mungkin maka perlu adanya *ma'had* atau asrama. Walaupun begitu, madrasah unggul harus memiliki animo masyarakat yang tinggi untuk menghendaki anaknya bisa masuk madrasah bersangkutan.

4. Karakteristik Madrasah Unggul

Dimensi keunggulan sebagai karakteristik madrasah unggul meliputi hal-hal sebagai berikut.

- a. Masukan diseleksi ketat berdasar kualifikasi tertentu dan tata cara yang bisa dipertanggungjawabkan. Adapun kualifikasinya yakni prestasi belajar superior berdasar nilai rapor, ujian akhir atau UPM murni, tes prestasi akademik, skor psikotes berkaitan inteligensi, kreativitas, serta tes fisik, dan kebugaran bila dibutuhkan
- b. Fasilitas yang mendukung untuk pemenuhan kebutuhan pembelajaran beserta pengembangan bakat dan minat dalam aktivitas kurikuler ataupun ekstrakurikuler, seni, pramuka, *drumband*, teater, *hadrah*, atau yang lain.
- c. Lingkungan pembelajaran yang mendukung dalam pengembangan potensi keistimewaan menjadi benar-benar unggul dari segi fisik atau sosial-psikologisnya.
- d. Guru dan tenaga kependidikan memiliki keunggulan berkaitan pemahaman materi, model pengajaran serta berkomitmen dalam menjalankan tugas sehingga perlu ditambahkan insentif berbentuk dana ataupun fasilitas lain misalnya perumahan atau jaminan kesehatan.
- e. Mengembangkan dan mengimprovisasi kurikulum dengan optimal berdasar tuntutan belajar siswa dengan kecepatan dan motivasi belajar yang lebih besar.
- f. Waktu belajar lebih panjang daripada sekolah lainnya. Sehingga diperlukan asrama untuk mengoptimalkan pembinaan siswa dan menampung siswa dari tempat yang berbeda-beda. Di lingkungan asrama dibutuhkan fasilitas yang dapat mengembangkan bakat dan minat siswanya misalkan perpustakaan, peralatan olahraga, kesenian, *outbond*, taman bacaan yang representatif dan lainnya yang dibutuhkan.
- h. Madrasah unggul bukan sekadar memberi kemanfaatan ke siswanya namun harus mempunyai resonansi sosial terhadap sekitarnya.
- i. Nilai plusnya madrasah unggul terlihat pada *treatment* ekstra diluar kurikulum nasional dengan mengembangkan kurikulum, program pengayaan dan perluasan, pengajaran remedial, pembimbingan dan konseling yang bermutu, membina kreativitas dan kedisiplinan.

Melalui keluwesannya, madrasah bisa bebas berkaitan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya sekolah dengan maksimal. Begitu pula dengan peran serta anggota madrasah dan masyarakat dengan langsung dalam menyelenggarakan madrasah, sehingga perasaan memiliki madrasah bisa diperdalam. Akibatnya akan meningkatkan rasa tanggung jawab, sehingga dedikasi warganya terhadap madrasah pun akan naik. Demikianlah hakikat peran serta warga madrasah dan masyarakatnya di bidang pendidikan guna merealisasikan madrasah unggul.

5. Pengembangan Madrasah Unggul

Sejumlah proses yang menunjang madrasah menjadi unggul, di antaranya: 1) tidak elitis, menerima dan mengembangkan seluruh siswanya, 2) kurikulumnya tidak dibatasi, yakni adanya fleksibilitas kurikulum dan diselaraskan dengan yang dibutuhkan siswanya, 3) tidak terfokus berkaitan tes (latihan soal) saja, dalam mencapai prestasi cenderung dikarenakan siswa dibiasakan berpikir tingkat tinggi (*high order thinking*), 4) melakukan pekerjaannya tidak berdasar pada program yang mutlak, tetapi berdasarkan komitmen dan kreativitas pegawainya, 5) pimpinan madrasah tidak otoriter tetapi dengan visi berkaitan bagaimanakah semestinya madrasah dan usaha untuk merealisasikan visinya, 6) mencari dan menerima staf berdasar kompetensinya, 7) mempunyai pengembangan staf secara intens, 8) mempunyai tujuan yang pasti, evaluasi yang baik, dan bisa merevisi kekurangan serta menjauhkan dari kekeliruan, 9) guru dan siswanya mempunyai rasa tanggung jawab dalam pembelajarannya, 10) memosisikan kesejahteraan siswanya dibandingkan lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka untuk menjadikan madrasah unggul, harus ada kekuatan untuk menuju perubahan. Keadaan ini diperlihatkan dengan tanda madrasah yang baik ialah yang bisa membawa siswanya seperti yang disebutkan dalam visi misi madrasah. Sependapat dengan kualifikasi Depdiknas sebelumnya, pendapat pakar yakni madrasah dinyatakan efektif jika mempunyai kualifikasi a) aspek siswanya, terutama mutu lulusannya diakui lembaga lain dengan indikasinya: nilai tes siswa melebihi rerata kelompok siswa lainnya yang setingkat, guru dan siswanya berupaya untuk meraih kesuksesan, siswa puas dengan madrasah, siswa yang mendapat rujukan untuk pelayan kesehatan mental rendah terlebih dibandingkan sekolah lainnya, siswa menjadi pemenang lomba olahraga dan aktivitas ekstra yang lain, tidak sedikit siswa yang belajar bahasa asing, seni dan fisik. b) aspek guru, guru membuat rencana pembelajaran yang layak: jumlah gurunya mencukupi bagi siswanya, semua guru melakukan kerja sama, bertukar gagasan dan saling mendukung; guru jarang berganti-ganti

dan rendahnya konflik antarguru c) kegiatan kelembagaan: sekolah memiliki program merayakan hari besar nasional dan keagamaan; program ekstrakurikuler yang menarik bagi siswa; tingginya moral lembaga. d) orang tua menerima hasil belajar siswa dengan baik; mempunyai opsi untuk memasukkan anaknya ke sekolah favorit dibandingkan sekolah lainnya.⁴⁰

C. Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sebuah aktivitas penting dalam manajemen SDM ialah menetapkan hal yang dibutuhkan SDM bagi organisasinya dan membuat perencanaan aktivitas untuk pemenuhan kebutuhan bersangkutan. Secara bahasa, asal katanya ialah rencana, yaitu konsep, rancangan atau program dan perencanaan ialah proses, tindakan, metode merencanakan. Di samping itu, rencana ialah penentuan putusan terkait hal yang mesti dikerjakan untuk meraih tujuan. Proses perencanaan mesti diawali dengan menetapkan tujuan yang akan diraih dengan menganalisis kebutuhan dan berkas yang lengkap, selanjutnya menyusun tahap-tahap guna merealisasikan tujuannya.

Perencanaan merupakan perbuatan yang akan dikerjakan untuk memperoleh hasil yang ditetapkan dalam jangka dan waktu tertentu. Perencanaan itu dimaknai sebagai sebuah proses berpikir, baik secara umum atau terperinci dari sebuah aktivitas atau tugas yang dikerjakan untuk mendapat kepastian yang terbaik dan ekonomis. Selain itu, perencanaan ialah mengantisipasi dari sesuatu yang akan berlangsung, karena harus menjadi proses yang terbaik.⁴¹ Gary Dessler berpendapat, yakni: *Planning is establishing goals and standards, developing rules and procedures, developing plans and forecasting predicting or projecting some future occurrence*.⁴² Merencanakan pekerjaan atau personel ialah proses menetapkan jabatan yang akan ditempati dalam organisasi dan cara mendapatkannya, serta manajemen harus menyusun perencanaan pekerjaan yang asumsi dasarnya adalah masa mendatang. Perkiraan bisa sebagai dasar pemikiran. Dalam menetapkan kebutuhan pekerjaan, terdapat tiga aspek, yakni kebutuhan pribadi, kontribusi pegawai dari

⁴⁰David Reynolds dan Peter Cuttance, *School Effectiveness: Research, Policy and Practice*, (London: Cassel, 1996), 17

⁴¹Mochtar Efendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Penerbit Bharata), 74-75

⁴²Gary Dessler, *Human Resource Management Seventh Edition*, (Florida International University: Prentice Hall International, Inc, 1984) , 2

dalam, dan dari luar.⁴³ Selain itu perencanaan ialah sebuah aktivitas atau proses yang begitu berarti dalam serangkaian aktivitas di lembaga pendidikan, di antaranya dalam manajemen SDM di lembaga pendidikan. Hal ini disebabkan pada umumnya perencanaan ialah proses dalam menentukan tujuan evaluasi beragam pilihan dalam mewujudkan dan menetapkan langkah yang akan dilaksanakan.

Aktivitas dalam manajemen SDM selalu dilakukan berdasar hal yang direncanakan. Sebuah perencana yang baik ialah yang bisa terealisasi semuanya atau hampir keseluruhan. Perencanaan harus berdasar pada tiga jenis masa, yakni masa lalu, saat ini, dan masa depan. Masa lalu sudah membawa keadaan saat ini menjadi acuan dalam perencanaan di masa mendatang berdasar potensi saat ini. Selama kondisi di masa lalu dan saat ini tidak berubah, maka perkembangan di masa lalu sudah membawa keadaan saat ini menjadi acuan untuk perencanaan di masa mendatang. Namun bila kondisinya sudah berbeda, maka diperlukan kecermatan dalam perencanaan dalam mencermati situasi. Ketidaksamaan kondisi ini biasa ditemui oleh pihak yang merencanakan.⁴⁴

Berkaitan manajemen SDM bagi sekolah, perencanaan ialah proses penetapan kebutuhan SDM di masa mendatang berdasar perubahan yang ada dan ketersediaan pegawai di sekolah.⁴⁵ Berdasarkan fungsi menunjang organisasi sekolah untuk meraih tujuan dari segi SDM melalui proses penetapan kebutuhan SDM sekolah di waktu mendatang, proses penetapan ini dengan prosedur sebagai berikut.

a. Analisis Beberapa Faktor Penyebab Perubahan Kebutuhan Sumber Daya Manusia.

Faktor yang berpengaruh pada organisasi sekolah dan bisa mengalami perubahan di waktu mendatang sehingga berakibat pada berubahnya kebutuhan SDM diuraikan berikut ini.

- 1) Perubahan di lingkungan luar, umumnya terlepas dari kendali organisasi sekolah yang terus berubah misalnya persaingan makin ketat diakibatkan makin banyak sekolah atau sekolah unggulan.
- 2) Perubahan putusan dari *intern* organisasi, umumnya ditemui sewaktu terjadi perubahan lingkungan eksternal organisasi, baik langsung atau tidak akan berpengaruh pada putusan internal organisasi sekolah yakni metode, anggaran, perancangan organisasi, dan pekerjaannya.

⁴³Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2004), 103

⁴⁴Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga: 2007), 120

⁴⁵Marihot Tua Efendi Harianja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2005), 76

3) Perubahan pegawai organisasi sebagai hal wajar dan akan ditemui, misalkan kebutuhan pegawai baru diakibatkan pegawai yang pensiun, pengunduran diri, PHK, pindah lokasi, meninggal, dan lainnya.⁴⁶

Hal ini tidak jauh berbeda dengan pandangan Gerry, yaitu tuntutan yang diharapkan produk atau pelayanan adalah dasar untuk memprediksi kebutuhan pribadi atau organisasi. Langkah awal yang harus dilakukan, yakni memperkirakan pendapatan. Lalu memprediksi jumlah pekerja yang diperlukan. Sebagai tambahan untuk tuntutan yang diinginkan, perencanaan menerima pekerja menggambarkan: a) perputaran yang proyeksikan (akibat ada yang mengundurkan diri atau PHK), b) kualitas dan keahlian pegawai (berhubungan dengan perubahan kebutuhan organisasinya), c) putusan yang strategis dalam memperbaiki kualitas produk dan jasa atau menjajaki pasar baru, d) teknologi atau perubahan lain yang bisa menambah produktivitas, e) ketersediaan sumber keuangan untuk divisi.⁴⁷

b. Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Peramalan kebutuhan pegawai sebagai esensi dari proses dalam merencanakan SDM mesti dijalankan walaupun bukanlah hal mudah. Berbagai metode prediksi diungkapkan pakar berbentuk berikut ini. 1) *Nominal Delphi Technique* (NDT), yakni mendatangkan 5-10 pakar, lalu menanyakan berkaitan penyebab perubahan karyawan di waktu mendatang. Setiap ahli akan menanggapi. Lalu, para ahli mendiskusikan setiap tanggapan dan merumuskan sejumlah faktor yang dimulai dari urutan terpenting. 2) *Delphi Technique*, ialah jika pakar tidak bisa mendiskusikan dengan bersamaan. Perencanaan SDM berdasar pandangan beberapa pakar berkaitan SDM di waktu mendatang, 3) prediksi pimpinan, yakni kebutuhan SDM disusun oleh pimpinan sekolahnya, lalu disalurkan ke bagian SDM untuk direspon atau kebalikannya, manajer bagian SDM diminta untuk menetapkan kebutuhan SDM lalu diserahkan ke pimpinan sekolahnya untuk diambil simpulan atau diperbaiki.⁴⁸

Dalam hal ini, Garry menawarkan beberapa metode untuk memprediksi kebutuhan pekerjaan yang aplikatif di antaranya adalah (a) analisis tren, ialah varian tingkat pekerjaan pada organisasi dalam kurun waktu akhir yang dipakai untuk memperkirakan kebutuhan mendatang, b) analisis rasio, yakni berdasar faktor penyebabnya dan banyaknya pegawai yang

⁴⁶*Ibid.*, 37

⁴⁷Dessler, *Manajemen Sumber Daya ...*, 103

⁴⁸Harianja, *Manajemen Sumber Daya ...*, 81

diperlukan dan c) hasil nilai manajerial.⁴⁹ Penentuan Kebutuhan Sumber Daya Manusia di Masa yang Akan Datang.

