

# MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MADRASAH

**Jumadi Rohman, Nur Hidayah**

IAI An Nur Lampung

Email: [jumadirohman86@gmail.com](mailto:jumadirohman86@gmail.com)

## ABSTRACT

*The existence of human resources is an integral part in the life of a madrasa. Because each human resource has a strategic role. Therefore, the development of existing personnel is the responsibility of the head of the madrasa as the highest leader in a madrasa. In connection with efforts to develop Islamic educational institutions such as madrasas, so that they are able to live and develop, and can compete with school educational institutions (non-madrasah). To be able to build an Islamic education system (madrasa), the main key is that madrasas must have reliable (quality) human resources. To be able to have reliable human resources, madrasas must make various efforts and strategies in managing and developing (recruiting, empowering and utilizing) the available human resources as much as possible.*

**Keywords:** *Management, human resources and madrasas*

## ABSTRAK

Keberadaan sumber daya manusia merupakan bagian integral dalam kehidupan suatu madrasah. Karena masing-masing sumber daya manusia mempunyai peranan yang strategis. Oleh sebab itu pembinaan terhadap personal yang ada menjadi tanggung jawab kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di suatu madrasah. Berkaitan dengan upaya pengembangan lembaga pendidikan islam seperti madrasah, agar mampu hidup dan berkembang, serta dapat bersaing dengan lembaga pendidikan sekolah (non-madrasah). Untuk bisa membangun system penyelenggaraan pendidikan islam (madrasah), maka kunci utamanya adalah madrasah harus memiliki SDM yang handal (berkualitas). Untuk bisa memiliki SDM yang handal, maka madrasah harus melakukan berbagai upaya dan strategi dalam mengelola dan mengembangkan (merekrut, memberdayakan dan memanfaatkan) SDM yang tersedia tersebut semaksimal mungkin.

**Kata Kunci:** Manajemen, sumber daya manusiadan madrasah

## LATAR BELAKANG

Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat berhasil jika didukung dengan kualitas pendidikan yang baik serta penerapan dan pemanfaatan pengetahuan dan teknologi, yang akan meningkatkan daya saing tenaga kerja, produktivitas, nilai tambah dan pembuka peluang pekerjaan.<sup>1</sup> Setiap lembaga pendidikan berperan sebagai wahana strategi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas bagi pembangunan suatu bangsa secara berkelanjutan. Begitu juga dengan pendidikan Islam di Indonesia telah turut menjalankan berbagai aktifitas kependidikan di pentas pendidikan nasional. Lembaga pendidikan islam adalah lembaga penyelenggara proses kependidikan yang didirikan, dikelola, dilaksanakan dan ditujukan umat Islam.<sup>2</sup> Madrasah sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional dituntut untuk selalu berupaya meningkatkan kualitas dalam penyelenggaraan pendidikan, hingga dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas, mam u bersaing serta mampu menghadapi tantangan zaman. Madrasah harus dikelola secara terencana agar mampu menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kualitas keimanan, ketakwaan, ilmu penegetahuan dan teknologi untuk memelihara dan mengembangkan eksistensi bangsa.

Untuk melaksanakan pembangunan berkelanjutan, maka peran pelaksana pendidikan khususnya guru tidak boleh dipandang sebelah mata, sejak dari mempersiapkan calon guru melalui proses pendidikan guru, proses seleksi, penempatan, pembinaan dan pengembangan guru harus terus dipantau dalam perkembangannya sebagai tombak dalam menjalankan fungsi pendidikan dari sistem pendidikan nasional yang bermutu.<sup>3</sup> Guru sebagai pendidik dalam lembaga pendidikan formal di madrasah atau sekolah, secara langsung dan tegas menerima kepercayaan dari masyarakat untuk memangku jabatan dan tanggung jawab pendidikan. Maka selain itu harus memiliki syaratsyarat sebagai manusia dewasa, harus pula

---

<sup>1</sup> Suardi, *Pengantar Pendidikan: Teori dan Aplikasi*, (Jakarta: Indeks, 2016), 1.

<sup>2</sup> Jasa Ungguh Muliawan, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 297.

<sup>3</sup> Amin Haedari, *Spektrum Baru Pendidikan Madrasah*, (Jakarta: Pusat Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2010), 399.

memenuhi persyaratan lainnya yang lebih berat yang dapat dikelompokkan menjadi persyaratan pribadi dan persyaratan jabatan.

