



BAB V

PEMBAHASAN

Dalam pembahasan mengenai temuan penelitian dari kedua situs sebelumnya, temuan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul akan dikaji dengan memperhatikan teori terkait yaitu tentang (1) Perencanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul, (2) Pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul, (3) Pengawasan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul.

A. Perencanaan SDM dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Berdasarkan temuan penelitian pada bab sebelumnya, perencanaan sumber daya manusia unggul pada kedua madrasah tersebut adalah perencanaan pendidikan yang diawali dengan analisis kondisi di dalam dan luar lembaga, sebagai evaluasi kekurangan dan kelebihan suatu lembaga dengan mempertimbangkan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan dasar bagi penyusunan formasi pendidik atau tenaga kependidikan. Kegiatan analisis internal dan eksternal ini menghasilkan *job analysis*, dengan analisis pekerjaan ini lembaga dapat memahami pekerjaan apa yang harus diisi, kompetensi apa yang dibutuhkan, sehingga menghasilkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan *job specifications* atau pekerjaan sesuai dengan bidangnya, dan pendekatan yang dipakai adalah yaitu pendekatan *performance analysis* dan pendekatan berbasis kompetensi. Adapun langkah-langkah yang ditempuh oleh kedua madrasah aliyah tersebut melalui (1) melakukan analisis internal dan eksternal dengan model analisis kebutuhan berbasis *khidmah*; (2) menentukan kebutuhan SDM pendidikan, pekerjaan apa yang harus diisi serta ciri-ciri SDM serta kompetensi yang dibutuhkan; (3) meramalkan kebutuhan SDM pendidikan di masa yang akan datang; (4) memutuskan besarnya permintaan SDM pendidikan; (5) pelaksanaan dan evaluasi program SDM pendidikan berbasis *khidmah*.

Menganalisa kekuatan internalisasi mengenai SDM yang sudah terdapat dalam lembaga, yang mencakup jumlah tenaga yang tersedia, kualifikasinya, masa kerja masing-masing (TMT) dimiliki, bakat yang masih ditingkatkan dan minat pegawai yang bersangkutan. Menganalisis kebutuhan dengan melihat kemajuan dengan mempertimbangkan tujuan madrasah. Kegiatan analisis internal dan eksternal pada hakikatnya merupakan analisis pekerjaan (*job analysis*) dengan memahami tugas apa yang harus dilaksanakan, termasuk karakteristik manusia dan kompetensinya yang dibutuhkan.

Perencanaan SDM di bidang pendidikan meliputi: (a) analisis kebutuhan pendidik, (b) Perkiraan kebutuhan kepegawaian bidang pendidikan, (c) penentuan kebutuhan kepegawaian pendidikan di masa depan, (d) analisis ketersediaan sumberdaya manusia pendidikan, (e) penentuan pelaksanaan program. Perencanaan personelia diperlukan untuk memprediksi secara sistematis kebutuhan dan kebutuhan karyawan di masa depan, untuk mengembangkan rencana pengembangan karyawan yang mendukung strategi organisasi yang ada melalui tawaran pekerjaan yang proaktif dan juga untuk mengidentifikasi kebutuhan karyawan jangka pendek dan jangka panjang.¹

Perencanaan sumber daya manusia merupakan salah satu cara untuk mengantisipasi permintaan atau kebutuhan di masa mendatang dan penyediaan tenaga kerja dalam suatu organisasi dengan memperhatikan: pertama, ketersediaan sumber daya manusia saat ini; kedua, meramalkan penawaran dan permintaan. Sumber daya manusia; Ketiga, jumlah sumber daya manusia ditingkatkan.

Rencana program baik di madrasah maupun untuk mengidentifikasi masalah, ancaman dan peluang di dalam dan di luar lembaga yang dipengaruhi oleh pengaruh intern dan ekstern. Pengaruh internal berupa kekuatan kelembagaan harus diperhatikan agar kelemahan dan kebutuhan pendidik dan tenaga pengajar serta ketrampilan yang dibutuhkan, termasuk jumlah tenaga yang dibutuhkan, dapat diidentifikasi, sedangkan faktor eksternal memperhatikan keterkaitan dengan lingkungan tempat dianalisis peluang dan rintangan dapat.

Aktivitas dan pengelolaan SDM di kedua madrasah tidak berhenti hanya pada perencanaan, namun setelah tersusun, diperlukan langkah selanjutnya yaitu penyediaan pegawai sesuai dengan bidang yang

¹Suparno Eko W, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar: Cetakan ke dua, 2015), 32

memberikan gambaran secara jelas tentang keberadaan dan kebutuhan keahlian dan kecakapan yang harus dimiliki.

Dengan menganalisis karyawan dalam upaya mengumpulkan informasi tentang karyawan melalui observasi, pertanyaan langsung (wawancara) dan/atau melalui data yang direkam dan bukti nyata lainnya dari supervisor atau penilai.²

Di MA Darul Hikmah, pendekatan yang dikembangkan dalam proses perencanaan sumber daya manusia pendidikan adanya analisis internal dan eksternal dengan model analisis kebutuhan sehingga menghasilkan penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan dalam lembaga dan luar lembaga sehingga akan menghasilkan *job description* dan *job specifications*. Pendekatan yang dipakai adalah yaitu pendekatan *performance analysis*, akan menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan yang berkompentensi, mempunyai *skill* dan berkinerja lebih baik dan dapat menganalisis kebutuhan yang harus dipenuhi dengan terinventarisasi kinerja jabatan yang dibutuhkan.

Di MA Raden Paku Trenggalek, pendekatan yang dikembangkan dalam proses pendidikan dengan adanya analisis internal dan eksternal dengan model melihat kebutuhan sehingga menghasilkan penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan dalam lembaga dan luar lembaga sehingga akan menghasilkan *job description* dan *job specifications*. Pendekatan yang dipakai adalah pendekatan berbasis kompetensi sebagai strategi membangun lembaga yang kompetitif.