Sesudah menelaah sejumlah faktor yang berpengaruh atau penyebab perubahan yang dibutuhkan SDM, maka organisasi sekolah menetapkan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang, yakni jumlahan dan kemampuan baik berjangka pendek atau panjang.⁵⁰

c. Analisis Ketersediaan (*Supply*) Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM ialah melakukan analisis tersedianya pekerja yang bersumber dari dalam dan luar. Sumber dari dalam ialah karyawan yang berada di sebuah organisasi sekolah yang bisa merekomendasikan, dikirim untuk menduduki posisi yang membutuhkan, atau profil dari karyawan sekarang yang menggambarkan kemampuan sekolah. Sumber dari luar ialah penerimaan dari luar melalui perekrutan.⁵¹

Dengan analisis di atas, akan diketahui banyaknya tenaga kerja yang diperlukan berhubungan dengan perencanaan aktivitas berikutnya, yakni perlukan untuk merekrut pegawai. Jika sumber dari dalam sudah memenuhi, tidak dibutuhkan perekrutan lagi. Namun jika tidak ada ketersediaan sumber internalnya, berkemungkinan melakukan perekrutan yang diasumsikan sumber dari luarnya cukup.

d. Penentuan dan Implementasi Program.

Berdasar kebutuhan (*demand*) dan ketersediannya (*supply*) maka berkemungkinan terjadinya hal-hal berikut ini.

- 1) Kebutuhan dan ketersediaan pegawainya sama.
- 2) Adanya ketersediaan pegawai yang berlebih (*supply* lebih dari *demand*).
- 3) Kurangnya ketersediaan pegawai (*supply* kurang dari *demand*).⁵²

Berdasar kondisi bersangkutan, bisa disusun sejumlah program yakni mengambil karyawan baru jika pekerjaanya kurang, pelatihan bagi karyawan supaya sanggup menduduki posisi yang dibutuhkan, dan lainnya. Sehingga tidak diperlukan lagi menarik karyawan baru. Selanjutnya jika pegawainya berlebih, akan dilakukan penurunan jam bekerja dan lainnya. Namun bila ada kesenjangan di antara kebutuhan dengan ketersediannya, sekolah cenderung tidak bertindak apapun, walaupun hal ini termasuk langka.

e. Tujuan Perencanaan Tenaga Kerja

Pada umumnya, perencanaan tenaga kerja bertujuan sebagai berikut.

⁴⁹Dessler, *Manajemen Sumber Daya ...*, 103

⁵⁰Harianja, *Manajemen Sumber Daya ...*, 82

⁵¹*Ibid.*

⁵²*Ibid.*, 92

- 1) Mengetahui mutu dan jumlah pegawai yang akan menduduki seluruh posisi pada lembaga
- 2) Menjamin ketersediaan pekerja saat ini dan mendatang sehingga tidak terdapat pekerjaan yang tidak terisi pegawai.
- 3) Agar tidak terjadi pegawai yang berlebih atau kurang.
- 4) Agar tidak terjadi kesalahan manajemen atau tumpang tindihnya pengerjaan tugas.
- 5) Lebih mudah dalam mengoordinasi, mengintegrasikan, dan menyinkronkan sehingga meningkatkan produktivitas kerjanya.
- 6) Sebagai acuan dalam menentukan program pengadaan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, disiplin, dan pemutusan pegawai.
- 7) Sebagai landasan dalam menilai kinerja pegawai.⁵³

Dessler mengungkapkan bahwa ketika merencanakan membutuhkan suatu tujuan, menyusun rancangan perencanaan, melakukan peninjauan langkah opsional, melakukan evaluasi pilihan manakah yang paling baik, lalu menentukan dan merealisasikan yang direncanakan. Rencana menggambarkan serangkaian langkah dalam mengubah dari posisi saat ini ke sasarannya. Dalam merencanakan senantiasa diarahkan ke sasarannya.⁵⁴

Arthur W Sherman dan George W Bohlander, dalam Hadari Nawawi mengemukakan, yakni perencanaan SDM ialah proses melakukan antisipasi dan menyusun prasyarat untuk mengelola alur pergerakan pegawai ke dalam, di dalam dan keluar lembaga.⁵⁵ Adapun pendapat G Steiner, perencanaan SDM ialah suatu rencana yang tujuannya untuk memelihara dan mengembangkan kemampuan lembaga guna meraih tujuan, melalui metode pengembangan keterlibatan pegawainya di waktu mendatang.

Berdasar Cordoso dalam Ambar menyebutkan maksud tepat berkaitan perencanaan SDM menjadi kunci sejumlah konteks meliputi: 1) pemenuhan kewajiban, 2) perwujudan tujuan lembaga, 3) perwujudan tujuan personel dibandingkan anggota lembaga.⁵⁶

Berdasar pengertian bersangkutan, maka simpulannya perencanaan SDM pendidikan ialah rangkaian aktivitas yang berhubungan dengan rencana melakukan antisipasi waktu mendatang. Perencanaan SDM

⁵³Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.....*⁵⁶

⁵⁴Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015),84

⁵⁵Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press,1997), 137

⁵⁶Ambar, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009),123

pendidikan tujuannya ialah untuk memanfaatkan SDM dengan sangat efektif supaya mempunyai berbagai guru yang sesuai syarat/kriteria dalam menduduki jabatan yang dibutuhkan kapan saja dan posisi apa saja.

Dessler mengungkapkan, perencanaan membutuhkan suatu tujuan, menyusun rancangan perencanaan, melakukan peninjauan langkah opsional, melakukan evaluasi pilihan manakah yang paling baik, lalu menentukan dan merealisasikan yang direncanakan. Rencana menggambarkan serangkaian langkah dalam mengubah dari posisi saat ini ke sasarannya. Dalam merencanakan, senantiasa diarahkan sasarannya.⁵⁷

2. Langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan

Perencanaan ialah aktivitas yang menetapkan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan dari segi jumlah dan mutu untuk saat ini dan waktu mendatang.⁵⁸ Dalam menyusun personelia yang baik dan pas, diperlukan informasi yang memadai dan jelas berkaitan tugas yang harus dikerjakan pada organisasi sekolah. Sebelum menyusun rencana dalam merekrut guru dan tenaga kependidikannya, tindakan pertama yang ditempuh ialah inventarisasi (membuat daftar tenaga kependidikan) yang tujuannya untuk menggambarkan secara keseluruhan berkaitan dengan banyaknya tenaga kependidikan untuk periode tertentu.⁵⁹ Jadi, akan terlihat posisi dan banyaknya tenaga kependidikan yang diperlukan.

Agar lebih memahami hal di atas, terdapat empat tahap yang perencanaan guru dan tenaga kependidikan di sekolah, yakni sebagai berikut.

- 1) Menyusun deskripsi tugas (*job description*) untuk menentukan posisi yang dibutuhkan.
- 2) Menyusun analisis tugas (*job analisis*), tujuannya untuk mendapatkan uraian pekerjaannya, yaitu berkaitan dengan pekerjaan yang harus diproses. Analisis jabatan sebagai sebuah proses dalam mendalami dan menghimpun sejumlah informasi yang berkaitan dengan beragam proses dan kewajiban sebuah jabatan. Dengan menganalisis jabatan akan diulas jabatan tertentu, melalui membeikan jawaban mengenai hal yang mesti dikerjakan. Bagaimanakah melakukannya, mengapa pekerjaan bersangkutan mesti dikerjakan dan lainnya. Dalam menghimpun data untuk

⁵⁷Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 84

⁵⁸E.Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya ,2012), 42

⁵⁹Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 142

merespon pertanyaan bersangkutan, dapat dilakukan melalui kuesioner, menulis uraian singkat, observasi, dan wawancara.⁶⁰

- 3) Menyusun perincian tugas (*specification job*) untuk menggambarkan mutu minimal calon tenaga kependidikan yang akan dipekerjakan
- 4) Menyusun prasyarat pekerjaan (*job recruitment*) contohnya harus memenuhi syarat administrasi dahulu bagi calon guru dengan pendidikan minimalnya S-1, untuk securiti dengan fisik yang tinggi, kekar, dan sehat, serta pendidikan minimalnya SMA/ sederajat.⁶¹

Bisa ditarik simpulan proses perencanaan SDM Pendidikan ialah metode dalam menentukan tujuan dan kaidah pelaksanaan serta landasan pengontrolan guru dan tenaga kependidikan. Perencanaan senantiasa mempertimbangkan permasalahan, kebutuhan, situasi, dan kondisi serta aspek lainnya dari perencanaan pembangunan secara keseluruhan. Putusan yang ditetapkan dari perencanaan haruslah logis dan benar dari segi ilmiah dikarenakan mengambil dari sejumlah pengetahuan yang dibutuhkan, dibuat melalui mempertimbangkan kepentingan dan kemampuan masyarakatnya dan mengolaborasi yang dicita-citakan lembaga dengan sumber lainnya yang ada untuk merealisasikan cita-cita bersangkutan. Upaya mengolaborasi menggunakan sejumlah langkah yang logis dan ilmiah supaya bisa dipertanggungjawabkan keabsahannya. Adapun perencanaan bukan sekadar berhenti pada draft *blue print*, tetapi berikut penerapannya sehingga diperlukan pertimbangan dengan teliti dan layak.

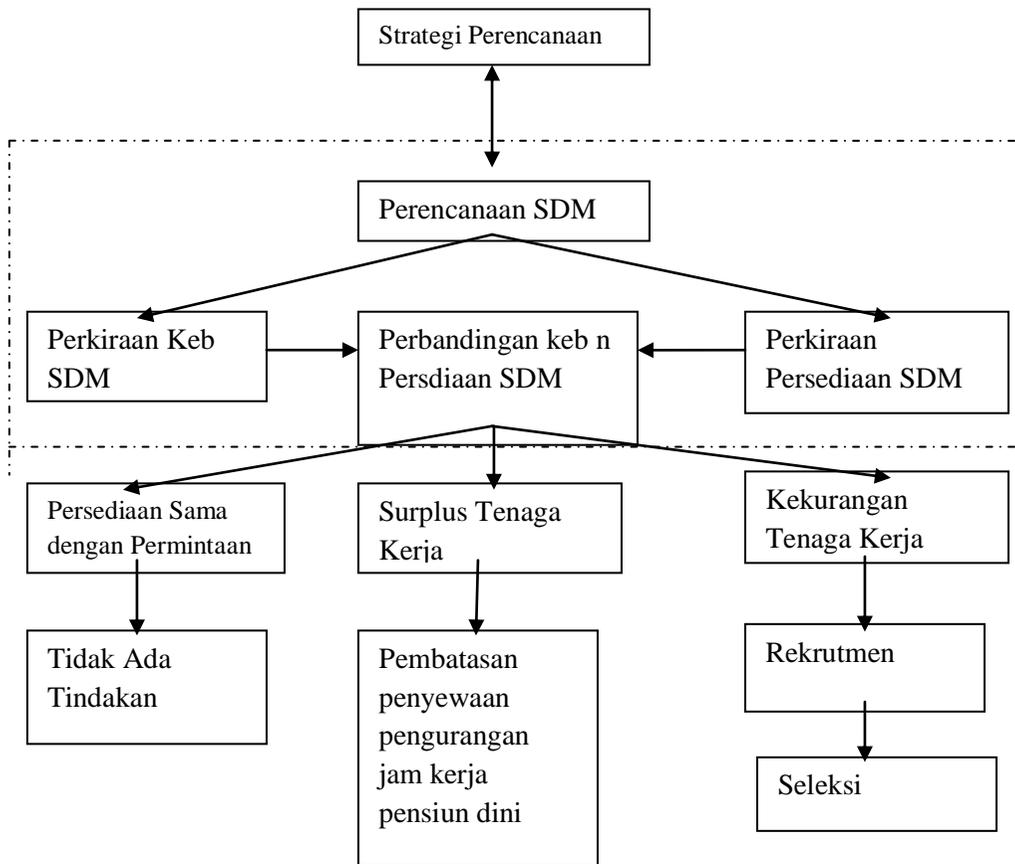
Pada umumnya perencanaan SDM bertujuan a) mengetahui mutu dan jumlah pegawai yang akan menduduki seluruh posisi pada lembaga, b) menjamin ketersediaan pekerja saat ini dan mendatang sehingga terdapat pekerjaan yang tidak terisi pegawai, c) agar tidak terjadi pegawai yang berlebih atau kurang, d) agar tidak terjadi kesalahan manajemen atau tumpang tindihnya pengerjaan tugas, e) lebih mudah dalam mengoordinasi, mengintegrasikan dan menyinkronkan sehingga meningkatkan produktivitas kerjanya, f) sebagai acuan dalam menentukan program pengadaan, seleksi, mengembangkan, memelihara, disiplin dan pemutusan pegawai, dan g) sebagai landasan dalam menilai kinerja pegawainya.⁶²

Dari keterangan di atas, dapat digambarkan sebagai berikut.