Berkaitan dengan upaya pengembangan lembaga pendidikan islam seperti madrasah, agar mampu hidup dan berkembang, serta dapat bersaing dengan lembaga pendidikan sekolah (non-madrasah). Untuk bisa membangun system penyelenggaraan pendidikan islam (madrasah), maka kunci utamanya adalah madrasah harus memiliki SDM yang handal (berkualitas). Untuk bisa memiliki SDM yang handal, maka madrasah harus melakukan berbagai upaya dan strategi dalam mengelola dan mengembangkan (merekrut, memberdayakan dan memanfaatkan) SDM yang tersedia tersebut semaksimal mungkin. Bertitik tolak dari paradigam berfikir tentang pendidikan dalam perspektif ilmu-ilmu sosial, dapat dikatakan bahwa kegiatan pendidikan merupakan sesuatu yang inheren dalam setiap SDM.<sup>4</sup>

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang dimiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, penerampilan dan pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.<sup>5</sup> Sebagaimana firman Allah dalam Q.S. Ar-Ra'd ayat 1 I

Artinya : "Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain dia." (Q.S. Ar-Ra'd ayat 1 I).

## **PEMBAHASAN**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **a. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Istilah sumber daya manusia dapat disamakan artinya dengan pekerja, pegawai atau karyawan, yaitu orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan. Penggunaan istilah sumber daya manusia

---

<sup>4</sup> Kasiman, Kasiman, Et Al. "History, Goals, And Human Resources Management In Integrated Islamic School." Al Wildan: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 1.1 (2022): 43-55.

<sup>5</sup> Sukmawati Marjuni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Makasar: Sah Media, 2015), 5.

(SDM) dimaksudkan untuk lebih memperluas kajian sehingga lebih bersifat universal dan tidak mengarah pada satu bidang pekerjaan tertentu saja. Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Menurut Dessler “MSDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi pegawai, dan mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”. Pembahasan mengenai MSDM adalah bahwa manusia merupakan urusan terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya.<sup>6</sup>

Berdasarkan pengertian-pengertian MSDM di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas untuk mencapai keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal, melalui kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai.

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan.<sup>7</sup>

Dalam kesatuan sistem organisasi pendidikan pada lingkup pengelolaan yang lebih tinggi, yang dimaksud sumber daya manusia tidak hanya pendidik yang disebut guru dan tenaga kependidikan yang disebut pustakawan, teknisi sumber belajar, dan staf tata usaha, tetapi juga sebutan lain termasuk di dalamnya adalah pengurus

---

6 Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 1-3.

<sup>7</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 22.

yayasan atau staf pemerintah yang ikut mengelola pendidikan. Dengan demikian, yang dimaksud sumber daya manusia dalam pendidikan adalah semua orang yang bekerja di atau untuk penyelenggaraan pendidikan (sistem pendidikan).<sup>8</sup>

Manajemen sumber daya manusia pendidikan adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan akan pentingnya sumber daya manusia yang ada di sekolah sebagai sumber yang vital dan memberikan sumbangan bermakna terhadap pencapaian tujuan pendidikan, serta menjamin bahwa sumber itu dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, sekolah, dan masyarakat.<sup>9</sup>

### **b. Tujuan Sumber Daya Manusia**

Untuk mencapai kebermaknaan sumber daya manusia yang optimal, maka diperlukan manajemen dengan tujuan yang jelas. Tujuan manajemen dapat dilihat dari tingkat yang paling rendah yaitu tingkat personal (*personal objective*), naik ke tingkat yang lebih tinggi yaitu tujuan fungsional (*functional objective*), dilanjutkan ke tujuan organisasional (*organizational objective*), dan puncaknya untuk tujuan layanan masyarakat secara nasional dan internasional (*society objective*).

#### **1) Tujuan personal (*personal objective*)**

Yaitu membantu sumber daya manusia untuk mencapai tujuan diri individunya. Pada diri pendidik, tujuan personal dapat ditunjukkan bahwa ia bekerja untuk mencari nafkah dalam memenuhi kebutuhan keluarga. Namun, secara jangka panjang, ia bekerja di bidang pendidikan karena dilandasi oleh motivasi yang didorong suatu keyakinan bahwa sebagai seorang pendidik merupakan panggilan hidup yang sematamata untuk mengamalkan ilmu untuk mengantarkan generasi lebih baik, dan yang demikian ini akan mendapatkan pahala yang tidak akan putus sampai di akhirat nanti.