Bahasan selanjutnya adalah *recruitment* sebagai penambahan pegawai yang kopenten di bidangnya masing-masing. Dalam perekrutan sumber daya manusia pendidikan mempunyai langkah-langkah, yaitu *pertama* menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut, *kedua* mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu, *ketiga* bentuk pengabdian dengan mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama 1 tahun.

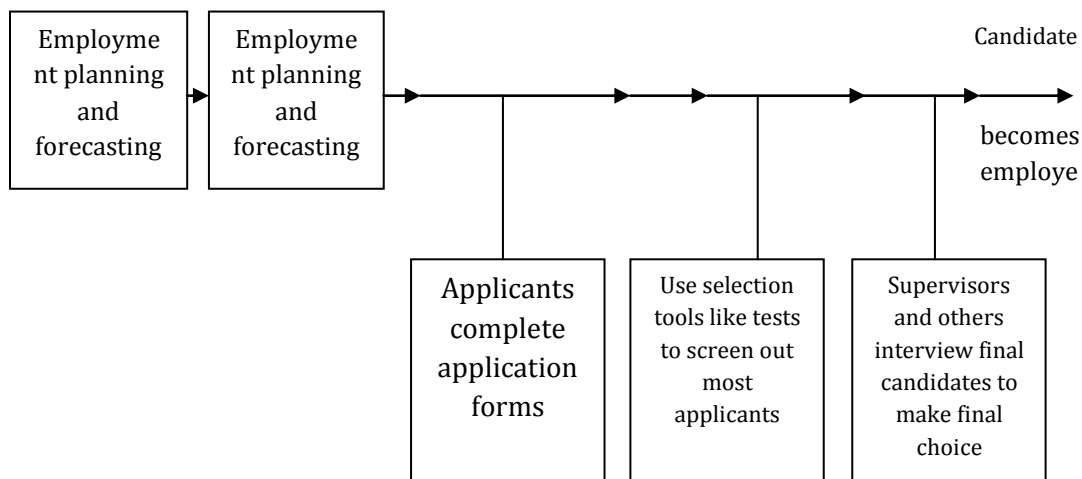
Di MA Darul Hikmah Tulungagung, sistem rekrutmen menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan *linierisasi* kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu, dan rekrutmen dalam bentuk pengabdian dengan

²H. John Bernadin and Joyce E.A, *Human Resources Manajement*, Mc, Graw-Hill, Inc, Singapore, 464

mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama satu tahun.

Di MA Raden Paku Trenggalek, sistem rekrutmen menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu, dan rekrutmen dalam bentuk pengabdian dengan mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama satu tahun dengan sebutan GT (guru tugas).

Hal ini diperkuat oleh Garry Dasler tentang langkah-langkah rekrutmen yang dilakukan dan harus sesuai dengan keilmuan yang sesuai. Langkah-langkahnya sebagai berikut.



Gambar 5.1 : Langkah-langkah dalam perekrutan pegawai ³

Perekrutan calon pegawai adalah mencari seseorang yang mampu bekerja sesuai dengan kebutuhan lembaga, dengan mempertimbangkan sumber kandidat internal dan sumber eksternal. Suatu lembaga apabila memutuskan rekrutmen dari sumber internal, ada beberapa pertimbangan yang dapat dianalisis antara lain: 1) kelengkapan berkasnya sudah akurat, 2) pengalaman dan kompetensinya tidak diragukan lagi, 3) rekam jejak kerjanya sudah menunjukkan loyal terhadap lembaga, 4) hasil evaluasi kinerja dari atasan, 5) mempunyai inovasi dan jalan keluar disaat sulit. Apabila lembaga

³Garry Dessler, *Human Resource Management*, (Florida International University, Prentice Hall: Seventh Edition, 1984), 119

sudah tidak memungkinkan merekrut dari sumber internal, maka perlu yang dilakukan memutuskan kandidat dari sumber eksternal. Hal-hal yang penting jika dilakukan rekrutmen sumber eksternal harus dijelaskan secara rinci prosedur dan persyaratannya, dan sistem rekrutmennya.

Dari sudut pandang Islam, ada tanda-tanda perekrutan karyawan yang bisa dijadikan pedoman oleh manajer SDM sebagaimana diabadikan dalam Al-Qur'an surah al-Qashash ayat 26.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرَ تَأْلُفِيَّ الْأَمِينُ

"Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (al-Qashash : 26).⁴

Ayat di atas dapat ditelaah bahwa perekrutan karyawan harus memenuhi standart sebagai pendidik dan bekerja profesional (*itqon*). Seorang yang profesional akan menggabungkan secara seimbang akidah, cara berfikir, wawasan, kecerdasan spiritualnya sehingga melahirkan amal yang berdaya guna untuk kemaslahatan umat, *kedua*, memiliki amanah dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diberikan kepadanya, karena faktor amanah sangat dibutuhkan sebagai kontribusi nyata mewujudkan pemerintahan yang bersih (*good governance*).⁵

Seleksi merupakan proses pemilihan calon karyawan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan persyaratan profesional, dengan menggunakan pendekatan *Successive Hurdles Selection Approved* yaitu seleksi yang menggunakan sistem gugur dan dilanjutkan pada tahapan berikutnya. Kegiatan ini untuk mengurangi sebgaiannya pelamar kerja unuk mengerucutkan peserta dan maju seleksi selanjutnya. Proses perekrutan yang dilakukan pada kedua madrasah tersebut melalui serangkaian prosedur tes meliputi 1) tes seleksi persyaratan administrasi, 2) seleksitentang wawasan dan sikap kependidikan, 3) wawasan dan sikap keislaman, 4) penguasaan bidang yang diampu, 5) potensi akademis dan psikotes.

Di MA Darul Hikmah Tulungagung, sistem seleksi Sumber Daya Manusia Pendidikan melalui seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang

⁴Q.S. al-Qashash : 26

⁵Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-nilai Islami)*, (Semarang: EF Press Digimedia, 2014), 51-52

diampu, potensi akademis dan psikotes. Sedangkan di MA Raden Paku Trenggalek, sistem seleksi sumber daya manusia pendidikan melalui seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan, dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis, dan psikotes, dan tes kompetensi yang dimiliki oleh pelamar

Seleksi sangat penting untuk dilakukan untuk memilih pegawai yang paling kompeten, karenatanpa SDM yang berkompetensi sulit untuk mencapai keunggulan.⁶ Dengan adanya seleksi ini suatu lembaga akan memperoleh seorang pegawai yang sesuai, bekerja dengan baik atas dasar kemampuan yang dimiliki "orang yang tepat di tempat yang tepat" menempatkan seseorang di tempat yang benar sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki.