⁶⁰Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-nilai Islam)*, (Semarang: EF.Press Digimedia, 2014),33

⁶¹Ibid.,

⁶²Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.....*56



Gambar 2. 1. Strategi Perencanaan SDM⁶³

Tata cara dalam perencanaan SDM Pendidikan di antaranya.

- 1) menentukan dengan jelas mutu dan jumlah SDM yang diperlukan,
- 2) menghimpun data dan informasi berkaitan SDM,
- 3) mengklasifikasikan data dan informasi dan menganalisisnya,
- 4) menentukan sejumlah opsi,
- 5) menentukan opsi paling baik yang disusun, dan
- 6) memberikan informasi perencanaan kepada pegawainya untuk diwujudkan.

Melalui tata cara yang telah ditentukan, diharap proses perencanaan SDM tidak terjadi kekeliruan. Dalam merencanakan tenaga kependidikan yang baik dan sesuai, dibutuhkan informasi yang menyeluruh dan jelas berkaitan job yang mesti dikerjakan di

⁶³Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 232. Bandingkan dengan Michael Armstrong, *Handbook Human Resource Management Practice*, (London: Kogan Page, 2006), 370

sekolah. Jadi, terlebih dahulu dianalisis job dan jabatan untuk memperoleh penggambaran pekerjaannya. Perincian jabatan ini menggambarkan mutu minimal calon tenaga kependidikan yang bisa dipekerjakan dan dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan bersangkutan dengan semestinya.

3. Rekrutmen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Sesudah menganalisis jabatan dan menyusun perencanaan kebutuhannya, dilakukan rekrutmen (*recruitment*). Rekrutmen ialah “*employee recruiting*,”⁶⁴ artinya memperoleh dan/atau memberi peluang pelamar pada jabatan terbuka dari pihak yang akan memberikan pekerjaan. Rekrutmen yang efektif sangatlah penting karena di dalamnya terdapat proses untuk pengembangan sumber daya manusia, memilih, dan menetapkan personel untuk suatu jabatan tertentu sebuah organisasi.

Baiq Setiani berpendapat bahwa inti proses perekrutan dan penyeleksian bertujuan untuk memperoleh calon pegawai yang sesuai pada sebuah posisi sehingga tenaga kerja bersangkutan bisa melakukan perkerjaan dengan maksimal dan bisa mempertahankan posisinya untuk periode yang panjang. Walaupun tujuan ini terlihat simpel, tetapi prosesnya sangatlah kompleks, memerlukan waktu yang panjang, serta biaya dan besar serta ada kemungkinan terdapat kekeliruan dalam memilih tenaga kerja yang sesuai yang bisa berakibat besar bagi organisasi. Dalam proses merekrut dan menyeleksi di samping memakan waktu, dana, dan tenaga, juga ketika mengambil tenaga kerja yang tidak tepat untuk posisi tertentu bisa berakibat pada efisiensi, produktivitas, dan bisa merusak moral karyawan tersebut dan disekelilingnya.⁶⁵

Rekrutmen berkaitan dengan pencarian dan pemilihan beberapa pegawai potensial yang akan disaring guna pemenuhan kebutuhan organisasinya. Pemilihan ini berkaitan dengan upaya memperoleh karyawan dalam jumlah yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki posisi yang kosong.⁶⁶ Hal ini sangatlah penting terutama sewaktu ketersediaan SDM kurang memenuhi, yakni sedikitnya jumlah pegawai sementara banyak lembaga pendidikan yang memerlukan pegawai, sehingga lembaga

⁶⁴Dessler, *Human Resource Management...*, 165

⁶⁵T. Hani Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 69

⁶⁶*Ibid.*, 240

bersangkutan saling berkompetisi dalam mendapatkan calon tenaga kerja yang paling baik dari calon yang tersedia.

Berdasar uraian bersangkutan, maka hal yang harus dipertimbangkan dalam perekrutan pegawai pada lembaga pendidikan ialah sebagai berikut.

a. Penetapan posisi yang kosong

Dibukanya rekrutmen jika terdapat posisi yang perlu diisi atau bermula dengan menganalisis adanya posisi yang mesti diisi oleh karyawan baru. Posisi yang kosong ini bisa diakibatkan oleh pengunduran diri karyawan, mutasi, meninggal, dan pengembangan sekolah yang sudah ditetapkan pada perencanaan SDM.

b. Penentuan persyaratan jabatan

Maksudnya adalah kualifikasi yang berkaitan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dibutuhkan dalam bekerja. Penentuan persyaratan ini bertujuan untuk melakukan identifikasi karyawan yang diperlukan dan berhubungan dengan pihak yang dibutuhkan dan posisinya berada.

c. Penentuan sumber dan metode rekrutmen

Tahap akhir ialah menetapkan sumber dan teknik rekrutmen yang sangat efektif dan efisien. Efektif artinya teknik yang paling berkemungkinan untuk memperoleh calon yang terbaik dan selaras dengan kualifikasi prasyarat posisi yang perlu diisi. Efisien artinya mengorbankan waktu dan biaya yang termurah. Pada umumnya, sumber rekrutmen calon pegawai ialah sumber dari dalam dan luar. Sumber dari dalam ialah seseorang yang statusnya sebagai tenaga kerja di sekolah dan pada posisi tertentu yang kemungkinan bisa dialihkan, direkomendasikan atau didemosikan untuk menduduki posisi yang kosong berdasar proses seleksi yang akan dijalankan. Sumber dari luar ialah seseorang yang bukan berstatus tenaga kerja di sekolah yang akan dijadikan calon.⁶⁷

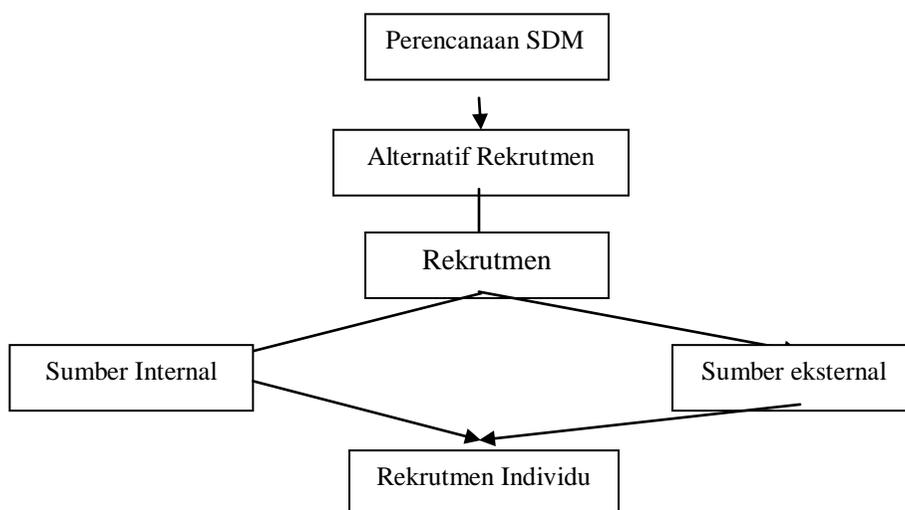
d. Tingkat kesuksesan rekrutmen, bisa diukur dari.

- 1) Jumlah calon yang datang dan menyodorkan lamaran.
- 2) Jumlah pegawai yang potensial.
- 3) Jumlah penempatan pegawai yang sukses.⁶⁸

Dari keterangan di atas, dapat digambarkan sebagai berikut.

⁶⁷Harianja, *Manajemen Sumber Daya ...*,105

⁶⁸Meldona, *Manajemen Sumber Daya ...*, 150



Gambar 2.2 Proses Rekrutmen⁶⁹

Di bidang pendidikan, rekrutmen SDM mayoritas ditekankan pada pencarian guru dan tenaga kependidikan di sekolah. Alasan mendasar diperlukan rekrutmen guru di sekolah ialah dijelaskan sebagai berikut.

- a) Pengembangan sekolah, baik pengembangan kuota siswanya ataupun program pendidikan sehingga perlu ditambahkan guru yang relevan.
- b) Guru yang keluar dikarenakan tidak puas dengan situasi bekerja, upah yang minim, dan aspek lainnya yang berakibat kekurangan guru.
- c) Perpindahan guru ke sekolah atau posisi lainnya.
- d) Pembentukan sekolah baru, sehingga dibutuhkan guru sebagai prasyarat dilakukan proses pelayanan pendidikan.

Program rekrutmen bisa ditemui pada permasalahan yang ada di madrasah unggulan. Yakni mereka berkunjung ke perguruan tinggi yang mengadakan pendidikan bagi calon pendidik yang bertujuan diantaranya 1) memberikan pengertian ke mahasiswa bersangkutan berkaitan citra positif pada profesi pendidik, 2) memberi kesadaran ke calon pendidik berkaitan arti penting karier di dunia pendidikan, 3) mengenalkan kebiasaan sekolah di kota dan sekitarnya, dan 4) untuk mendalami penyebab mahasiswa yang

⁶⁹Usman, *Manajemen...*, 233

berkeinginan untuk memasuki kuliah guru dan cara adaptasinya ketika berprofesi guru kelak.

Dari uraian di atas, bisa diambil simpulan yakni rekrutmen bagi lembaga pendidikan sangatlah berarti karena mutu SDM lembaga bergantung pada mutu rekrutmen yang dijalankan. Melalui perekrutan akan didapatkan calon karyawan yang banyak sehingga memudahkan dalam menyeleksi. Pelamarnya banyak akan mempermudah dalam menemukan pegawai yang sesuai persyaratan dan tepat untuk menduduki posisi tertentu.

4. Seleksi Sumber Daya Manusia Pendidikan

Seleksi ialah memilih orang tertentu dari sejumlah pegawai potensial untuk menjalankan profesi tertentu.⁷⁰ Fungsi seleksi ialah untuk menyaring pelamar yang paling tepat sehingga sebuah lembaga bisa mendapatkan calon yang sesuai.⁷¹ Hal ini sama dengan rekrutmen sebagai aktivitas yang sangat berarti bagi organisasi karena hasil dari rekrutmennya belum tentu membuktikan semua pegawai yang direkrut seperti yang diharapkan lembaga. Pengambilan pegawai yang sesuai untuk posisi yang sesuai akan sangat menunjang peningkatan organisasinya.⁷²

Beragam tahap penyeleksian dilakukan untuk mencocokkan pelamar dengan kualifikasi jabatan yang ada. Adapun prosedur seleksi berdasar Edwin B. Flippo ialah a) wawancara tahap awal; b) Mengumpulkan data diri; c) Tes; d) wawancara mendalam; e) Memeriksa referensi pretasinya; f) cek kebugaran; g) putusan personel; h) orientasi jabatan.⁷³

Pendapat Marihot, dalam praktik seleksi ada beberapa peralatan dan teknik seleksi yang dipergunakan di antaranya.⁷⁴

1) Penerimaan pendahuluan.

Dalam tahap ini, calon dimohon untuk datang ke lembaga. Tahapan ini berfungsi ialah untuk memperdalam informasi di antara pelamar dan lembaga melalui wawancara. Pelamar bisa lebih memahami lembaga pendidikan yang ia lamar sesuai dengan kehendaknya dan sekolah juga bisa memperdalam informasi berkaitan pelamarnya. Selain itu, sekolah bisa di manfaatkan, sebagai proses dalam memfilter para calon yang tidak selaras dengan yang diharapkan.

⁷⁰Handoko, *Manajemen...*, 240

⁷¹Ati Cahayani, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Indeks, 2005), 63

⁷²Flippo, *Personnel Management...*, 149. Lihat juga Handoko, *Manajemen...*, 241.

⁷³*Ibid*

⁷⁴Harianja, *Manajemen Sumber Daya ...*,137

Pelamar, bisa memperoleh informasi plus terkait organisasi, bisa melihat prospek kerja dan menilai sekolah bersangkutan sesuai yang dikehendaknya.

2) Ujian penerimaan

Tes atau ujian merupakan sebuah cara yang selayaknya dipergunakan dalam menyeleksi. Tes ini bisa berbentuk tertulis atau praktik (simulasi). Tes tertulis ialah tes yang memakai kertas dan pena, sementara tes praktik ialah tes yang dilaksanakan melalui peserta dimohon untuk memperagakan perbuatan atau tingkah laku tertentu selaras dengan jabatan yang akan dilaksanakan. Tujuan tes ialah untuk mengukur kemampuan peserta dalam melakukan pekerjaan bersangkutan jika peserta bersangkutan dipilih sebagai karyawan. Bentuk tes terbaik bergantung pada kemampuan hendak diketahuinya, kepraktisannya, biaya, dan kecepatan.⁷⁵

Di samping itu kedua tes tersebut harus *job related*, yakni harus selaras dengan kriteria kerjanya, sehingga harus dilaksanakan dengan penuh kehati-hatian dan memakai alat yang sesuai. Tes *job related* harus termasuk praktik. Adapun skor tesnya harus berdasar pada tingkah laku yang bisa diamati yang representatif pada aspek pekerjaannya dan bisa menilai individu yang belum diberikan pelatihan ketika dipilih sebagai pegawai.