#### **2) Tujuan fungsional (*functional objective*)**

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia adalah menjaga agar guru tidak terlambat di kelas dan guru bisa membuat persiapan secara baik. Dengan kata lain, tujuan fungsional adalah

---

<sup>8</sup> Nurul Ulfatin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 2 - 4.

<sup>9</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara), 10-11.

memelihara dan memfasilitasi agar guru dapat menjalankan tugasnya secara optimal sesuai tugas dan fungsinya. Sebagai contoh, seorang pendidik (guru) merupakan sumber belajar kunci bagi peserta didik dalam kegiatan pembelajaran di sekolah. Sebagai sumber belajar, ia harus hadir di kelas dengan tepat waktu dan dengan kesiapan yang lengkap, baik fisik maupun psikis.

### 3) Tujuan organisasional (*organizational objective*)

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah tujuan yang terkait dengan tujuan keefektifan organisasi. Tujuan organisasional ini tercermin dari pencapaian kinerja dan produktivitas organisasi. Jika organisasi itu sekolah, maka tujuan organisasionalnya adalah tingkat dan kualitas lulusan sekolah. Sebagai contoh tujuan organisasional para pendidik dan tenaga kependidikan adalah melayani dan mengoptimalkan bagianbagian dalam organisasi (misalnya manajemen peserta didik) untuk mencapai tujuan sekolah.

### 4) Tujuan masyarakat (*society objective*)

Yaitu tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan yang timbul di masyarakat, sehingga organisasi diharapkan dapat memberi manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Pencapaian tujuan masyarakat pendidikan tercermin dari keberhasilan generasi yang dihasilkan oleh sekolah sebagai warga masyarakat yang jauh lebih berkualitas dari masyarakat pada generasi sebelumnya.<sup>10</sup>

Tujuan manajemen sumber daya manusia pendidikan itu berbeda dengan tujuan manajemen sumber daya manusia pada bidang lain seperti di perusahaan atau pabrik. Tujuan manajemen sumber daya manusia pada perusahaan atau pabrik lebih banyak untuk mencapai tujuan organisasional, yaitu dihasilkannya produksi yang tinggi untuk mendapat keuntungan financial (*profit*). Umumnya, tujuan organisasional ini sudah merupakan tujuan tertinggi di perusahaan. Hal ini berbeda dengan tujuan manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan yang diharapkan bisa mencapai tujuan masyarakat yaitu masyarakat yang terdidik atau sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan kompetitif dibandingkan dengan masyarakat generasi sebelumnya dan masyarakat di negara-negara lain. Inilah pembeda substansial antara

---

<sup>10</sup> Nurul Ulfatin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, 11-14.

manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan dan perusahaan.<sup>11</sup>

### **c. Kerangka Dasar Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai segala usaha, baik dalam bentuk kebijakan, kegiatan, pertimbangan, dan lain-lain yang dimaksudkan agar sumber daya manusia (yang dalam hal ini adalah pendidik dan tenaga kependidikan) dapat mampu dan sejahtera dalam bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kebijakan nasional tentang manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan tertuang berawal dari Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu pada bab XI tentang pendidik dan tenaga kependidikan. Memperhatikan betapa strategisnya sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam kesatuan sistem pendidikan nasional, maka berikutnya diatur secara khusus melalui Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Indikator sumber daya manusia yang profesional, yang dalam hal ini adalah pendidik dan tenaga kependidikan, ditandai oleh sumber daya manusia yang terdidik secara baik (*well educated*), terlatih secara baik (*well trained*), didukung dengan fasilitas yang memadai (*well equipped*), sehingga mampu berkinerja secara baik (*well performed*), yang disertai dengan komitmen yang tinggi (*well committed*), dan pada akhirnya dapat diberi kompensasi secara layak (*well paid*). Untuk menyiapkan adanya sumber daya pendidikan dan tenaga kependidikan yang terdidik secara baik (*well educated*), manajemen diterapkan khususnya pada lembaga pendidikan yang diprogram untuk mendidik calon sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu perguruan tinggi Lembaga Pendidikan Tenaga Keguruan (LPTK). Selanjutnya, untuk menjamin bahwa sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan sudah terlatih secara baik (*well trained*), manajemen diterapkan pada pusat-pusat pelatihan bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Misalnya melalui Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK), Lembaga Peningkatan Mutu Pendidikan (LPMP), atau

---

<sup>11</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 30.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Peningkatan Mutu Pendidikan (BP SDMP dan PMP).