Rekrutmen pegawai dan sistem seleksi sumber daya manusia pendidikan di kedua madrasah aliyah tersebut sesuai dengan yang dikemukakan Muhammad Iskarim dimana keberhasilan perekrutan sumber daya manusia menjadi titik tolak sebuah organisasi yang menghasilkan hasil yang berkualitas tinggi sehingga pada akhirnya lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasi. Saat perekrutan, beberapa prosedur harus diperhatikan yang memengaruhi berhasil tidaknya kegiatan perekrutan. Prosedur rekrutmen meliputi: Identifikasi pekerjaan, analisis pekerjaan, sumber rekrutmen, metode rekrutmen, panggilan untuk kandidat, seleksi dan tawaran pekerjaan. Berkenaan dengan ketenaga kerjaan, Islam menempatkan beberapa penekanan pada rekrutmen, yaitu (a) Sistem prestasi, yang berarti bahwa penghargaan dan penghargaan diberikan atas dasar kualitas layanan yang diberikan (superioritas); (b) Bertakwa kepada Tuhan dan memiliki komitmen moral yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi; dan (c) KKN dan semua bentuk suap dan kolusi dilarang keras di dalam administrasi dan pemerintahan Islam.⁷

B. Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Berdasarkan temuan penelitian pada bab sebelumnya, pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul pada kedua madrasah diprioritaskan pada program 1) pelatihan dan pengembangan, 2) pengembangan karier, 3) sistem kompensasi. Bahasan *Pertama* adanya pelatihan dan pengembangan pendidikan dalam

⁶Teguh, Ambar S, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep....*, 211

⁷Muhammad 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.

mengembangkan madrasah unggul dikedua madrasah dilakukan dengan beberapa cara yaitu dengan mengikuti program pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan atau *workshop*, diklat serta seminar. Pelatihan melalui sistem diklat berkelanjutan, MGMP dan KKM, pembinaan diversifikasi kurikulum, seminar, penulisan karya ilmiah, mengikuti forum ilmiah, mengikuti asosiasi profesi dan menjalin kerjasama dengan rekan sejawat. Namun, ketika muncul dari tujuan pelatihan, penekanannya ada pada guru baru dan staf kependidikan untuk meningkatkan kemampuan menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Pada saat yang sama, pengembangan berfokus pada peningkatan keterampilan dan kemampuan pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Pelatihan melalui sistem diklat prajabatan (prajabatan), diklat menggunakan sistem diklat in-service (diklat pelayanan), MGMP, dan KKM, pembinaan diversifikasi kurikuler, seminar, penulisan karya ilmiah, partisipasi dalam forum ilmiah, partisipasi dalam Profesi organisasi dan membangun kerjasama dengan rekan kerja. Namun, jika muncul dari tujuan pelatihan, maka fokusnya pada guru baru dan tenaga kependidikan dengan tujuan mendapatkan ilmu pengetahuan yang luas. Pada saat yang sama, pengembangan berfokus pada peningkatan kemampuan dan keterampilan pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Dalam konteks ini, Garry Dessler memberikan pemahaman bahwa "pendidikan adalah proses melengkapi pemberi kerja sesuai dengan ketrampilan dan kemampuan, simultan, dan berkelanjutan sebagai organisasi yang belajar dan berkembang, yang harus didukung oleh karyawan yang senantiasa belajar dan menerapkan hal-hal baru guna meningkatkan kualitas produk dan layanan.

Di MA Darul Hikmah, pelaksanaan sumberdaya manusia pendidikan yang dijadikan focus prioritas dalam penelitian ini ditemukan bahwa program pelatihan dan pengembangan dengan sistem pelatihan pra-tugas dan pelatihan dalam tugas. Selain itu ada pelatihan melalui MGMP, KKM dan penguatan kurikulum deversifikasi, simposium, menulis karya ilmiah, berpartisipasi dalam forum ilmiah, dan berpartisipasi dalam organisasi profesi serta menggalang kerjasama dengan teman sejawat dan pelatihan-pelatihan lainnya yang dapat meningkatkan pedagogik, pelatihan berbasis IT bagi tenaga pustakawan, dan pelatihan Emis dan Simpatika oleh operator dan tata usaha. MA Darul Hikmah memprogram adanya Program *I'dad*, Pengembangan yang dilakukan dalam rangka memberikan tambahan

kemampuan kepada para pendidik. *I'dad* di sini diberlakukan untuk pendidik lama atau baru, *i'dad* merupakan telaah RPP dengan metode *microteaching*.

Di MA Raden Paku, pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan yang dijadikan fokus prioritas dalam penelitian ini ditemukan bahwa program pelatihan dan pengembangan dengan menggunakan pendekatan *competency study*, agar para guru dan seluruh layanan akademiknya memiliki kompetensi dan *skill* sesuai jabatan dan tugas masing-masing. Selain itu juga ada pelatihan atau *workshop*, diklat serta seminar, MGMP atau KKM, seminar, diklat kurikulum 2013, simposium, menulis karya ilmiah, pernah juga mengikuti berita aktual media pemberitaan, dan pelatihan-pelatihan lainnya yang dapat meningkatkan pedagogik, pelatihan berbasis IT bagi tenaga pustakawan, dan pelatihan emis dan simpatika oleh operator dan tata usaha.

Berdasarkan penelitian di kedua madrasah, program kedua adalah pengembangan karier dalam penerapan sumberdaya pendidikan untuk meningkatkan kualitas madrasah unggul melalui (a) penempatan guru dan pendamping guru, (b) promosi jabatan dan/atau posisi guru dinilai yang mencaku pelemen utama dan pendukung. (c) Promosi, kenaikan pangkat dapat berupa tugas sebagai pengawas, guru sekolah dasar, guru, pengurus sekolah dll. Promosi ini didasarkan pada beberapa prestasi dan dedikasi dari para pendidik dan tenaga kependidikan.