Jenis tes yang umum dipakai untuk memutuskan calon karyawan pada lembaga sekolah di antaranya tes psikologi, pengetahuan, *performance*, *aptitude*, dan inteligensi.⁷⁶

3) Wawancara

Wawancara ialah tes yang sering dilaksanakan oleh lembaga daripada tes tertulis. Hal ini dikarenakan wawancara bisa diterapkan untuk jenis jabatan apa saja dan berkemungkinan menggali informasi berkaitan calon yang bisa dipergunakan sebagai acuan dalam menganalisis cocok dan tidaknya dengan jabatan lembaga.⁷⁷

4) Penjelasan pekerjaan secara realistis (*realistic job preview*)

Tahap ini merupakan upaya menggambarkan atau menjelaskan berkaitan fakta pekerjaan. Alasan dilakukannya tahap ini ialah sewaktu pelamar masuk ke sekolah, ia akan mendapatkan kesan yang baik atau buruk berkaitan sekolah, seperti akan mendapat

⁷⁵*Ibid*,

⁷⁶*Ibid.*, 140

⁷⁷*Ibid.*, 147

penghasilan yang tinggi, pekerjaan yang nyaman, waktu kerja yang sedikit, tanggungan kerja yang ringan dan lainnya.⁷⁸

5) Sistem seleksi yang efektif

Agar penyeleksian berjalan efektif, hal yang harus dipertimbangkan ialah a) Validitas, yakni tingkatan alat ukur bisa mengukur aspek yang dikehendaki. Alat ukur disebut valid jika terdapat hubungan signifikan antar skor tes dengan kinerja pekerjaan. Artinya, makin kuat hubungan skor dengan kinerja maka makin efektif alat pengukurannya. b) Reliabilitas/keandalan, yakni tingkatan suatu metode pengukuran membuahkan hasil yang tetap dan ajeg c) Biaya, manajemen seharusnya dapat menyelaraskan penyelenggaraan seleksi dengan dana yang sudah dianggarkan.

Penyelenggaraan yang mudah, yakni berapa banyak waktu yang diperlukan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan suatu metode tes.⁷⁹

5. Orientasi dan Penempatan

Setelah diseleksi, pegawai diposisikan pada sebuah jabatan dan dikenalkan dengan lembaga melalui beragam jenis orientasi. Tahap orientasi berdasar Brenner dalam bukunya Hani Handoko, (terkadang dikenal tahapan induksi), ialah aktivitas untuk memperkenalkan dan adaptasi pegawai baru dengan lembaga.⁸⁰ Orientasi pada hakikatnya ialah upaya untuk menunjang karyawan baru untuk mengetahui dan mendalami tugasnya, keadaan lembaga, kebijakan lembaga, mitra bekerja, nilai, keyakinan dan lainnya.⁸¹ Orientasi pegawai ialah menyampaikan informasi berkaitan dengan lembaga kepada pegawai baru yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik, misalnya informasi berkaitan aturan organisasi.⁸²

Bagi sekolah, program orientasi sebagai sebuah langkah penting yang menunjang karyawan baru untuk pemenuhan tujuan personel dan lembaga. Selain itu, Michael Harris berpendapat,⁸³ *Early interaction with the organization have lasting effect*, artinya, interaksi awal dengan organisasi akan berefek mendalam pada pendidik dan karyawan sehingga hari pertama aktivitas orientasi seharusnya dilaksanakan dengan baik, memberikan peluang mendalami

⁷⁸*Ibid.*

⁷⁹Meldona, *Manajemen Sumber Daya ...*, 185

⁸⁰Handoko, *Manajemen...*, 242

⁸¹Nawawi, *Manajemen Strategik...*, 350

⁸²Dessler, *Manajemen Sumber Daya ...*, 214

⁸³Harris, *Human Resource Management...*, 164

berkaitan semua bidang aktivitas sekolah serta, membimbing pendidik dan karyawan baru untuk menambah rasa puas dan produktivitas kerjanya.

Setelah orientasi, karyawan baru akan ditempatkan. Penempatan ialah proses penugasan atau mengisi posisi atau penugasan kembali karyawan pada pekerjaan atau posisi yang baru atau yang berbeda. Penugasan ini berbentuk penugasan pertama bagi karyawan baru, atau dari promosi, pemindahan dan penurunan posisi, atau terlebih PHK bagi karyawan sekolah yang sudah mempunyai pekerjaan.⁸⁴

D. Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

1. Pengertian Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan

Berdasar KBBI, pelaksanaan ialah proses, langkah, tindakan melaksanakan, desain, putusan dan lainnya.⁸⁵ George R. Terry berpendapat, "*Actuating is setting all members of the group to want achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*". Pelaksanaan ialah mengaktifkan organisasi agar beroperasi selaras dengan tugas kerjanya, serta mengaktifkan semua sumber daya yang tersedia pada lembaga agar tugas yang dikerjakan bisa terselenggara seperti yang direncanakan dan bisa meraih tujuan. The Liang Gie menyatakan, pelaksanaan ialah upaya yang dilakukan untuk merealisasikan setiap perencanaan dan kebijakan yang disusun dan ditentukan dengan memenuhi semua yang dibutuhkan, tempat dilaksanakan, waktu penyelenggaraannya, dan metode pelaksanaannya.⁸⁶Dengan demikian, pelaksanaan (*actuating*) ialah perbuatan dari suatu rencana yang telah dibuat dengan matang dan detail. Pelaksanaan berfungsi untuk menitikberatkan pada aktivitas yang berkaitan langsung dengan pihak dalam lembaga. Rencana dan pengaturan yang baik kurang bermakna jika tidak diimbangi dengan aktivitas semua potensi SDM dan bukan manusia dalam melaksanakan tugasnya. Setiap SDM yang tersedia haruslah dimaksimalkan untuk meraih sebuah visi, misi dan program kerja lembaga. Mereka seharusnya melakukan pekerjaan selaras dengan tugas, fungsi, peranan, dan kompetensi setiap SDM untuk meraih visi, misi dan program kerja

⁸⁴Harianja, *Manajemen Sumber Daya ...*, 156

⁸⁵Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT.Gramedia, Utama Edisi Keempat,2008),774

⁸⁶The Liang Gie, dan Sutarto, *Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*, (Yogyakarta: Karya Kencana, 1997), 191

lembaga. Penyelenggaraan SDM pendidikan dapat meningkatkan kemampuan SDM dalam menerapkan kemampuan selaras dengan tuntutan perkembangan IPTEK dan menunjang terwujudnya tujuan lembaga.

2. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan

Pelatihan dan pengembangan diartikan upaya yang direncanakan dari lembaga untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan karyawan.⁸⁷ Pelatihan mengarah pada cara yang dipergunakan untuk memberi pegawai baru atau lama tentang keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya. Pelatihan ialah langkah dari manajemen yang baik dan peran manajer untuk menjauhkan dari hal yang membahayakan. Pegawai yang potensinya tinggi belum tentu bisa berhasil. Pegawai harus lebih mengerti hal yang manajer hendak kerjakan dan cara mengerjakan yang harus mereka kerjakan. Jika tidak, karyawan akan mengerjakan tugas dengan caranya sendiri, bukan cara manajer. Atau ia akan melakukan improvisasi atau hal yang lebih negatife, tidak mengerjakan yang produktif. Pelatihan yang baik merupakan suatu hal esensial.⁸⁸ Pelatihan dan pengembangan dari segi konsepnya bisa mengubah sikap antarkaryawan. Hal ini dikarenakan penguasaan karyawan berkaitan pekerjaan juga berkembang, dikarenakan sikap orang mempunyai unsur misalnya unsur kognitif, yakni rasa yakin dan pengetahuan individu berkaitan objek tertentu. Unsur afektif, yakni hal yang dirasakan individu berkaitan objek tertentu yang diakibatkan dari keyakinan dan pengetahuannya serta perbuatan yang memungkinkan sikap bersangkutan sehingga pengetahuan yang didapatkan akan bisa mengubah sikap individu. Namun, pelatihan bisa juga diselenggarakan dengan khusus untuk merubah sikap karyawan guna menambah rasa puas dan dorongan bekerja jika diperlukan.⁸⁹

Pelatihan dan pengembangan untuk organisasi sekolah memiliki dua konsep yang serupa, yakni untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan pegawai sekolah. Pelatihan lebih menekankan pada kemampuan untuk bekerja dan melaksanakan tugas sekolah secara khusus untuk waktu sekarang, sementara pengembangan lebih menekankan untuk meningkatkan pengetahuan pegawai dalam bekerja

⁸⁷Harris, *Human Resource Management...*, 306

⁸⁸Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....*216

⁸⁹Marihot Tua Efendi Harianja, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....*168

dan melaksanakan tugas lembaga di waktu mendatang.⁹⁰ Dessler menyebutkan terdapat lima tahap proses pelatihan dan pengembangan yakni 1) analisa kebutuhan, ialah melihat keahlian secara khusus yang diperlukan, menganalisis keahlian dan yang dibutuhkan calon yang akan diberi pelatihan dan meningkatkan pengetahuan spesifik yang bisa diukur dan tujuan prestasi, 2) mendesain instruksi untuk pengambilan putusan, merumuskan dan mencetak materi program pelatihan, seperti buku-kerja, pelatihan, dan kegiatan yang memakai teknik dengan latihan kerja langsung dan menguasainya dengan bantuan komputer, 3) validasi ialah program pelatihan yang menampilkan kepada sejumlah penonton yang dapat mewakilinya, 4) implementasi program ialah memberi pelatihan pegawai yang direncanakan, 5) mengevaluasi dan tindak lanjut, yakni manajemen memberi penilaian berhasil dan tidaknya program bersangkutan.⁹¹ Untuk lebih jelasnya akan dibahas berikut ini.

a. Analisis kebutuhan

Dalam menentukan kebutuhan, pelatihan dan pengembangan yang akan diselenggarakan menjadi hal penting, rumit, dan tidak mudah. Penting artinya karena menjadi dasar aktivitas berikutnya misalnya penentuan teknik pelatihan yang sesuai, dan biayanya tidak ringan. Jika pelatihannya tidak selaras dengan kebutuhannya, pelatihan tidak akan menambah kemampuan organisasi juga memakan dana besar. Rumit dan tidak mudah artinya harus mendeteksi keahlian organisasi sekarang ini dan keahlian yang diperlukan selaras dengan kemungkinan perubahan kondisi sekitar yang terjadi dan yang akan terjadi untuk waktu mendatang. Bagi sekolah, analisisnya bisa dilaksanakan dengan tahapan berikut ini.

- 1) Menganalisis kebutuhan organisasi, yakni pendekatan melalui melakukan identifikasi teknik organisasi dengan mempertimbangkan lingkungan organisasi sekarang dan mendatang.
- 2) Menganalisis tugas, yakni menganalisis pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan pada posisi masing-masing di sekolah yang bisa dikaji dari informasi analisis jabatan. Selanjutnya, ditetapkan keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan bersangkutan dengan efektif.
- 3) Menganalisis pegawai, yakni menganalisis berkaitan adakah pegawai sekolah yang belum siap melaksanakan pekerjaan atau

⁹⁰*Ibd.*, 174

⁹¹Dessler, *Manajemen Sumber Daya ...*, 216

kemampuannya, keahlian dan kemampuan yang bisa terlihat dari penilaian kinerjanya, pengamatan ke lokasi dan angket.⁹²

b. Menentukan tujuan dan isi pelatihan

Sebuah pelatihan, tujuannya mesti disusun secara khusus, yakni apakah perkembangan tingkah laku atau pengetahuannya akan diwujudkan sesudah pelatihannya selesai. Contohnya keahlian dalam mengaplikasikan model pembelajarn guru, keterampilan mempergunakan alat baru dan lainnya. Kemudian berdasar tujuan bersangkutan, ditetapkan materi atau isi dari pelatihan berkaitan tema yang harus disampaikan guna meraih tujuan.⁹³

c. Menentukan metode pelatihan

Metode pelatihan yang akan digunakan dapat berupa *on the job training*, yakni dilaksanakan sewaktu masih jam bekerja secara formal ataupun nonformal dan *off the job training*, yakni dilakukan khusus di luar jam kerja.⁹⁴

d. Evaluasi pelatihan

Evaluasi pelatihan berlangsung di sekolah bisa berdasar dari aspek di antaranya: 1) reaksi, yakni mengevaluasi tanggapan dari pihak yang diberi pelatihan berkaitan program tersebut, apakah ia suka dengan programnya, apakah bagi mereka hal bersangkutan penting, 2) pembelajaran. Dengan pemberian tes pihak bersangkutan dapat mengetahui apakah mereka sudah menguasai prinsip, keahlian dan realitas yang semestinya dialami, 3) tingkah laku, apakah tingkah laku bekerja sudah berkembang usai pelatihan. 4) hasil, apakah hasil terakhir yang didapatkan pada target pelatihan yang sudah ditetapkan di awal, apakah banyaknya yang dikeluhkan pelanggan ke pegawainya sudah turun, dan apakah taraf penolakannya makin baik. Reaksi, belajar dan tingkah laku sangatlah berarti.⁹⁵