Untuk memfasilitasi secara baik (*well equipped*) agar pendidik dan tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas yang maksimal, maka manajemen diterapkan pada lembaga-lembaga pendidikan dengan berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Pada satuan-satuan pendidikan disediakan fasilitas yang sesuai dengan tuntutan jenis dan jenjang pendidikan, mulai dari pendidikan prasekolah sampai dengan pendidikan tinggi. Misalnya pada Sekolah Menengah Kejurusan (SMK), maka manajemen diterapkan untuk memfasilitasi agar pendidik dan tenaga kependidikan di SMK dapat bekerja sesuai dengan kebutuhan peserta didik SMK. Untuk mengetahui bahwa sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dapat berkinerja secara baik (*well performed*), maka manajemen sumber daya manusia diterapkan pada sistem evaluasi dan penilaian. Misalnya pada penilaian kinerja guru, diaturlah Alat Penilaian Kinerja Guru (APKG). Terakhir, untuk menjamin bahwa sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan memiliki komitmen yang tinggi (*well committed*), dan pada akhirnya mendapatkan penghargaan yang memadai, maka manajemen sumber daya manusia diterapkan pada sistem kompensasi dan pengaturan jenjang karier pendidik. Misalnya kompensasi melalui tunjangan profesi guru bagi yang sudah lulus sertifikasi, penataan hierarki golongan, pangkat, dan jabatan bagi pendidik melalui jalur karir berdasarkan angka kredit dan seleksi jabatan, dan sebagainya.

Jika pendidik sudah menunjukkan dan memenuhi indikator-indikator yang dipersyaratkan di atas, maka sudah barang tentu pengorbanan, pengabdian, dan pekerjaannya harus dibayar secara baik pula (*well paid*). Pendidik tidak dipandang sebagai pekerjaan yang amatir dan ala kadarnya, tetapi pendidik sebagai profesi yang menjanjikan dengan kompensasi yang tinggi, kesejahteraan dan keadilan yang terjamin, dan sekaligus sebagai profesi yang bermartabat dan bisa dibanggakan sejajar dengan profesi-profesi lain seperti dokter, akuntan, pengacara, dan sebagainya.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, 23-26.

## 2. Urgensi Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Madrasah

Manajemen sumber daya manusia dan organisasi adalah dua hal yang saling berkaitan dan tidak bisa dipisahkan terutama dalam era modern ini. Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan organisasi menjadi kunci eksistensi suatu organisasi. Dan perubahan-perubahan lingkungan dan manajemen modern memaksa organisasi untuk lebih “smart” dalam mengelola SDM dan organisasinya.

Organisasi sesungguhnya terbentuk karena manusia memiliki hakikat kemanusiaan yang disebut kemandirian (individualitas) berupa kesadaran akan identitas diri yang berbeda satu dengan yang lain. Kesadaran itu dimiliki manusia sebagai individu karena kehadiran individu yang lain, dengan kekurangan dan kelebihan masing-masing. Setiap individu hanya akan merasakan kehidupan berarti dan bermakna, dalam saling keterhubungan antara yang satu dengan yang lain. Setiap individu tidak dapat melepaskan saling ketergantungan yang mendorongnya untuk saling berkomunikasi sebagai perwujudan hakikat sosialitasnya sebagai manusia. Saling keterhubungan ini menghasilkan kehidupan bersama dalam kebersamaan, yang hanya akan berlangsung secara efektif dan efisien di dalam norma-norma atau nilai-nilai yang diterima dan dihormati oleh setiap individu yang saling berhubungan itu. Kemampuan menerima dan menghormati nilai-nilai itu, didasari oleh hakikat moralitas yang dimiliki manusia sebagai makhluk normatif, untuk yang memungkinkannya menjalani kehidupan bersama dan kebersamaan secara aman, tertib, tentram dan damai.