Pengembangan SDM kependidikan dalam mengembangkan sekolah unggulan di setiap madrasah melalui penyuluhan meliputi: (1) pemberian tugas, (2) kenaikan jabatan, (3) promosi. Berbagai cara untuk mempromosikan dan mengembangkan karier mengajar harus disesuaikan dengan tingkat karier guru. Pengembangan profesional SDM kependidikan dalam pengembangan madrasah unggul di kedua madrasah melalui pengembangan karier dan pembinaan karier meliputi (1) penugasan, (2) promosi, dan (3) promosi. Upaya untuk mempromosikan dan mengembangkan karier mengajar harus sesuai dengan tingkat jabatan fungsional mengajar. Pengembangan karier diberikan atas prestasi kerja, promosi, kesetiaan pada lembaga, kenaikan tingkat atau pangkat, dan melalui sponsor ataupun supervisor yang memberikan bimbingan karier.

Program pengembangan karier tersebut merupakan pengembangan dari teori promosi Garry Desler melalui pelatihan dan pengembangan. Landasan yuridis tentang pengembangan karier guru termaktub dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, faktor pendukung pengembangan sumberdaya manusia, menurut Mardia dkk adalah kepuasan guru karena visi intelektualnya yang semakin meningkat, karena orang yang berpengalaman dalam bengkel tersebut sangat berkualitas dan menguasai

ilmu-ilmu manajemen mutu sumber daya manusia serta meningkatkan mutu pesantren sehingga hasil yang dicapai adalah: a. Jumlah guru yang berhasil menyelesaikan kursus pelatihan manajemen mencapai 100%. b. Tingkat penguasaan yang didominasi kepala sekolah dan guru adalah kemampuan memahami dan menerapkan model-model manajemen mutu manusia di lembaga, serta pengetahuan teknik-teknik pengembangan pemberdayaan guru, serta menguasai keterampilan mengembangkan model manajemen mutu sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi. Guru untuk meningkatkan kualitas sekolah..⁸

Berdasarkan temuan penelitian, dikemukakan bahwa sistem kompensasi finansial maupun non finansial di kedua madrasah tersebut sebagai bentuk menghargai kinerja, menjamin keadilan dan memperoleh pegawai yang bermutu dan dapat meningkatkan produktivitas kerja, mempertahankan pegawai yang kompeten untuk meraih keunggulan yang kompetitif berbasis *barakah*.

C. Pengawasan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Berdasarkan temuan penelitian pada bab sebelumnya, pengawasan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul pada kedua madrasah dilaksanakan melalui 1) monitoring dari intern lembaga oleh ketua yayasan dan kepala madrasah, 2) supervisi dari eksternal dari pengawas, atau kantor kementerian agama, 3) Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dilakukan oleh guru senior yang dipilih dan kepala madrasah dan hasilnya dilanjutkan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Prosedur pelaksanaan yang dilaksanakan dua kali setahun, yaitu awal tahun pelajaran (penilaian formatif) dan akhir tahun pelajaran (penilaian sumatif).

Pandangan filosofis tentang sifat sekolah dan masyarakat dalam kehidupan kita. Sekolah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat, bukan merupakan lembaga yang terpisah dari masyarakat, karena hak hidup dan kelangsungan hidup sekolah tergantung pada masyarakat, sekolah merupakan lembaga sosial yang berfungsi untuk mengabdikan kepada masyarakat dalam pendidikan. sektor, kemajuanskolah dan masyarakat saling berkorelasi membutuhkan. Komunitas adalah pemilik sekolah, sekolah ada karena komunitas membutuhkannya. Rancangan organisasi sekolah yang di dalamnya terdapat pengelola administrasi sekolah

⁸Mardiyah, Lailatul Qamariyah, Abdullah Aminuddin Aziz, Pemberdayaan Guru Madrasah Ibtidaiyah Melalui Transformasi Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (SDM) Guna Meningkatkan Mutu Madrasah Se Kecamatan Diwek Kabupaten Jombang, dalam *Discovery: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, Vol. 1, No. 1, 2016

yang terdiri dari se kelompok orang yang bekerjasama guna mencapai tujuan organisasi. Manajemen berbasis sekolah lahir dengan beberapa nama yang berbeda yaitu tata kelola berbasis sekolah, atau juga manajemen mandiri sekolah. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya teknologi informasi, telah membawa dampak positif bagi seluruh kehidupan manusia, termasuk aspek kehidupan manusia. pendidikan. Untuk menghadapi tantangan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya teknologi informasi dibutuhkan sumberdaya yang andal dan kompeten secara global, sehingga dibutuhkan keterampilan yang tinggi dan melibatkan pemikiran yang kritis, sistematis, logis, kreatif, dan maubekerjasama.

Selain siswa yang dituntut bersaing secara global, sekolah juga dituntut untuk bersaing secara global dengan menjalankan manajemen secara mandiri atau manajemen berbasis sekolah atau MBS. MBS adalah manajemen sekolah yang disebut juga otonomi sekolah atau manajemen berbasis situs. Sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah dalam dunia pendidikan, MBS atau manajemen berbasis sekolah menuntut adanya perubahan dalam manajemen sekolah. Oleh karena itu, pengelolaan sekolah diserahkan kepada sekolah, atau sekolah diberi kewenangan besar untuk mengelola sekolahnya sendiri dengan menggunakan MBS. SBM adalah model pengelolaan yang

Keunggulan yang ditawarkan masing-masing lembaga pendidikan Islam mampu diimplementasikan dengan baik jika lembaga memperhatikan budaya organisasi masing-masing. Keunggulan MA Darul Hikmah dan MA Plus Raden Paku Trenggalek hamper samaya itu dapat dilihat dari adanya *bilingual language*, kurikulum terpadu, *boarding school*, ekstrakurikuler, dan *qiroatul kutub*, namun dalam hal implementasi berbeda dalam jenisnya.