Pengembangan dimaknai dengan penyiapan seseorang untuk menerima tanggung jawab yang tidak sama ataupun lebih besar yang sifatnya cenderung formal. Hal tersebut terkait pencegahan kemampuan dan keterampilan seseorang yang wajib disiapkan untuk keperluan jabatan di masa mendatang dalam upaya meningkatkan wawasan, kompetensi, tindakan, dan berbagai sifat kepribadian.⁹⁶ Pelatihan ialah

⁹²Harianja, *Manajemen Sumber Daya ...*,175

⁹³*Ibid*

⁹⁴*Ibid.*, 77

⁹⁵Dessler, *Manajemen Sumber Daya ...*, 246

⁹⁶Basri,Hasan dan A.Rusdiana, *Manajemen Pendidikan & Pelatihan* ,(Bandung: CV.Pustaka Setia,2015),134

untuk meningkatkan penguasaan bermacam keahlian dan langkah kerja tertentu, sistematis, dan rutin dalam mempersiapkan karyawan untuk menjalankan tugas sekarang dengan sasaran peningkatan kinerja jangka pendek.⁹⁷

Prinsip dan teori pelatihan dan pengembangan SDM selayaknya manajemen pada umumnya yang terdapat di bidang perusahaan sekarang ini pun sudah ditetapkan di bidang pendidikan. Berhubungan dengan hal tersebut, di lembaga pendidikan disebut dengan manajemen SDM pendidikan ataupun pengembangan pengelolaan tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan ialah anggota masyarakat yang mengabdikan serta diangkat untuk membantu pelaksanaan pendidikan⁹⁸Tugas dari tenaga kependidikan yaitu membuat administrasi, mengelola, mengembangkan, mengawasi, serta melayani secara teknis untuk membantu kegiatan pendidikan dalam satuan pendidikan.⁹⁹

Meskipun begitu, dalam lembaga pendidikan, masih jarang pengelola yang membuat manajemen SDM menjadi divisi ataupun departemen secara khusus. Hingga sekarang ini, pihak pengelola lembaga pendidikan hanya berkontribusi sebatas pada mengusulkan kebutuhan terkait tenaga kependidikan di lingkungannya. Adapun dalam pengangkatan masih jadi kewenangan Kemendikud dan Kemenag.

3. Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Pendidikan

Secara harfiah, definisi pengembangan karier mengharuskan individu untuk membuat sebuah keputusan dan menautkan pribadinya guna mewujudkan tujuan kariernya. Pusat ide dan pengembangan karier yaitu waktu yang disebabkan pengaruh dari *cost and benefit*. *Cost and benefit* tersebut terus diperhitungkan dalam menentukan pekerjaan, jenis pekerjaan dan model perusahaan, dana pauntungan¹⁰⁰. Istilah pengembangan karier secara awam ialah bertambahnya jabatan yang dilandaskan pada prestasi, masa kerja, dan kesempatan.

Karier dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan dalam tugas karyawan di dalam perusahaan, dari mulai ketika diterima menjadi karyawan baru dan berakhir ketika tidak bertugas lagi dalam perusahaannya. Dalam perjalanan itu, karyawan akan meraih tujuan karier, yakni posisi ataupun kedudukan tertentu yang bisa dicapai bila

⁹⁷*Ibid.*, 135

⁹⁸Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*.

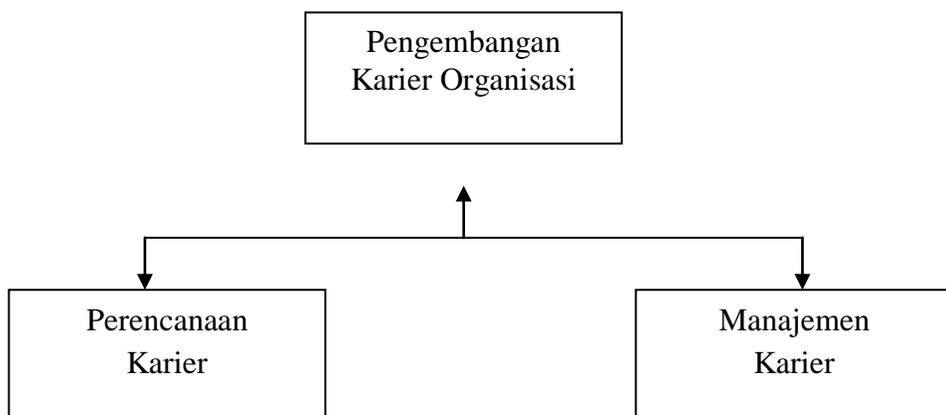
⁹⁹*Ibid.*

¹⁰⁰Sigit, Suhardi, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta, BPFE-UST, 2003),

seseorang tersebut telah mencukupi persyaratan dan ketentuan yang diperlukan untuk mengembangkan tugas tersebut.

Pengembangan karier merupakan kegiatan mengembangkan personel agar dapat memenuhi rencana karier yang dipilihnya itu. Berbagai aspek yang disebabkan program karier di antaranya munculnya loyalitas yang besar dari pegawai pada organisasi, membantu pencapaian serta perspektif jangka panjang, mencegah pegawai berhenti, mempertahankan jabatan supaya selalu diawaki oleh orang yang cocok dan segar, dan memfasilitasi keinginan individu untuk selalu berkembang.

Pengembangan karier adalah proses pelaksanaan dari perencanaan karier. Pengembangan karier dapat dilakukan dengan dua cara, yakni 1) diklat dan 2) nondiklat. Pengembangan dengan cara diklat contohnya dilaksanakan dengan cara mengikutsertakan dalam kegiatan pelatihan, baik di dalam ataupun di luar lembaga. Pengembangan karier dengan cara nondiklat contohnya memberikan reward atas prestasi yang dihasilkan individu yang bersangkutan. Pengembangan karier terdiri atas manajemen karier dan perencanaan karier. Sebagaimana digambarkan di bawah ini;



Gambar 2.3 Pengembangan Karier Keorganisasian¹⁰¹

¹⁰¹Suparno Eko W, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, Cetakan Kedua, 2015), 114

Jadi pengembangan karier pada sebuah perusahaan diperlukan pengujian dua proses pokok yakni sebagai berikut.

a. Career Planning

Cara individu merancang dan mencapai kariernya, yakni sebuah upaya individu dengan penuh kesadaran dan tahu akan keterampilannya sendiri, kepentingan, pilihan nilai, kesempatan, dan kendala untuk kebutuhan tujuan yang berhubungan dengan kariernya

b. Career manajement

Cara lembaga mendisaien sebagai uapaya menjalankan program karier personelnnya. Proses tersebut adalah upaya resmi, terstruktur, dan sistematis dalam mewujudkan keseimbangan antara harapan karier seseorang dengan syarat karyawan perusahaan.

Berdasarkan paparan di atas, semua karyawan tentunya mengharapkan kariernya meningkat. Peningkatan tersebut dilihat dari peningkatan tanggung jawab pada sebuah pekerjaan disertai dengan insentif yang didapatkan. Supaya karier karyawan meningkat, ia wajib mempunyai rencana dan pengembangan karier yang jelas.

Dalam pekerjaan pendidikan, pengembangan karier SDM bagi pendidik dan tenaga kependidikan bisa dilaksanakan melalui berbagai langkah, yakni a. program *impassing* dan sertifikasi, b. program latihan terintegrasi berbasis kompetisi, c. program supervise, d. program pemberdayaan dengan MGMP atau KKM. (e) diklat karya ilmiah dan lainnya.

4. Kompensasi Sumber Daya Manusia Pendidikan

Kompensasi adalah salah serta faktor yang sangat fundamental, serta menjadi perhatian berbagai perusahaan dalam menjaga, serta mendapatkan sumber daya yang mempunyai kualitas yang tinggi. Banyak perusahaan bersaing untuk mendapatkan SDM yang mempunyai kualitas, karena kualitas hasil dipengaruhi oleh pengetahuan yang SDM miliki. Kompensasi ialah suatu hal yang didapatkan pegawai karena jasa yang diberikan terkait dengan tugasnya, pegawai menyumbangkan hal yang menurutnya bernilai, baik itu tenaga ataupun kompetensi yang dimilikinya.¹⁰²Pendapat dari William B.Werther dan Keith Davis dalam Hasibuan menyatakan, "*Compensation is what employee recieve in exchange of their work. Weather hourly wages or periode salaries, the*

¹⁰²Wisn, Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga ,2012), 254

personel departement usually designs and administters employee compensation.”¹⁰³

Kompensasi yang dapat diterima berbentuk finansial dengan sistem pembayaran langsung yang berwujud gaji pokok; upah, gaji, dan kompetensi variabel: insentif, dan bonus. Kompensasi langsung berwujud perlindungan umum dan perlindungan personel. Kompensasi langsung bisa berwujud gaji pokok yang berupa bagian saham, *reward*, pembayaran tunjangan, dan pembayaran intensif.

Kompensasi tidak langsung berbentuk tunjangan misalnya saja asuransi, liburan dengan dibiayai lembaga, dan dana pensiun. Kompensasi lain yang dapat diberikan secara nonfinansial dalam bentuk penghargaan seperti pekerjaan yang menantang, jam kerja lebih luas, dan kantor yang lebih nyaman. Schuler dan Jackson dalam Wilson Bangun menyatakan, imbalan nonfinansial adalah imbalan yang diserahkan pada pegawai bukan berbentuk uang, tetapi mengarah pada tugas-tugas menantang, imbalan karier, jaminan sosial, ataupun berbentuk lainnya yang bisa mengakibatkan rasa puas dalam pekerjaan.¹⁰⁴

Michael R.Carrell dan Frank E.Kuzmits dalam menyatakan sebagai berikut.

The term compensation is often used interchangeably with the wage and salary administrations, however, the term compensation actually is a broader concept. Compensation refers not only to the monetary or extrinsic rewards of an organization, such as renognition, chance for promotion, and more challenging job opportunites. The term wage and salary administration usually refers strictly to the monetary rewards given to employees. ¹⁰⁵

Kompensasi banyak dipakai dengan bergantian terkait dengan administrasi upah dan gaji. Namun, kompensasi jangka sebenarnya adalah konsep yang lebih luas. Kompensasi tidak hanya mengacu pada imbalan uang atau selain uang (*ekstrinsik*) dari suatu perusahaan, misalnya peluang promosi dan peluang kerja yang lebih memberikan tantangan. Upah dan administrasi gaji umumnya mengacu pada imbalan uang yang diserahkan pada pegawai.

¹⁰³Melayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 119

¹⁰⁴*Ibid.*, 257

¹⁰⁵Michael R.Carrell, Frank E.Kuzmits, *“Personal : management of Human Resources”* (Colombus: A bell &Howell Company, 1982), 425

J Long dalam bukunya *Compensation in Canada* dalam Suparno, menyatakan jika sistem kompensasi ialah komponen dari *reward* yang hanya berhubungan dengan bagian ekonomi tetapi semenjak munculnya keyakinan jika tingkah laku individu karena pengaruh dari sistem spektrum yang lebih global, maka sistem kompensasi tidak bisa dipisah dengan keseluruhan sistem *rewards* yang perusahaan sediakan.¹⁰⁶ Ada dua macam *rewards* sebagai berikut.

- a. Ekstrinsik kompensasi yang memberikan kepuasan pada keperluan untuk survival dan sekuriti dan juga keperluan sosial serta pengakuan.
- b. Intrinsik kompensasi, yang mencukupi keperluan yang lebih besar tingkatannya sebagai bentuk kebanggaan, penghargaan misalnya tantangan sebuah tugas bagi pegawai.

Bertolak dari uraian di atas tentang pengertian dan selang pandang tentang kompensasi, dapat dikatakan bahwa kompensasi mempunyai wujud dan macam yang sangat banyak. Wujud dan jenis kompensasi di antaranya adalah : a) gaji dan upah; b) insentif ; c) tunjangan; d) jaminan kesehatan dan kesejahteraan; e) kompensasi karier; f) kompensasi sosial.¹⁰⁷

Berdasar pada penjelasan tersebut bisa ditarik kesimpulan jika kompensasi dapat digunakan sebagai berikut.

- (1) Menarik SDM yang potensial untuk bergabung dalam lembaga. Dalam kaitannya dengan program guru, kompensasi yang baik bisa membantu untuk menarik dan memperoleh calon guru yang mempunyai kualitas relevan dengan yang diperlukan di sekolah. Hal tersebut dikarenakan calon guru yang berkualitas akan pengetahuan yang dinilai layak dan baik.
- (2) Menjaga SDM yang telah bekerja dengan baik. Apabila kompensasi dipandang adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, pegawai yang baik akan merasakan puas. Dengan demikian, ia tidak akan keluar atau pindah sekolah. Untuk itu program kompensasi harus dirancang secara baik, berkeadilan dan menghargai pegawai yang potensial.
- (3) Mendapat kelebihan yang kompetitif. Terdapat program kompensasi yang baik akan mempermudah sekolah untuk melihat apakah nominal kompensasi masih menjadi biaya yang signifikan untuk menggerakkan sekolah dengan meraih kelebihan yang kompetitif. Jika ternyata besarnya kompensasi tidak terpengaruh lagi, perencanaan ulang harus dilakukan dengan strategi yang lain.