Hakikat manusia yang mendorong manusia hidup berkelompok atau bermasyarakat itu, secara khusus diwujudkan dengan membentuk organisasi. Dan di dalam organisasi pun manusia selalu menginginkan perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Di antaranya adalah dilindungi hak asasinya, diperlakukan sebagai subyek yang dihormati dan dipartisipasikan dalam kegiatan organisasi, bukan sebagai obyek yang diperlakukan semena-mena, mendapat perlakuan yang adil dalam setiap kesempatan berprestasi atau merealisasikan atau mengaktualisasikan diri dan lain-lain.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, and Sukatin Sukatin. "Aspek Psikologis Organisasi Pendidikan Efektif." *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 12.1 (2021): 83-102.

Sehingga pada gilirannya sumber daya manusia di lingkungan organisasi harus dipahami dan diperlakukan juga sebagai manusia yang memiliki kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan itu bersifat universal dalam arti terdapat pada semua manusia, yang melekat pada penciptaannya. Terpenuhi atau tidak kebutuhannya sebagai manusia sangat berpengaruh pada perilaku manusia itu sendiri dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan manusia di lingkungan organisasi merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab dari manajemen sumber daya manusia

Selanjutnya, menurut Marihot Tua Efendi Hariandja,<sup>14</sup> manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam organisasi dan memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan sumber daya yang lain. Manajemen sumber daya manusia merupakan program, aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakannya, untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya. Program yang berkaitan dengan usaha mendapatkan sumber daya manusia dilakukan dengan berbagai kegiatan spesifik seperti analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kerja dan kompensasi. Dan tujuan akhir dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan mutu produktivitas, loyalitas, kepuasan kerja dan motivasi kerja yang baik dari pegawai.

Seiring proses waktu yang berjalan, peran manajemen sumber daya manusia telah mengalami perubahan sejalan dengan munculnya berbagai perkembangan. Pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama di bidang transportasi dan komunikasi yang telah memperkecil jarak antar bangsa. Persaingan menjadi semakin terbuka dan lingkungan usaha semakin kompleks. Peran sumber daya manusia yang lebih besar dari sebelumnya sangat diperlukan. Semula sumber daya manusia dipandang sebagai biaya, namun saat ini sumber daya manusia merupakan investasi yang harus ada dan syarat mutlak berlangsungnya operasi organisasi.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Hariandja, Marihot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo, 2002.

<sup>15</sup> Anatan, Lina, and Meily Margaretha. "Manajemen Pengetahuan dan Daya Saing Organisasi: Sebuah Review Era Persaingan Berbasis Pengetahuan Sumber Daya Manusia dan Manusi Bersumber Daya dalam Organisasi Aplikasi

Ditambah lagi, dengan semakin derasnya arus tantangan kerja domestik dan global, maka peran sumber daya manusia yang bermutu menjadi sangat strategis. Organisasi yang mengabaikan unsur mutu sumber daya manusia akan semakin terpinggirkan. Tidak mungkin produk organisasi yang bermutu (berdaya saing kuat) akan terjadi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang bermutu. Paradigma organisasi yang memperkerjakan sumber daya manusia apa adanya atau cukup sumber daya manusia yang disiplin dan kerja keras saja harus diubah menjadi paradigma baru, yaitu memperkerjakan sumber daya manusia yang disiplin, kerja keras dan cerdas, integritas, serta memiliki hasrat atau ambisi tinggi dalam berkarier. Dengan demikian, semakin besarnya peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi merupakan akibat yang tidak dapat dihindarkan dari berbagai perubahan yang terjadi.

Bagi madrasah, adalah niscaya bahwa kehadiran dan dukungan manajemen sumber daya manusia yang kuat itu sesungguhnya sangat diharapkan. Bahkan, hal itu kini terasa sebagai kebutuhan yang sangat mendesak, terutama dalam memperbaiki citra madrasah sebagai lembaga pendidikan “kelas dua” dan juga untuk meraih keunggulan-keunggulan kompetitif.