Bahasan *pertama* adalah kegiatan supervisi dilakukan adalah pengawasan intern lembaga dari ketua yayasan, kepala madrasah, pengawasan eksternal dari pengawas atau kantor kementerian agama. Supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah evaluasi pembelajaran, yang dilakukan adalah kepala madrasah melakukan kunjungan kelas ke kelas memonitoring kegiatan pembelajaran mulai dari persiapan, proses berlangsungnya sampai proses penilaian.

Di MA Darul Hikmah, pengawasan SDM pendidikan diterapkan melalui: *Pertama*, pelaksanaan *monitoring* semua kegiatan di madrasah dijalankan oleh seluruh lapisan pendidikan terkait, *kedua* PKG dilakukan pada awal tahun, dan akhir tahun, *ketiga* kegiatan supervisi, baik supervisi pembelajaran atau supervisi pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh yayasan, kepala madrasah atau pengawas dari kantor kementerian agama.

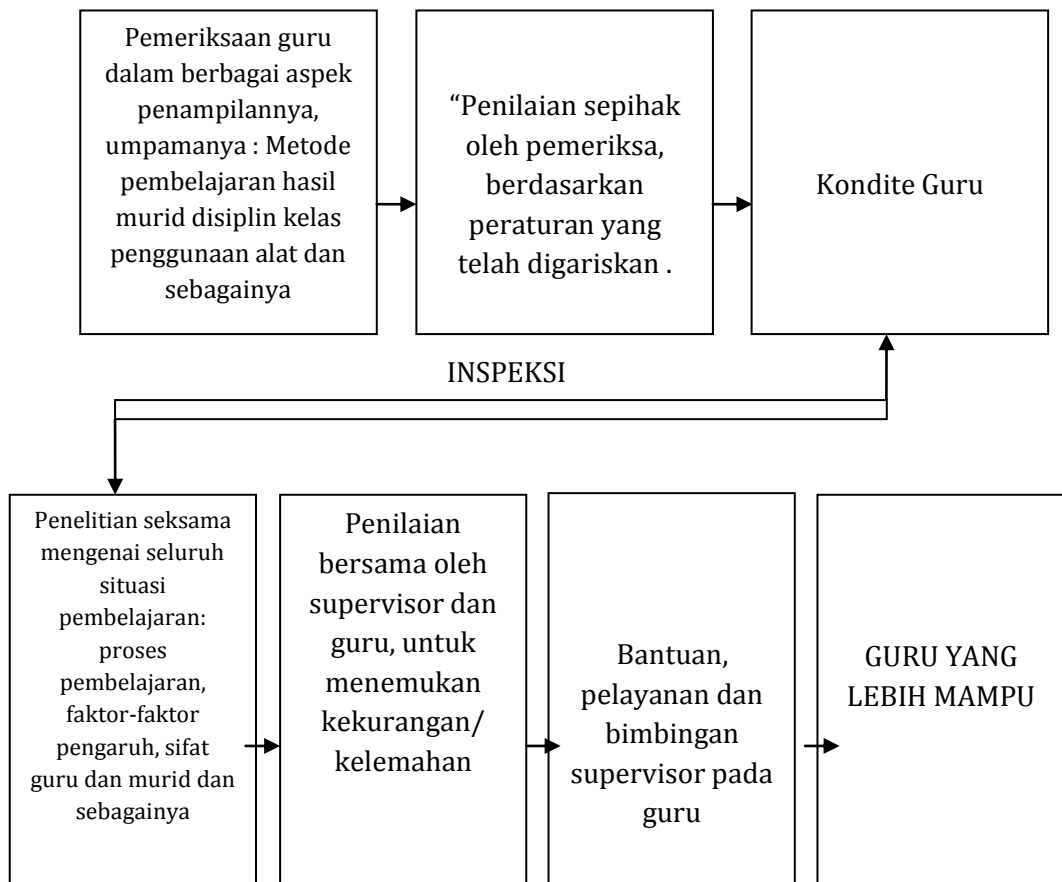
Di MA Raden Paku, pengawasan SDM memakai pengawasan melalui *pertama*, penilaian kinerja guru (PKG) yang menjadi tolak ukur pendidik, yang dilanjutkan dengan program PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan). *Kedua*, melalui supervisi rapat dewan *asatidz*, setelah supervisor, yaitu kepala madrasah melakukan kunjungan kelas, beberapa temuan-temuan yang ada akan dibahas pada pertemuan formal melalui rapat dewan *asatidz*, semua permasalahan akan dibahas bersama, sumbangsih pemikiran bersama sangat diperlukan, karena setiap ustaz-ustazah peserta rapat diberikan kesempatan untuk turut berpartisipasi secara aktif dalam memberikan saran, argumentasi, atau pendapat terhadap permasalahan di MA Plus Raden Paku Trenggalek.

Dengan supervisi ini, kepala madrasah melaksanakan pengawasan dan pengamatan yang nantinya jika ada beberapa catatan akan dilakukan refleksi sebagai *feedback* kegiatan yang telah dilakukan dengan mengadakan rapat atau pertemuan formal dengan dewan guru, dalam rapat tersebut yang dibahas adalah hasil supervisi yang telah dilaksanakan untuk mencari solusi terbaik permasalahan yang ada di madrasah. Di dalam rapat ini dewan guru bebas mengutarakan pendapat, saling bertukar pikiran untuk memecahkan setiap masalah, memberikan sumbangan pikiran bagi pembinaan situasi sekolah. Dalam rapat ini guru-guru akan mendapatkan berbagai buah pikiran dari guru-guru lain dalam memecahkan suatu masalah, dan banyak masalah madrasah dapat diselesaikan melalui diskusi dalam rapat tersebut.

Supervisi pengembangan kurikulum di madrasah ini dilakukan dengan melibatkan seluruh *stakeholder* madrasah termasuk juga yayasan, keterlibatan *stakeholder* itu sangat penting dalam mengelola dan menjalankan kegiatan di madrasah. Pembelajaran merupakan kegiatan yang dinamis dan penggunaan kurikulum harus mengikuti perkembangan jaman.⁹ Dalam supervisi pengembangan kurikulum yang dilaksanakan kepala sekolah dalam proses merancang, menyelaraskan dan melaksanakan kurikulum di madrasah dengan memberikan bimbingan, nasihat dan bantuan, kerja sama antara *stakeholder* amat sangat penting agar pelaksanaan kurikulum dan tujuan madrasah tercapai.