¹⁰⁶Suparno Eko W, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* , (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015),155

¹⁰⁷Nurul Ulfatin, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....*, 123

- (4) Memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas pada tingkat tertinggi.
- (5) Membayar pegawai sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Dalam hal ini, kompensasi yang diserahkan pada pegawai diselaraskan dengan ketentuan hukum yang ada.
- (6) Memudahkan sasaran yang strategis.
- (7) Memudahkan penetapan struktur organisasi. Kompensasi bisa membantu menetapkan susunan lembaga. Dengan berlandaskan hierarki status dan srtuktur organisasi, maka pegawai pada posisi tertentu dapat memengarui pegawai pada posisi lainnya.¹⁰⁸

Jenis pembayaran tambahan didasarkan banyak hal antara lain (a) pembayaran tunjangan profesi bagi guru sudah mempunyai sertifikat pendidik, (b) pembayaran tambahan bagi guru yang memiliki kualifikasi yang dipersyaratkan, (c) pembayaran tambahan atas lamanya pengabdian, (d) pembayaran tambahan bagi guru yang berprestasi, (e) Pembayaran tambahan atas perannya sebagai koordinator pada kegiatan atau mendapatkan tugas tambahan, dan (f) pembayaran prestasi, cara memberikan pembayaran prestasi dapat dilakukan dengan memberi bobot tingkat prestasi yang dicapai oleh setiap pegawai yang dituangkan dalam instrumen evaluasi.

E. Pengawasan Sumber Daya Manusia Pendidikan

Pengawasan SDM adalah aktivitas yang dilaksanakan untuk mengontrol pelaksanaan tugas ataupun pekerjaan yang dijalankan oleh seorang individu, supaya proses pekerjaannya sejalan dengan hasil yang diharapkan. Pengontrolan ialah fungsi di dalam manajemen fungsional yang wajib diijalankan oleh semua pimpinan pada sebuah pekerjaan yang dijalankan. Tujuan adalah agar tidak terjadi penyelewengan dan menjalankan pekerjaan sejalan dengan pekerjaannya. Pengawasan adalah proses penentuan hal yang hendak diraih. Berkaitan dengan ketentuan yang akan dihasilkan, penilaian pelaksanaan dan jikalau harus diberikan koreksi. Hal tersebut sangat menunjang pelaksanaan agar bisa berjalan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan, yaitu sesuai ketentuan yang diinginkan. Seorang manajer harus mengupayakan supaya tugasnya bisa dilaksanakan seperti yang sudah direncanakan ataupun hasilnya sesuai dengan yang dikehendaki. Hal tersebut sangat penting mengingat betatapun baiknya sebuah rencana, akan dapat mengalami kegagalan jika manajernya tidak melakukan pengontrolan.

¹⁰⁸Ibid,..128

Konsep sistem pengawasan bertujuan untuk membantu menjaga hasil ataupun keluaran yang sejalan dengan persyaratan sistem. Dengan menjalankan pengontrolan, harapannya bisa didapatkan kualitas hasil lembaga pendidikan berdasarkan perencanaan yang sudah ditentukan. Dengan begitu pelanggannya akan merasakan kepuasan.

Menurut Manulang, kegiatan pengawasan akan berjalan efektif jika dilakukan melalui tiga tahapan kegiatan, yaitu :

1. tahapan penetapan alat pengukur (*standard*),
2. tahapan mengadakan penilaian (*evaluate*),
3. mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*).¹⁰⁹

Pada fase pertama, kepala madrasah wajib menetapkan instrumen pengukur yang akan digunakan. Berdasarkan standar tersebut, selanjutnya dilakukan penilaian ataupun evaluasi, yaitu membandingkan tugas yang sudah dilaksanakan dengan ketentuan tadi. Apabila ada perbedaan, contohnya hasil akhirnya berbeda dengan standarnya, maka bisa dilaksanakan perbaikan, agar pengontrolan bisa dilaksanakan secara baik.

Pengawasan akan dapat berjalan dengan baik, jika pengawasan itu bersifat 1) membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan, 2) bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung, artinya diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri masalahnya, 3) balikan atau saran seharusnya segera diberikan dengan tujuan agar yang bersangkutan segera memahami, 4) pengawasan dilakukan secara periodik, artinya tidak menunggu sampai terjadi hambatan, 5) pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan menganalisis hasil penelitian yang relevan sesuai penelitian penulis. sampai penelurusan peneliti jalankan, peneliti mendapati sejumlah penelitian yang variabelnya mirip dengan penelitian ini. Di bawah ini dijelaskan hasil verifikasi penelitian terdahulu.

Marlina dalam penelitiannya tentang “Manajemen SDM dalam pendidikan.” Penelitiannya, yaitu SDM berperan signifikan untuk tiap aktivitas dalam sebuah institusi khususnya institusi pendidikan. SDM wajib bisa dikelola dengan baik berdasarkan perannya agar SDM bisa berfungsi sejalan pada peran serta tugasnya untuk institusi yang dijalankan. Manajemen SDM adalah unsur utama untuk tahap pendidikan secara umum. Sehingga peran untuk mengelola SDM perlu dilaksanakan dengan

¹⁰⁹Manulang, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*, (Yogyakarta: Penerbit Andi Offset, 1987), 183

optimal supaya kepentingan yang berkaitan dengan tujuan individu, organisasi/lembaga, organisasi atau kelembagaan bisa diraih. Di samping itu pengelolaan SDM berdasarkan tahap manajemen SDM yang biasa ditemui bangsa Indonesia, yakni berkaitan pada kecakapan daya saing bisa diatasi.¹¹⁰

Kajian studi Mudasir tentang “Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di MAN Kabupaten Bierun. Hasil penelitiannya, yaitu tiap institusi pendidikan memerlukan sumber daya pendidikan yang memiliki kompetensi agar bisa melayani secara prima serta bernilai. Tahap pengelolaan sumber daya pendidikan di MAN Kabupaten Bierun, yakni menaikkan SDM dengan tujuan untuk membentuk guru profesionalisme melalui pelatihan serta *workshop* yang intens untuk guru. Pelatihan yang dibutuhkan, yaitu pelatihan yang diselaraskan pada kepentingan guru yakni pelatihan yang merujuk pada kapasitas guru. Pelatihan yang dijalankan memiliki tujuan untuk menaikkan lagi kinerja guru yang sudah melemah, hambatan untuk mengembangkan SDM pendidikan tidak merata guru yang menjalankan pelatihan serta lemahnya guru terkait IT. Jalan keluarnya adalah menyelenggarakan tahap pelatihan, profesi guru (PLPG), Uji Kompetensi Guru (UKG) serta pemerintah wajib membenahi LPTK selaku pencetak guru, dan menggalakkan pelatihan keterampilan di sektor IT.¹¹¹

Kajian empiris Armenia tentang *Dynamic Skill Based Routing: a System Dynamics approach to a Policy Definition in Call Center Management*, menghasilkan temuan tentang cara peningkatan pelayanan kepada *stakeholder* melalui peningkatan sumber daya melalui *multi call center*.¹¹²

Kajian studi Yasin tentang “Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasuk di MIN Malang I, MI Murni Lamongan, dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri)” Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya. Hasilnya bermula dari rasa keprihatinan dalam permasalahan manajemen SDM yang kurang optimal baik pendidik maupun tenaga kependidikan. Hanya sebagian kecil saja SDM yang menginginkan perubahan untuk menuju madrasah berkualitas yang merupakan keharusan dalam peningkatan mutu madrasah.¹¹³

¹¹⁰Leny Marlina, *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pendidikan*, Jurnal, (Istimabath/No.15/Th.XIV/Juni/2015/123-139. Diakses tanggal 20 Desember 2017

¹¹¹Mudasir, *Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Bireun*, Jurnal, (Jurnal Ilmiah: Diktata, Vol.16, No.2, 225-272), Diakses tanggal 20 Desember 2017.

¹¹²Stefano Arminea, dkk, *Dynamic Skill Based Routing: a System Dynamics approach to a Policy Definition in Call Center Management*, dalam www.systemdynamics.it.

¹¹³Ahmad Fatah Yasin, “Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam “ (Studi Multikasuk di MIN Malang I, MI Murni Lamongan, dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri)” Disertasi, (Surabaya: IAIN Sunan Ampel, 2010)

Tsauri dalam penelitiannya tentang “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM))”. Hasil penelitiannya adalah implementasi sistem perencanaan SDM mengacu kepada visi universitas berbasis kebutuhan fakultas, identifikasi kebutuhan, kompetensi, serta rasio dosen dan pengataman lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi, dan sistem perekrutan SDM pertama analisis jabatan dan beban kerja, kedua kebutuhan kurikulum, prediksi berkelanjutan prodi dan keuangan, ketiga rasio berbasis pada kompetensi akademik dan nonakademik, sistem penempatan SDM berdasarkan hasil rekrutmen dan seleksi, formasi serta masa percobaan dan permintaan unit kerja dengan memperhatikan kompetensi dan keahlian. Implementasi sistem dengan latihan dan pengembangan SDM, yaitu dengan pelatihan berbasis kompetensi dilakukan oleh LPM dan BPSDM , multi level training dan *Desain in house manajemen training* dan *outbond manajemen training*, sistem pengembangan SDM yang terfokus pada pengembangan studi, profesi dan karier dengan model berjenjang. Dampak implementasi yaitu berdampak pada budaya organisasi berbasis nilai *ulul albab* dan budaya akademik, pada program *beasmart*, pengabdian bertaraf internasional, dan karakter universitas.¹¹⁴

Kajian empiris Ubaidillah tentang “Pengembangan Sumber Daya Pendidik Berkesetaraan Gender (Studi Multikasus di Madrasah Aliyah Miftahul Qulub Mojokerto dan SMP A. Wahid Hasyim Tebu Ireng Jombang)”. Hasil Penelitiannya adalah teori pengelolaan SD, guru yang memiliki kedudukan yang sama terkait gender berfokus dalam kemiripan untuk mengabdikan yang sebesar-besarnya sesuai pedoman kerja niat suci dan keikhlasan. Strategi mengaplikasikan pendekatan *make tipe academy* sesuai kesamaan untuk mutu pengabdian dengan mengembangkan SDM menjadi *group academy*, penentuan produktivitas atau hasil kinerja SDM sesuai syarat atau klasifikasi optimalisasi dan kreativitas yang tinggi dalam menuju nilai manfaat dan daya saing. Dampak pengembangannya tidak ada stereotip bias gender untuk mengembangkan karier serta fungsi tenaga pendidik .¹¹⁵

¹¹⁴Sofyan Tsauri, “ *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Perguruan Tinggi*” (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) , Disertasi, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim , 2016)

¹¹⁵Eko Khusni Ubaidillah, “ *Pengembangan Sumber Daya Pendidik Berkesetaraan Gender*” (Studi Multikasus di Madrasah Aliyah Miftahul Qulub Mojokerto dan SMP A. Wahid Hasyim Tebu Ireng Jombang), Disertasi, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2016)

Penelitian Sujata Mellacheruvu dengan judul "*Challenges of human resource management in public sector banks*" yang menemukan deskripsi tantangan keberadaan MHR di India.¹¹⁶ Penelitian Professor Hayagreeva Rao dengan judul "*HRMGT280 -- Human Resource Management*" yang menemukan urgensi manajemen SDM dalam menaikkan mutu organisasi.¹¹⁷

Sedangkan Amos Drory, dkk, dengan judul "*Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience*" menemukan pemeriksaan kritis makna politik organisasi (OP) untuk manajemen sumber daya manusia (SDM).¹¹⁸ D. Charvatova, and C.G. van der Veer, dengan penelitian berjudul "*Communication and Human Resource Management and its Compliance with Culture*" menemukan tentang efisiensi penggunaan sumber daya manusia dalam MSDM.¹¹⁹

Yusni Fauzi yang berjudul Peran Pesantren dalam Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) *Entrepreneurship* (Penelitian Kualitatif di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Bandung) menghasilkan Pesantren Al-Ittifaq Bandung bisa menjalankan fungsinya terkait usaha mengembangkan MSDM, yang berfungsi untuk mengembangkan santri serta masyarakatnya untuk menciptakan jiwa *entrepreneurship* berdasarkan peluang SDA yang ada di lingkungan pesantren.¹²⁰

Mardiyah, Lailatul Qamariyah, Abdullah Aminuddin Aziz, dengan judul penelitian Pemberdayaan Guru Madrasah Ibtidaiyah melalui Transformasi Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Meningkatkan Mutu Madrasah Se Kecamatan Diwek Kabupaten Jombang menghasilkan: model manajemen kualitas SDM yang digunakan pimpinan madrasah sangat efektif dalam menaikkan pemberdayaan Guru MI UW PP. Al-Urwatul Wutsqo Bulurejo Diwek Jombang, MI PM PP Walisongo Cukir Jombang, MI Tarbiyatul Aulad Gebang Malang Bandung Diwek Jombang dan MI Ar-Rohman Nglaban Bendet Diwek Jombang.¹²¹

¹¹⁶Sujata Mellacheruvu, *Challenges of human resource management in public sector banks*, dalam JIMS 8M, January-March, 2008

¹¹⁷Professor Hayagreeva Rao, *HRMGT280 -- Human Resource Management*http://faculty-gsb.stanford.edu/rao_class/HRMGT_280/h280.htm

¹¹⁸Amos Drory, dkk, *Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience* dalam journal homepage: www.elsevier.com/locate/humres

¹¹⁹D. Charvatova, and C.G. van der Veer, *Communication and Human Resource Management and its Compliance with Culture* dalam International Journal of Human and Social Sciences 1:1 2006

¹²⁰Yusni Fauzi, "Peran Pesantren Dalam Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) *Entrepreneurship* (Penelitian Kualitatif di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Bandung)" dalam *Jurnal Pendidikan UNIGA*, Vol. 6, No.1, 2012.