Kebutuhan ini tidak dapat dihindari karena segala masalah yang muncul dalam perkembangan organisasi madrasah berasal dari manusia dan hanya dapat diselesaikan oleh manusia. Kenyataan seperti itu, menurut A. Malik Fadjar secara tidak langsung menuntut para pengelola madrasah untuk lebih bersikap rasional dan berorientasi kepada masyarakat luas serta mampu beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang turbulens dengan menekankan sikap proaktif. Artinya manajemen sumber daya manusia di madrasah harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi serta mampu mengeliminir segala permasalahan yang muncul dan yang akan terjadi dalam madrasah, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab dan mengatasi tantangan tersebut, dan pada akhirnya akan dapat menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh madrasah lainnya.

Untuk itu, karena manajemen sumber daya manusia dikategorikan sebagai sistem terbuka, yaitu sistem yang mempunyai

ciri bahwa keberadaannya sangat dipengaruhi oleh lingkungan. Maka semua aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu madrasah seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan lain-lain merupakan proses perubahan (proses transformasi). Masukan atau input-nya adalah tantangan-tantangan lingkungan dan karakteristik manusia seperti kemampuannya, pendidikannya, dan lain-lain, dan keluaran atau output-nya adalah guru dan pegawai yang produktif yang dibutuhkan organisasi. Selanjutnya, feed back atau umpan balik adalah informasi-informasi tentang sejauh mana sumber daya manusia dapat memenuhi apa yang diharapkan. Bilamana tidak sesuai, berarti terjadi kesalahan dalam proses. Bila sistemnya tetap ingin dipertahankan, maka analisis tantangan-tantangannya harus diperbaiki.<sup>16</sup>

Selain itu, manajemen sumber daya manusia di madrasah juga harus dapat menciptakan psikologi lingkungan yang positif, seperti meningkatkan bobot dan nilai pekerjaan, meningkatkan keamanan dan kenyamanan kondisi kerja, memelihara tingkat upah dan sistem imbalan yang memadai, menciptakan kepastian kerja, supervisi yang kompeten, menciptakan peluang yang lebih besar untuk maju dan berkembang, adanya umpan balik (feed back) dan lingkungan sosial yang positif serta keadilan (Anatan, 2007:19).

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa sumber daya manusia merupakan faktor sentral, karena perilaku, mutu dan kinerja di dalam madrasah tidak dapat lebih baik dari mutu sumber daya manusia yang dipekerjakannya. Dengan demikian berarti juga manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu madrasah hanya akan berfungsi secara efektif dan efisien, apabila pimpinan dan manajemen madrasah terus menerus berorientasi pada usaha memperbaiki perilaku organisasi untuk meningkatkan mutu dan kinerja para guru dan pegawai di lingkungannya.

### **3. Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Pelatihan diadakan sehubungan dengan sebab-sebab atau keadaan tertentu yang dialami suatu organisasi. Pelatihan dapat terlaksana disebabkan karena adanya perubahan staf, perubahan teknologi,

---

11

<sup>16</sup> Asbari, Masduki, et al. "Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional." *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 22.1 (2021): 54-71.

perubahan pekerjaan, perubahan peraturan hukum, perkembangan ekonomi, pola baru pekerjaan, tekanan pasar, kebijakan sosial, aspirasi pegawai, variasi kinerja, dan kesamaan dalam kesempatan.<sup>17</sup> Pelatihan SDM berdasarkan tempat pelaksanaannya dapat dilaksanakan pada dua tempat, yaitu:

a. *On the job training* atau pelatihan di tempat kerja.

Metode utama pelatihan di tempat kerja antara lain adalah:

- Demonstrasi. Dalam demonstrasi dilakukan pemberian materi dengan cara praktek dan contoh-contoh langsung yang dilakukan oleh pemateri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Pemberian materi pelatihan melalui contoh dan praktek dalam demonstrasi memungkinkan terjadinya peningkatan skill karyawan.
- Praktek langsung. Metode ini terutama dilakukan pada latihan yang bersifat manajerial dan pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan profesionalitas.
- Metode mengerjakan sendiri, dengan metode ini maka karyawan akan mendapatkan materi pelatihan melakukan beberapa kesalahan yang dilakukannya semasa pelatihan, dengan tujuan utama karyawan mampu melakukan proses adaptasi lebih cepat terhadap pekerjaan yang dilakukannya maupun lingkungan kerjanya. Metode ini banyak digunakan di instansi pemerintah atau pekerjaan-pekerjaan lain yang bersifat administratif.
- Rotasi kerja. Metode pelatihan ini dilakukan untuk meningkatkan wawasan karyawan akan pekerjaan-pekerjaan pada setiap divisi pekerjaan di tempat kerjanya, dan sekaligus mengurangi kejenuhan karyawan terhadap rutinitas kerja yang monoton.

b. *Off the job training* atau pelatihan di luar tempat kerja.