Pengawasan dilakukan oleh sekolah melalui pengumpulan berbagai data, pengumpulan data dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian membuat kesimpulan dari hasil pemeriksaan terlihat jelas adanya kelemahan pada guru. Kelemahan ini harus disadari oleh masing-masing guru. Sementara M.Rifa'I, memberikan gambaran dalam membuat supervisi :

⁹Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 91



Gambar 5.2 : Inspeksi Sebagai Pangkal Tolak Supervisi¹⁰

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah diharapkan mampu memberikan dorongan semangat sekaligus mengarahkan dan membimbing agar supaya para guru meningkat dalam melakukan kegiatan pengajaran.

Bahasan yang *Kedua* adalah pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PKG) pada kedua madrasah tersebut. Sebuah *performance appraisal* dilaksanakan setiap tahun.¹¹Interviu dapat berfungsi untuk "memberikan umpan balik kepada pegawai, menasihati dan mengembangkan karyawan, serta mengkomunikasikan dan remunerasi, status pekerjaan, atau keputusan disiplin."¹² *Performance appraisal* sering dimasukkan dalam sistem

¹⁰M.Rifa'i, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,(Bandung: Jemmars, Jilid 2, 1987), 66

¹¹D. Cederblom, "The performance appraisal interview: A review, implications, and suggestions", *Academy of Management Review*, 7(2), 1982, 219-227

¹²*Ibid.*

manajemen kinerja. *Performance appraisal* membantu jawaban dua pertanyaan kunci bawahan, pertama, "Apa yang Anda harapkan dari saya?" kedua, "Bagaimana saya lakukan untuk memenuhi harapan Anda?"¹³ Cara mengatur pekerjaan untuk menyamakan kemampuan SDM, kemampuan Lembaga untuk mencapai kinerja tertinggi.¹⁴ "Bagaimana kinerja dikelola dalam organisasi menentukan untuk sebagian besar keberhasilan atau kegagalan organisasi. Oleh karena itu, meningkatkan *performance appraisal* untuk semua orang harus menjadi salah satu prioritas tertinggi "organisasikon temporer."¹⁵

Implementasinya, sebelum pelaksanaan untuk menilai kinerja guru, guru harus mengikuti uji kompetensi terlebih dahulu. Hasil tes bakat ini, guru akan diklasifikasikan menjadi dua kategori, yaitu: (1) guru yang telah mencapai standar kompetensi minimal yang ditentukan, dan (2) guru yang belum memiliki standar kompetensi minimal yang ditentukan. Guru yang telah mencapai standar bakat minimum yang ditentukan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penilaian guru. Di sisi lain, guru yang belum mencapai standar minimal yang ditetapkan diwajibkan mengikuti diklat multimedia, kemudian mengikuti tes profisiensi. Penilaian kinerja guru (PKG) dilaksanakan melalui beberapa tahapan sebagai berikut yaitu 1) tahap persiapan, 2) pelaksanaan, 3) penilaian dan 4) pelaporan.

Dalam aspek persiapan ini, evaluator atau guru yang dinilai harus terlebih dahulu mengetahui cara PK, mengetahui kemampuan guru yang diterjemahkan ke dalam indikator kinerja, dan memahami penggunaan alat dan prosedur pengajaran guru dalam melakukan penilaian. Selain itu, menulis kesimpulan observasi dan monitoring, menyatukan semua bukti materi lainnya sebagai evaluasi, dan untuk evaluator dari kepala sekolah atau guru pertama yang diangkat wajib memberikan notifikasi tentang waktu kepada guru yang akan dievaluasi serta menentukan waktu pelaksanaan jadwal, sehingga dapat dipersiapkan secara optimal.

Pada tahap pelaksanaan yang harus dilaksanan oleh evaluator atau guru yang dinilai adalah sebelum membuat catatan untuk pertemuan awal membahas dokumen dan bahan pendukung lainnya yang telah disiapkan dan mencatat hasil diskusi.

Selama observasi, penguji dituntut untuk mencatat semua aktivitas guru dalam melaksanakan pembelajaran atau proses pendampingan. Pada

¹³Richard Charles Grote, *The Performance Appraisal Question and Answer Book: Survival Guide for Managers*, 2002, 28-29

¹⁴P. M. Muchinsky, *Psychology applied to work (8th ed.)*, (Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2006).

¹⁵J. P. Muczyk, & M. Gable, Managing sales performance through a comprehensive performance appraisal system. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7, 1987, May, 41-52

tahap pasca observasi, penguji mengadakan pertemuan untuk mengklarifikasi isu-isu tertentu yang masih dapat dipertanyakan. Penguji menuli sevaluasi dalam form sebagai penilaian per kompetensi untuk dijadikan sebagai bukti penilaian kinerja.

Pada tahap penilaian, penguji memberikan nilai pada setiap kompetensi dengan skala 1, 2, 3 dan 4. Sebelum memberikan skor ini, penilai terlebih dahulu memberikan skor 0, 1 atau 2 pada setiap indikator untuk setiap kompetensi. Penilaian tersebut didasarkan pada hasil observasi dan monitoring serta bukti berupa dokumen lain yang dikumpulkan selama proses PK guru. Nilai masing-masing kompetensi kemudian dirangkum dalam format hasil penilaian kinerja guru untuk mendapatkan nilai total PK guru.

Pada tahap penilaian, penguji memberikan nilai pada setiap kompetensi dengan skala 1 sampai 4. Sebelum menentukan nilai ini, penguji terlebih dahulu memberikan nilai 0, 1 atau 2 untuk setiap indikator untuk setiap kompetensi. Pencatatan berdasarkan catatan dan observasi, serta bukti berupa dokumen lain yang dikumpulkan selama proses PK Guru. Nilai masing-masing kompetensi tersebut kemudian dirangkum dalam bentuk hasil penilaian kinerja guru untuk memberikan penilaian validasi guru secara keseluruhan.