¹²¹Mardiyah, Lailatul Qamariyah, Abdullah Aminuddin Aziz, *Pemberdayaan Guru Madrasah Ibtidaiyah Melalui Transformasi Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (SDM) Guna*

Penelitian Mukhibat yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pondok Pesantren menghasilkan prediksi umum mengenai desain perluasan pesantren dengan meningkatkan mutu SDM-nya. Peningkatan SDM bisa melalui program pengembangan anggota (organisasi atau lainnya); program itu mencakup meningkatkan kapasitas kerja, loyalitas, etika, disiplin kerja, dan pengaturan serta penciptaan pola kerja yang objektif; dengan pelatihan (*training*). Di samping itu pengembangan juga bisa dilaksanakan melalui: (1) perkembangan institusi, (2) pembinaan *networking internal eksternal* dengan lembaga lainnya, serta (3) reorientasi pengertian pada Islam di pesantren.¹²²

Haromain dengan judul Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren menghasilkan: (1) analisis keperluan pertumbuhan SDM meliputi analisis mutu serta jumlah, (2) penerapan pengembangan SDM dengan pengadaan karyawan, program pendidikan erta pelatihan, program pendidikan, serta pembangunan budaya pesantren; (3) penilaian pengembangan SDM berfokus dalam mengubah dan sikap etika untuk melaksanakan tanggung jawab serta fungsinya.¹²³

Muhammad Iskarim dengan Judul Rekrutmen Pegawai: *Starting-Point* Menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dan Islam menghasilkan: 1) suksesnya pengadaan pegawai atau SDM sebagai *starting point* ke arah organisasi yang mempunyai kinerja bermutu, supaya melancarkan tercapainya tujuan organisasi. 2) pada penyelenggaraan pengadaan pegawai perlu memahami langkah yang berpengaruh pada sukses tidaknya aktivitas tersebut. Langkah-langkahnya mencakup: identifikasi jabatan, analisis jabatan, sumber rekrutmen, metode rekrutmen, pemanggilan kandidat, seleksi, serta penawaran kerja, 3) terkait persoalan rekrutmen, Islam memberi sejumlah fokus yang menjadi pemikiran saat rekrutmen, yakni: (a) *merit system*, artinya penghormatan serta imbal balik yang disampaikan sesuai besarnya mutu pelayanan yang dijalankan; (b) takwa pada Tuhan serta berkomitmen moral yang besar agar meraih target organisasi; dan (c) nepotisme maupun favoritism (suka serta

Meningkatkan Mutu Madrasah Se Kecamatan Diwek Kabupaten Jombang, dalam *Discovery: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, Vol. 1, No. 1, 2016.

¹²²Mukhibat, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pondok Pesantren dalam *Forum Tarbiyah*, Vol. 10, No. 2, 2012.

¹²³Haromain, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren dalam *Jurnal Pendidikan Humaniora*, Vol. 1, No 2, 2014.

tidak suka), dan seluruh wujud sogokan dan kolusi dilarang dengan keras di dalam administrasi serta manajemen Islam.¹²⁴

Leni Rohida dengan judul Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia menghasilkan usaha untuk menyiapkan serta mengategorikan kecakapan SDM di zaman revolusi industri 4.0. untuk membentuk SDM yang berkompeten, bahkan di zaman bonus demografi yang telah ada. Hal itu pokok bila bangsa masih menghendaki berada di zaman revolusi industri keempat yang semuanya sudah otomatis, robotik, serta teknologi paling mutakhir.¹²⁵

M. Nizar Almasri dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi dalam Pendidikan Islam menghasilkan manajemen SDM yaitu tahap merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, serta mengendalikan rekrutmen, pengembangan, timbal balik, integrasi, menjaga, serta PHK pada SDM agar meraih target individu, organisasi, serta masyarakat. Peran manajemen SDM umumnya tergolong menjadi dua, yakni peran manajerial dan operasional.¹²⁶

Di bawah ini disajikan rangkuman hasil penelitian terdahulu (*state of arts*)

Tabel 2.1

Hasil Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
1	Leny Marlina, Jurnal (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pendidikan	Kualitatif	SDM berperan signifikan untuk tiap aktivitas institusi pendidikan. Sumber daya manusia perlu dimanajemen berdasarkan perannya agar SDM bisa berfungsi	Leny: Menekankan pada peran sumber daya dalam pendidikan sesuai dengan fungsinya Penulis menekankan pada perencanaan melalui rekrutmen dan seleksi, serta

¹²⁴Muhammad Iskarim, Rekrutmen Pegawai: Starting-Point menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dan Islam dalam *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, vol. 2, No. 2, 2017.

¹²⁵Leni Rohida, Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 Terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, Vol. 6, No. 1, 2018.

¹²⁶M. Nizar Almasri, Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam dalam *Kutubkhanah: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol.19, No.2 Juli -Desember 2016



No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
			<p>berdasarkan peran serta tugasnya di institusi yang dijalani. Pengembangan SDM adalah unsur utama untuk tahap pendidikan secara umum. untuk mengelola SDM perlu dilaksanakan dengan optimal supaya keperluan yang berkaitan pada individu, organisasi/institusi, organisasi atau kelembagaan bisa diraih. Selain itu berdasarkan tahap pengembangan SDM yang baik, ditemui juga bangsa Indonesia, yakni berkaitan pada kapasitas persaingan bisa diatasi</p>	<p>pelatihan serta pengelolaan kecakapan guru serta tenaga kependidikan dengan rancangan yang dilaksanakan dengan terstruktur, kompensasi SDM, serta penilaian kinerjanya dalam meningkatkan fleksibilitas sehingga karenanya SDM bisa bekerja dengan profesional serta sejahtera.</p>
2	<p>Mudasir, Jurnal, (2016) Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Bierun</p>	<p>Kualitatif</p>	<p>Tiap institusi pendidikan memerlukan SDM pendidikan yang memiliki kompetensi supaya bisa memberi layanan yang prima</p>	<p>Mudasir: Menekankan pada pengembangan SDM pendidikan yang memiliki kompetensi supaya bisa memberi layanan yang prima</p>

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
			<p>serta bercitra. Tahap pertumbuhan sumber daya pendidikan di MAN Kabupaten Bierun, yakni menaikkan SDM pendidikan yang memiliki tujuan dalam membentuk guru profesional dengan pelatihan serta <i>workshop</i> yang intens untuk guru. Pelatihan yang dibutuhkan yaitu pelatihan yang berdasarkan kepentingan guru yakni pelatihan berdasarkan kompetensi guru. Pelatihan yang diselenggarakan memiliki tujuan untuk menaikkan lagi kinerja guru yang sudah lemah. Selanjutnya hambatan untuk mengembangkan SDM pendidikan tidak meratanya guru yang</p>	<p>serta memiliki citra untuk menciptakan guru profesional. Sementara Penulis : berfokus dalam SDM pendidikan, yang ditekankan tidak hanya pada pendidik, tetapi ketenaga pendidikan yang membutuhkan tidak hanya operasional, tetapi aktivitas manajerial.</p>



No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
			<p>menjalankan pelatihan serta lemahnya pengetahuan guru terkait IT, sementara jalan keluar dari hambatan itu yaitu dengan dilaksanakannya rencana PLPG, Uji Kompetensi Guru (UKG), dan pemerintah perlu membenahi LPTK selaku pencetak guru, dan menggalakkan pelatihan keterampilan untuk bidang informasi teknologi (IT)</p>	
3	<p>Stefano Armenia, dkk Jurnal Internasional <i>Dynamic Skill Based Routing: a System Dynamics approach to a Policy Definition in Call Center Manajement</i></p>	Kualitatif	<p>Menghasilkan temuan tentang cara peningkatan pelayanan kepada <i>stakeholder</i> melalui peningkatan sumber daya melalui <i>multi call center</i>.</p>	<p>Stefano Armenia dkk menekankan pada cara peningkatan pelayanan kepada <i>stakeholder</i> melalui peningkatan sumber daya melalui manajemen <i>multi call center</i>. Penulis menekankan pada</p>

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
				manajemen SDM pendidikan melalui perekrutan serta seleksi guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kompetensi yang difokuskan untuk mewujudkan prioritas kualitas pendidikan di madrasah
4	Ahmad Fatah Yasin, Disertasi, 2010 Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan, dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri)” Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya	Kualitatif	Menghasilkan berangkat dari keprihatinan dalam persoalan Pengelolaan SDM yang kurang optimal, baik pendidik maupun tenaga kependidikan, hanya sebagian kecil saja yang menginginkan perubahan untuk menuju madrasah yang berkualitas dan merupakan keharusan dalam peningkatan mutu madrasah	Ahmad Fatah Yasin menekankan pada pengelolaan SDM yang kurang optimal baik pendidik maupun tenaga kependidikan Penulis menekankan pada perencanaan melalui analisis jabatan, rekrutmen dan jenis metode seleksi pengajar serta tenaga kependidikan selanjutnya melalui pelatihan, serta pengembangan penilaian kinerja supaya tujuan organisasi tercapai,



No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
				yaitu menuju madrasah unggul.
5	Sofyan Tsauri, Disertasi, 2016 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Perguruan Tinggi (Studi multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM))	Kualitatif	hasil penelitiannya adalah implementasi sistem perencanaan SDM mengacu kepada visi universitas berbasis kebutuhan fakultas, identifikasi kebutuhan, kompetensi, serta rasio dosen dan pengataman lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan sistem perekrutan SDM pertama analisis jabatan dan beban kerja, kedua kebutuhan kurikulum, prediksi berkelanjutan prodi dan keuangan, ketiga rasio berbasis pada kompetensi akademik dan nonakademik, sistem penempatan SDM berdasarkan	Sofyan Tsauri menekankan pada sistem perencanaan SDM mengacu kepada visi universitas berbasis kebutuhan fakultas, <i>desain in house manajemen training</i> dan <i>outbond manajemen training</i> , sistem pengembangan SDM yang terfokus pada pengembangan studi, profesi dan karier dengan model Sementara penulis sangat fokus dalam manajemen SDM pendidikan di madrasah sebagai upaya memotivasi dan memberikan pelatihan untuk pengembangan dalam meningkatkan semangat kerja menjadi <i>well educated, well</i>

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
			<p>hasil rekrutmen dan seleksi, formasi serta masa percobaan dan permintaan unit kerja dengan memperhatikan kompetensi dan keahlian.</p> <p>Implementasi sistem dengan latihan dan pengembangan SDM, yaitu dengan pelatihan berbasis kompetensi dilakukan oleh LPM dan BPSDM , <i>multi level training</i> dan <i>Desain in house manajement training</i> dan <i>outbond manajement training</i>, sistem pengembangan SDM yang terfokus pada pengembangan studi, profesi dan karier dengan model berjenjang. Dampak implementasi berdampak yaitu budaya organisasi</p>	<p><i>trained, well equiped, well perform well committed</i>,serta kemudian akan mendapatkan timbal balik yang pantas (<i>well paid</i>).</p>



No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
			berbasis nilai <i>ulul albab</i> dan budaya akademik, pada program <i>beasmart</i> , pengabdian bertaraf internasional, dan karakter universitas	
6	Eko Khusni Ubaidillah, Disertasi, 2016 Pengembangan Sumber Daya Pendidik Berkesetaraan Gender (Studi Multikasus di Madrasah Aliyah Miftahul Qulub Mojokerto dan SMP A. Wahid Hasyim Tebu Ireng Jombang)	Kualitatif	Hasil penelitiannya adalah teori perkembangan SD guru yang setara dalam gender berfokus dalam kesamaan untuk mengabdikan yang sebesar-besarnya berdasarkan pedoman kerja niat suci dan keikhlasan. Strategi mengimplikasikan pendekatan <i>make tipe academy</i> sesuai kesamaan untuk mutu mengabdikan dengan perkembangan SDM selaku <i>group academy</i> , penentuan produktivitas atau hasil kinerja SDM sesuai syarat atau klasifikasi optimalisasi dan	Eko Khusni menekankan teori perkembangan SD guru yang setara dalam gender berfokus dalam kesamaan untuk mengabdikan yang sebesar-besarnya sesuai pedoman kerja niat suci dan keikhlasan dengan strategi pengabdian, Penulis menekankan dalam penyelenggaraan manajemen SDM pendidikan melalui pelatihan dan pengembangan dalam membenahi kecakapan, adaptabilitas, serta komitmen guru serta tenaga kependidikan.