Beberapa metode dalam pelatihan di luar tempat kerja antara lain:

- *Role play* atau permainan peran. Jenis pelatihan ini menampilkan simulasi oleh para peserta pelatihan dengan memerankan pelaku-pelaku yang ada dalam pekerjaan di perusahaannya.
- Diskusi kelompok. Jenis pelatihan ini berusaha memberikan materi-materi melalui kegiatan diskusi, dimana peserta

---

<sup>17</sup> Triyono, Ayon, and M. Si. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. (Yogyakarta: Oryza, 2012). 76.

pelatihan terlibat dan berkontribusi aktif dalam proses pelatihan.

- Pusat pengembangan. Pelatihan dengan memanfaatkan adanya pusat pengembangan berarti karyawan mengikuti program-program pelatihan yang sebelumnya telah disusun dan diadakan oleh pusat-pusat pengembangan tersebut bekerjasama dengan instansi atau perusahaan yang membutuhkan pelatihan.
- Ceramah. Ceramah merupakan metode pelatihan dimana pemberian materi bersifat searah oleh pemberi materi kepada karyawan. Dialog dalam metode ceramah dapat dikatakan hampir tidak diperlukan.

Selain metode-metode pelatihan tersebut, juga ada metode pelatihan karyawan di luar tempat kerja (*off the job training*) lainnya, misalnya studi kasus, permainan bisnis, pelatihan di tempat terbuka, dinamika grup, dan belajar melalui tindakan.

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang pegawai/karyawan tidak mungkin statis tetapi harus dinamis serta senantiasa berusaha untuk dapat ditingkatkan prestasi/hasil kerjanya, karier serta jabatannya. Untuk itulah kegiatan pengembangan pegawai akan terjadi baik di lingkungan pegawai negeri maupun swasta. Meskipun seorang pegawai telah memiliki bekal pengetahuan serta keterampilan sebagai "*preservice training*" namun demi efektivitas dan efisiensi serta peningkatan produktivitas kerjanya maka kemampuan serta keterampilannya perlu terus dikembangkan dan ditingkatkan melalui "*in service training*".<sup>5</sup>

Program *in service training* dapat melingkupi berbagai kegiatan seperti: mengadakan aplikasi kursus, ceramah-ceramah, workshop, seminar-seminar, mempelajari kurikulum, survei masyarakat, demonstrasi-demonstrasi mengajar menurut metode-metode baru, *fieldtrip*, kunjungan-kunjungan kesekolah-sekolah di luar daerah, dan persiapan-persiapan khusus untuk tugas-tugas baru. Jadi *in service training* ialah segala kegiatan yang diberikan dan diterima oleh para petugas pendidikan (pengawas, kepala sekolah, pemilik sekolah, guru dan sebagainya) yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan dan pengalaman guru-guru dalam menjalankan tugas kewajibannya.

Ada tiga aspek penting yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan tenaga di sekolah, yaitu:<sup>18</sup>

a. Peningkatan profesionalisme

Peningkatan kemampuan guru dan staf administrasi dapat dilakukan melalui:

- 1) Mengikutsertakan guru/staf pada pelatihan yang sesuai. Jika perlu sekolah mengadakan pelatihan di tempat (*in house training*) dengan mengundang pelatih dari luar. Guru/staf yang selesai mengikuti pelatihan harus menularkan pengetahuannya kepada guru/staf yang lain.
- 2) Sekolah perlu menyediakan buku atau referensi yang memadai bagi guru/staf.
- 3) Mendorong dan memfasilitasi guru/staf untuk melakukan tutorial sebaya, misalnya melalui kegiatan MGMP untuk guru mata pelajaran dan MGBK untuk guru Bimbingan Konseling. Kepala sekolah juga perlu mendorong pertemuan berkala antar guru mata pelajaran sejenis di sekolah.

b. Pembinaan karier

Untuk pembinaan karier guru dan staf administrasi kepala sekolah harus membantu mendorong dan memfasilitasi agar mereka dapat meningkatkan kariernya. Beberapa langkah perlu dilakukan kepala sekolah yaitu:

- 1) Mengaitkan prestasi guru dan staf dengan peningkatan jabatan, baik struktural maupun fungsional.
- 2) Mengingat jabatan fungsional guru terkait erat dengan peningkatan penilaian angka kredit (PAK) kepala sekolah harus membantu agar PAK berjalan lancar.
- 3) Jika sekolah sendiri tidak ada formasi jabatan struktural yang kosong, kepala sekolah perlu membantu guru dan staf administrasi yang berprestasi untuk dipromosikan ke sekolah lain atau ke tingkat lebih tinggi.

c. Supervisi (pengawasan)

Pengawasan (supervisi) adalah proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana, kebijakan instruksi dan ketentuan yang telah ditetapkan (Pedoman Pengawasan Depdikbud 1995).

---

<sup>18</sup> Hamiyah, Nur, and Mohammad Jauhar. *Pengantar Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2015).. 73.

Pengawasan yaitu membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat. Pengawasan dari dalam yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan unit kerja sebagai akibat dari konsekuensi jabatannya, misalnya kepala sekolah mengawasi guru-guru.

Dengan demikian pengawasan dimaksudkan bukan merupakan kegiatan mencari kesalahan personil sekolah dalam bekerja untuk dijatuhi. sanksi atau hukuman sebagai perwujudan pengawasan yang bersifat kuratif, akan tetapi pengawasan yang dimaksudkan di sini adalah pengawasan yang difokuskan pada usaha mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan yang dilakukan dengan memberi bimbingan, petunjuk dan pengarahan sebelum kesalahan itu bertambah berat dan sulit diperbaiki.

## **KESIMPULAN**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bentuk pengakuan akan pentingnya anggota organisasi sebagai sumber daya manusia yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, pelaksanaan fungsi untuk menjamin bahwa mereka dipergunakan secara efektif dan adil demi kepentingan organisasi, individu dan masyarakat sebagai lembaga pendidikan, dalam melaksanakan pendidikannya di Madrasah sangat ditekankan adanya peningkatan kualitas sebagai jawaban terhadap kebutuhan dan dinamika masyarakat yang sedang berkembang, sehingga peningkatan sumber daya manusia dapat diwujudkan melalui pelaksanaan manajemen. Pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi madrasah ini, setidaknya adalah untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi - khususnya di dunia pendidikan Islam saat ini -, sehingga dengan demikian madrasah harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan sumber daya manusia melalui praktik mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia yang meliputi: perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kerja dan kompensasi ke dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi madrasah yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan sumber daya manusia di madrasah.

## REFERENSI

- Anatan, L., & Margaretha, M. (2007). *Manajemen Pengetahuan dan Daya Saing Organisasi: Sebuah Review Era Persaingan Berbasis Pengetahuan Sumber Daya Manusia dan Manusi Bersumber Daya dalam Organisasi Aplikasi Tiga Komponen Komitmen Allen dan Meyer dalam Konteks Hubungan Pelanggan dengan*. Jurnal Manajemen Maranatha, 7(1), 16-28.
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). *Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional*. Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 22(1), 54-71.
- Haedari, M. A. (2010). *Spektrum baru pendidikan madrasah [New spectrum of madrasah education]*. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Balitbang-Diklat, Kementerian Agama RI.
- Hamiyah, Nur, and Mohammad Jauhar. 2015. *Pengantar Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Hasibuan, M. S., & Hasibuan, H. M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Kasiman, K., Zakiah, S., Harahap, N., & Murtafiah, N. H. (2022). History, Goals, And Human Resources Management In Integrated Islamic School. Al Wildan: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 1(1), 43-55.
- Muliawan, J. U. (2015). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Prasetyo, M. A. M., & Sukatin, S. (2021). *Aspek Psikologis Organisasi Pendidikan Efektif*. ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan, 12(1), 83-102. Hariandja, Marihot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo, 2002.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Suardi, M. (2012). *Pengantar Pendidikan Teori Dan Aplikasi*. Jakarta: Indeks.
- Sukmawati Marjuni, S. E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 1).
- Triwiyanto, T., & Ulfatin, N. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Triyono, A., & Si, M. (2012). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Oryza.
- Ulfatin, N., & Triwiyanto, T. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. I.