Fase selanjutnya adalah fase pelaporan. Setelah menerima hasil PKB formatif dan final untuk guru, maka evaluator wajib melaporkan hasil PKB guru kepada pihak yang berwenang agar dapat melacak PK guru dan hasil PKB formatif sekolah digunakan sebagai bahan masukan untuk perencanaan guru. kegiatan PKB tahunan dilaporkan. Hasilnya dilaporkan oleh tim evaluasi sumatif PKB Kantor Kementerian Agama

Dasar hukum pelaksanaan penilaian kinerja guru sebagai dasar pengembangan profesionalitas guru diatur dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Kelayakan Kredit. Sistem penilaian kinerja guru, seorang guru harus mengikuti uji kompetensi. Penilaian kinerja guru untuk menilai kinerja guru dapat dilihat pada aspek penugasan pengetahuan isi, keterampilan perilaku, dan keterampilan hubungan manusia. Penilaian kinerja guru dinilai atas dasar penguasaan ilmiah, perilaku dan keterampilan komunikasi. Beberapa sektor yang menjadi acuan penilaian di kedua medress tersebut adalah (1) penilaian sehubungan dengan pelaksanaan proses pembelajaran, (2) penilaian dalam pelaksanaan proses pendampingan guru pembimbing, (3) pelaksanaan kinerja tugas yang sesuai dengan keilmuan dunia madrasah dan kompetensi pendidik bisa ditunjukkan dengan berbagai aspek.

Evaluasi kinerja guru dapat memberikan hasil yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja yang lebih produktif, karena evaluasi kinerja dilakukan dengan penuh kehati-hatian supaya tidak salah. Kesalahan berakibat fatal bagi perkembangan guru secara pribadi dan bagi seluruh institusi. Penilaian kinerja difokuskan untuk memberikan semangat kepada guru untuk mendidik.

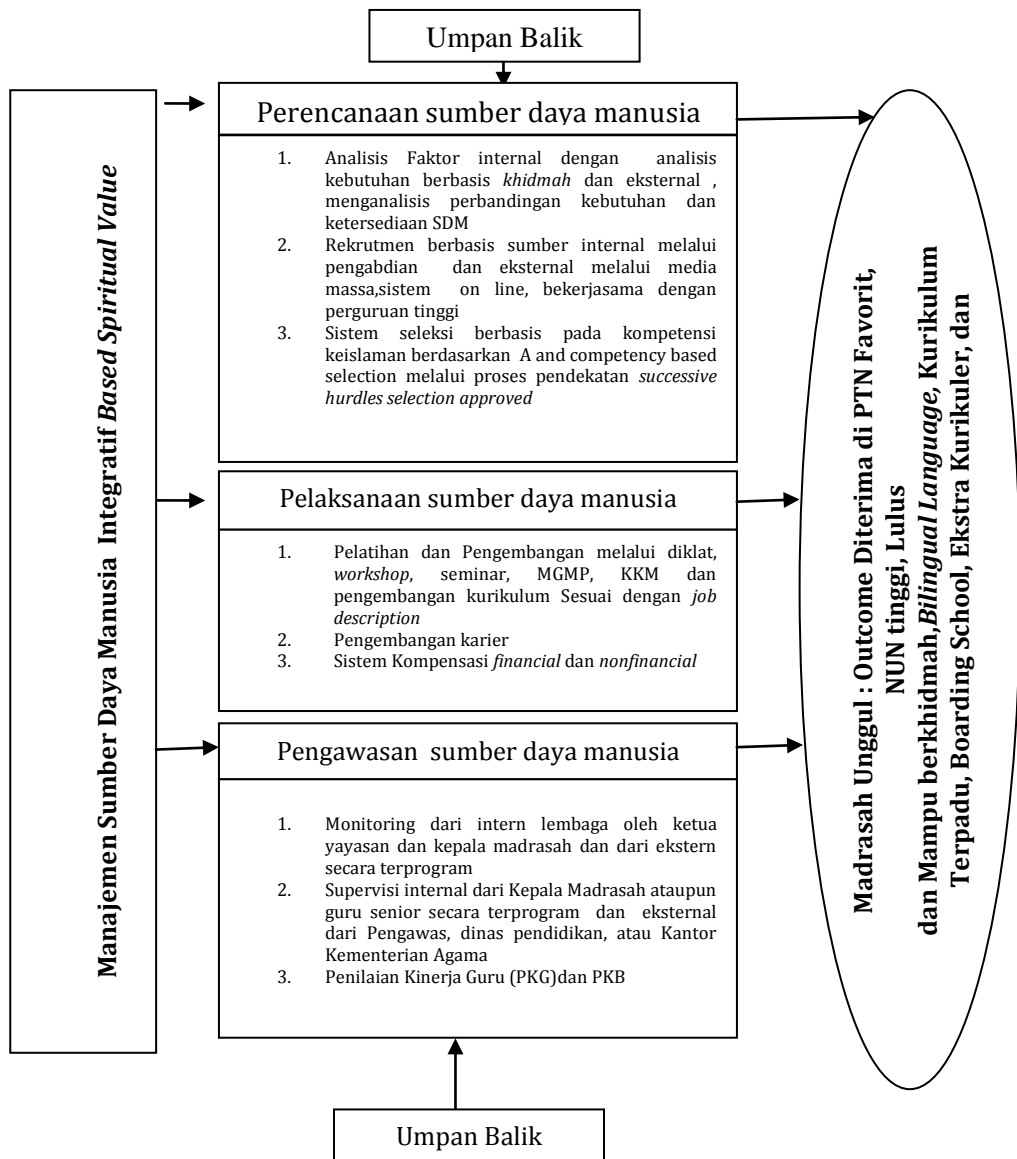
Pola pengelolaan sumberdaya manusia yang digunakan untuk membangun madrasah unggul adalah pola POAC, namun ada kekhususan di dalamnya. Pada dasarnya tidak mudah membangun lembaga pendidikan Islam yang merupakan madrasah diminati oleh masyarakat. Hal ini membutuhkan perjuangan, yang tentunya berlangsung lama. Karenanya, HRM yang terjadi di madrasah merupakan HRM yang telah dimasukkan kedalam nilai-nilai keislaman yang ditanamkan seperti khidmah, amal ikhlas, dan berkah.