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
			<p>kegiatan yang tinggi dalam menuju nilai manfaat dan daya saing. Dampak pengembangannya tidak ada stereotip bias jenis kelamin untuk mengembangkan karier serta fungsi tenaga pendidik</p>	
7	<p>Sujata Mellacheruvu” <i>Challenges of human resource manajement in public sector banks</i></p>	Kualitatif	<p>Deskripsi tantangan keberadaan MHR di India</p>	<p>Sujata menekankan pada tantangan manajemen SDM di India, sedangkan penulis menekankan pada pelaksanaan manajemen SDM pendidikan melalui pelatihan dan pengembangan dalam membenahi kecakapan, adaptabilitas, serta komitmen guru serta tenaga kependidikan</p>
8	<p>Professor Hayagreeva Rao, “<i>HRMGT280 -- Human Resource Manajement</i>”</p>	Kuantitatif	<p>Urgensi manajemen SDM dalam menaikkan mutu organisasi</p>	<p>Rao menekankan pada urgensi manajemen SDM dalam menaikkan mutu organisasi, sedangkan penulis berfokus dalam</p>



No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
				pelaksanaan manajemen SDM pendidikan dengan pelatihan dan pengembangan dalam membenahi kecakapan, adaptabilitas serta komitmen guru dan tenaga kependidikan
9	Amos Drory, dkk, <i>“Organizational politics and human resource manajement: A typology and the Israeli experience</i>	Kualitatif	Pemeriksaan kritis makna politik organisasi (OP) untuk manajemen SDM	Drory menekankan dalam organisasi politik yang tersedia pada manajemen sumber daya manusia, sedangkan penulis berfokus dalam pelaksanaan manajemen SDM pendidikan melalui pelatihan dan pengembangan dalam membenahi kecakapan, adaptabilitas, serta komitmen guru dan tenaga kependidikan
10	D. Charvatova, and C.G. van der Veer, <i>“Communication and Human ResourceManajem ent and its</i>	Kuantitatif	Efisiensi Penggunaan Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	Charvatova menekankan pada efisiensi penggunaan SDM sementara penulis menekankan pada

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
	<i>Compliance with Culture</i>			pelaksanaan manajemen SDM pendidikan melalui pelatihan dan pengembangan dalam membenahi kecakapan, adaptabilitas, serta komitmen guru serta tenaga kependidikan
11	Yusni Fauzi, Jurnal (2012), Peran Pesantren dalam Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Entrepreneurship di Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Bandung	Kualitatif	Pesantren Al-Ittifaq Bandung mampu memfungsikan fungsinya untuk usaha mengembangkan MSDM, yang berguna untuk mengembangkan santri serta masyarakatnya untuk membentuk jiwa <i>entrepreneurship</i> berdasarkan peluang SDA yang ada di lingkungan pesantren	Yusni Fauzi menekankan pada kemampuan pesantren dalam mengembangkan MSDM untuk membangun entrepreneurship di pesantren sedangkan Penulis berfokus dalam pelaksanaan manajemen SDM pendidikan dengan pelatihan dan pengembangan dalam membenahi kecakapan, adaptabilitas serta komitmen guru serta tenaga kependidikan
12	Mardiyah, Lailatul Qamariyah, Abdullah	Kualitatif	Model manajemen kualitas SDM yang digunakan	Mardiyah dkk menekankan pada model manajemen

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
	Aminuddin Aziz, Jurnal, (2016) Pemberdayaan Guru Madrasah Ibtidaiyah Melalui Transformasi Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (SDM) Guna Meningkatkan Mutu Madrasah Se Kecamatan Diwek Kabupaten Jombang		pimpinan madrasah sangat efektif dalam menaikkan pemberdayaan Guru MI UW PP. Al-Urwatul Wutsqo Bulurejo Diwek Jombang, MI PM PP Walisongo Cukir Jombang, MI Tarbiyatul Aulad Gebang Malang Bandung Diwek Jombang dan MI Ar-Rohman Nglaban Bendet Diwek Jombang.	kualitas SDM yang digunakan pimpinan madrasah untuk pemberdayaan guru sedangkan penulis berfokus dalam pelaksanaan manajemen SDM pendidikan melalui pelatihan dan pengembangan dalam membenahi kecakapan, adaptabilitas serta komitmen guru serta tenaga kependidikan
13	Mukhibat, Jurnal (2012) Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pondok Pesantren	Kualitatif	Pola pertumbuhan pesantren dengan meningkatkan mutu SDM-nya. kenaikan SDM bisa dengan rencana perluasan personel (organisasi serta lainnya, pertumbuhan kelembagaan, Membimbing <i>networking internal eksternal</i> bersama institusi lainnya, serta reorientasi pengartian pada Islam menurut	Mukhibat menekankan pola pengembangan pesantren melalui peningkatan kualitas SDM, sedangkan penulis berfokus dalam pelaksanaan manajemen SDM pendidikan dengan pelatihan dan pengembangan untuk memperbaiki kompetensi, adaptabilitas, serta komitmen para pendidik dan

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
			pesantren	tenaga kependidikan
14	Haromain, Jurnal (2014) Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren	Kualitatif	(1) analisis keperluan perluasan SDM meliputi analisis mutu serta jumlah, (2) penerapan perluasan SDM dilaksanakan dengan rekrutmen, program pendidikan serta pelatihan, program pendidikan, serta pembangunan budaya pesantren; (3) penilaian perluasan SDM difokuskan untuk perbaikan sikap serta tindakan untuk melakukan fungsi serta tanggung jawab.	Haromain menekankan dalam analisis kebutuhan SDM pesantren, rekrutmen dan evaluasi pengembangan, sedangkan penulis berfokus dalam pelaksanaan manajemen SDM pendidikan melalui pelatihan dan pengembangan dalam membenahi kecakapan, adaptabilitas, serta komitmen guru dan tenaga kependidikan
15	Muhammad Iskarim, Jurnal (2017) Rekrutmen Pegawai: <i>Starting-Point</i> menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dan Islam	Kualitatif	1) kesuksesan pengadaan karyawan maupun SDM sebagai <i>starting point</i> kearah organisasi yang mempunyai kinerja yang bermutu, supaya nantinya melancarkan	Iskarim menekankan pada rekrutmen pegawai dan <i>starting point</i> menuju kinerja organisasi sedangkan penulis berfokus dalam pelaksanaan manajemen SDM pendidikan dengan

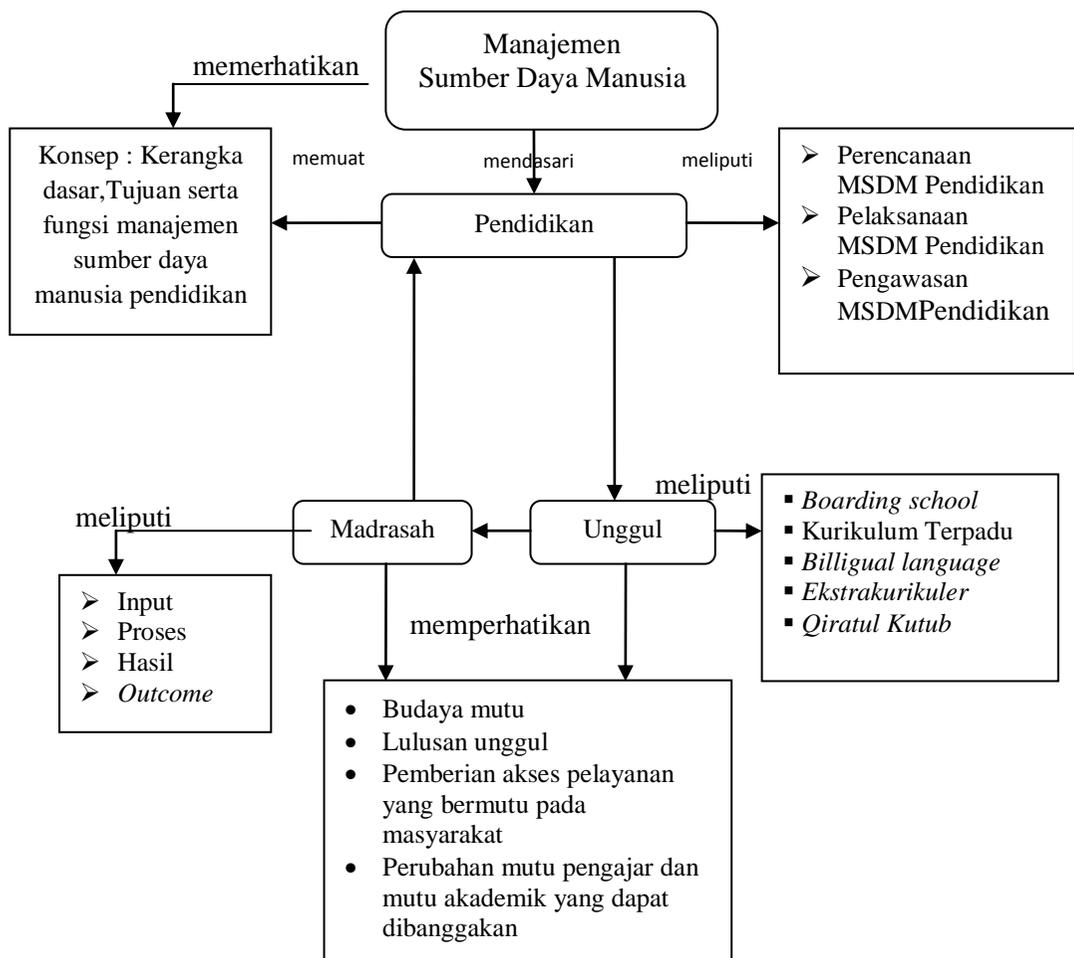
No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
			tercapainya tujuan organisasi. 2) untuk menyelenggarakan pengadaan karyawan perlu mengetahui sejumlah tahapan yang bisa berpengaruh pada sukses tidaknya aktivitas tersebut. 3) Dalam masalah rekrutmen, Islam memberi sejumlah fokus yang menjadi pertimbangan untuk rekrutmen	pelatihan dan pengembangan dalam membenahi kecakapan, adaptabilitas serta komitmen guru serta tenaga kependidikan
16	Leni Rohida Jurnal, (2016) Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 Terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia	Kuantitatif	Usaha dalam menyiapkan serta menganalisa kompetensi SDM di zaman revolusi industri 4.0. untuk membangun SDM yang berkualitas. Jika dilihat di zaman bonus demografi yang telah tersedia. Hal itu vital bila negara masih memiliki keinginan berdaya di zaman revolusi industri keempat yang semuanya otomatis, robotik, serta	Leni Rohida menekankan pada upaya pemetaan kompetensi SDM di zaman revolusi industri 4.0. untuk menciptakan SDM yang kompeten sedangkan penulis berfokus dalam pelaksanaan manajemen SDM pendidikan dengan pelatihan dan pengembangan dalam membenahi kecakapan, adaptabilitas, serta komitmen guru dan

No	Nama Peneliti dan judul penelitian	Pendekatan	Temuan Penelitian	Perbedaan
			teknologi paling mutakhir	tenaga kependidikan
17	M. Nizar Almasri, Jurnal (2016)Manajemen Sumber Daya Manusia: Imlementasi Dalam Pendidikan Islam menghasilkan manajemen sumber daya manusia	Kualitatif	Manajemen SDM merupakan tahap merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, serta mengendalikan rekrutmen, ekspansi kompensasi, integrasi, memelihara, serta PHK untuk SDM agar meraih target individual, organisasi, serta masyarakat. Terdapat dua peran manajemen SDM yakni: peran manajerial serta operasional	Nizar Almasri menekankan pada peran manajemen SDM yang umumnya tergolong menjadi dua, yakni: peran manajerial serta operasional sedangkan Penulis berfokus dalam pelaksanaan manajemen SDM pendidikan dengan pelatihan dan pengembangan dalam membenahi kecakapan, adaptabilitas, serta komitmen guru dan tenaga kependidikan

Berdasarkan telaah dan temuan hasil penelitian terdahulu, terdapat persamaan dalam subjek utama antara penelitian terdahulu dan topik yang hendak diamati penulis, yakni kesamaan mengamati serta membahas manajemen SDM Perbedaannya ialah peneliti membahas tentang manajemen sumber daya manusia pendidikan yang memfokuskan kajian dan pembahasan pada perencanaan yang meliputi pengadaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pemilihan serta penempatan, pelaksanaan yang meliputi pengembangan dan pelatihan, dan kompensasi serta pengawasan manajemen sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul.

G. Kerangka Berpikir

Berdasarkan fokus penelitian yang sudah dijelaskan pada lembaga tersebut, kemudian peneliti menggunakan paradigma naturalistik dengan pendekatan fenomenologi. Pengumpulan data menggunakan latar alami (*natural setting*) selaku sumber data langsung. Penelitian mengungkapkan fenomena dan gejala dengan mendalam dan menginginkan terdapat kajian yang semakin detail serta berfokus dengan unsur terperinci mengenai manajemen SDM pendidikan untuk mengembangkan madrasah unggul pada kedua lembaga yaitu MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Raden Paku Trenggalek.



Gambar 2.4

Kerangka Berpikir