Perencanaan SDM dalam membangun madrasah unggulan memang cukup rumit, karena pendidik dan tenaga kependidikan tidak hanya perlu menguasai keterampilan yang dibutuhkan, tetapi juga memiliki ilmu Al-Qur'an dan akhlak yang baik, bahkan yang terakhir mendapat restu dari pengurus kos.

Perencanaan pendidikan harus membutuhkan inovasi berupa ide, metode yang dipersepsikan atau diamati sebagai kebaruan bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik hasil invensi (*new discovery*) maupun penemuan (*new discovery people*), yang digunakan untuk mencapai tujuan. Atau untuk memecahkan masalah yang dihadapi selama kegiatan belajar mengajar. Di bidang pendidikan terdapat beberapa contoh jenis inovasi: administrasi *online* siswa, inovasi pembelajaran, inovasi kurikulum, sistem akademik terintegrasi, inovasi pendidik dan lain-lain. Inovasi mengarah pada keunggulan pendidikan atau kualitas sekolah dalam memberikan pelayanan kepada *stakeholders*. Peningkatan mutu pendidikan merupakan program penting baik nasional, regional, maupun internasional. Tuntutan masyarakat saat ini tidak hanya sekadar pendidikan, tetapi ditingkatkan menjadi pendidikan yang berkualitas. Pemerintah Republik Indonesia memiliki kriteria baku mutu pendidikan yaitu 8 (delapan) standar nasional pendidikan: muatan, proses, kompetensi, guru dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, manajemen, pembiayaan, serta standar penilaian. Namun demikian, dengan kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau Manajemen Berbasis Madrasah / (MBS / MBM), maka satuan pendidikan bebas untuk meningkatkan pendidikan 'standar'. Dalam praktiknya, setiap satuan ingin menunjukkan keunggulan pendidikan

sekolah/madrasah. Keunggulan menjadi daya tarik satuan pendidikan agar masyarakat tertarik menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan tersebut. MBS merupakan reformasi pendidikan yang menginginkan perubahan dari kondisi yang kurang mendukung menjadi kondisi yang lebih baik dengan memberikan kewenangan kepada sekolah untuk memberdayakan dirinya. Oleh karena itu, MBS pada prinsipnya memperoleh tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas yang tinggi dalam meningkatkan kinerja masing-masing pemangku kepentingan. MBS pada prinsipnya menempatkan kewenangan yang ada pada sekolah dan masyarakat, menghindari format sentralisasi dan birokratisasi yang dapat menyebabkan hilangnya fungsi manajemen sekolah dengan kebijakan MBM, satuan pendidikan lebih leluasa dalam berinovasi.

Penerapan SDM termasuk pengembangan dan peningkatan karier, juga terkait dengan nilai religius yang merepresentasikan budaya organisasi madrasah di lingkungan pondok pesantren. Sedangkan supervisi merupakan integrasi penilaian yang dikerjakan oleh setiap pemimpin khususnya di sekolah dan pondok pesantren. Gambar hasil formal dari HRM dalam membangun madrasah unggul adalah sebagai berikut.



Gambar 5.3 : Recommended Model Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

D. Proposisi Penelitian

Proposisi I

1. Jika perencanaan sumber daya manusia pendidikan dilakukan berdasarkan pada analisis internal dan analisis eksternal dengan analisis kebutuhan berbasis *khidmah* maka efektivitas dan efisiensi perencanaan sumber daya manusia pendidikan akan lebih baik dalam mengembangkan madrasah unggul.
2. Jika sistem perekrutan dengan menerapkan tugas dan tanggung jawab serta pemilihan yang sesuai dengan bidangnya yaitu internal dan eksternal dilakukan dengan pendekatan *performance analysis* dan pendekatan berbasis kompetensi yang menekankan pada nilai-nilai pengabdian dan keislaman maka akan mampu menjadikan madrasah unggul.
3. Jika prosedur dalam proses seleksi dengan pendekatan *successive hurdles selection approved* yang meliputi seleksi persyaratan administrasi, seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis dan psikotes maka hasilnya akan lebih proporsional.

Proposisi II

1. Jika dalam pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan melalui diklat, *workshop*, seminar, MGMP, KKM dan pengembangan kurikulum maka unsur pendidikan akan produktif dan kompetitif dan terencana dengan baik.
2. Jika dalam pengembangan karier terwujud maka sebaiknya bekerja disertai dengan timbulnya semangat mendidik, peningkatan tanggung jawab dalam melaksanakan semua tugas dan tanggung jawab untuk memenuhi kualifikasi.
3. Jika sistem kompensasi finansial diberikan secara benar, adil dan memiliki dasar yang logis maka insan pendidikan akan lebih termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai tujuan-tujuan lembaga, meraih keunggulan yang kompetitif dan produktif.
4. Jika sistem kompensasi non finansial diberikan secara adil dan tidak diskriminasi maka para pendidik dan tenaga kependidikan akan mampu termotivasi secara spiritual dalam memberikan pelayanan kepada lembaga.

Proposisi III

1. Jika supervisi menjadi sistem pengawasan yang efektif maka sebaiknya harus terpenuhi tuntunan profesional sebagai *feedback* pada kegiatan yang dilaksanakan.
2. Jika kegiatan supervise mampu memberikan kontribusi positif maka akan memberi dampak meningkatnya kualitas insan pendidik.
3. Jika pengawasan SDM pendidikan dilaksanakan melalui penilaian kinerja guru (PKG) maka kemampuan profesional, kemampuan sosial, dan kemampuan personel akan meningkat.
4. Jika keunggulan ditawarkan masing-masing lembaga pendidikan Islam maka lembaga akan memperhatikan dan mengimplementasikan budaya organisasi masing-masing untuk mencapai madrasah yang unggul.

