

## MENGINTEGRASIKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI MADRASAH

**Wahyudin Noor**

Dosen STAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung  
Mahasiswa Pascasarjana Pendidikan Islam (Kons. Manajemen Pendidikan Islam)  
UIN Imam Bonjol Padang  
Email: [wahyu\\_och@yahoo.com](mailto:wahyu_och@yahoo.com)

**Abstract.** *Human resource management is part of organizational management that is supposed to focus on human resources. Observing the importance of the role of human resources in the organization of this madrasah, at least is to reconciling the development of the work environment that occurs-especially in the world of Islamic education today, so that madrasah should be able to pay attention to the importance of human resource management programs through the practice of integrating human resources management including human resource planning, recruitment, selection, orientation and placement, training and development, job assessment and compensation into planning, management and control of madrasah organizations related to allocation and human resource development in madrasah*

**Keywords.** *Management, Human Resource Development, Madrasah.*

**Abstrak.** Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen organisasi yang sedianya memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Mencermati 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-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.

**Kata Kunci.** *Manajemen, Sumber Daya Manusia, Madrasah.*

### **Pendahuluan**

Realitas pendidikan Islam, sebagai sub-sistem dari pendidikan nasional nasibnya tidak lebih baik dari pendidikan nasional. Sebagai pendidikan “kelas dua” kondisi pendidikan Islam saat ini sangatlah tertinggal jauh dari tuntutan masyarakat modern ataupun kepentingan dunia global. Bahkan dampak globalisasi yang disertai membanjirnya budaya global yang beraneka warna dan ragamnya nyaris berseberangan dengan nilai-nilai Islam yang mewarisi dan bahkan dilestarikan dalam konsep maupun praktek pendidikan Islam.

Di samping itu, tampaknya kita pun tidak bisa terlalu optimis bahkan bisa jadi pesimis. Para pengelola lembaga-lembaga pendidikan Islam di tanah air sedang dihadapkan pada situasi yang sangat sulit. Umumnya lembaga-lembaga pendidikan Islam memiliki skor akreditasi yang rendah. Menurut Siroji (2004:64), masih banyak lembaga-lembaga pendidikan Islam yang belum dikelola secara profesional dan hanya menjadi lahan mencari nafkah bagi suatu keluarga atau kelompok tertentu; menjadi tempat penampungan para sarjana yang belum mendapat pekerjaan tetap; dan menjadi lahan *seseran* bagi tenaga-tenaga *nyambi* (*part timer*). Akibatnya, sebagian besar lembaga pendidikan Islam di negeri ini masih terseok-seok, *hidup segan mati tak mau*, sehingga sulit dibedakan apakah lembaga-lembaga tersebut ada atau tidak ada.

Selain persoalan di atas tadi, persoalan lain yang masih juga dapat dijumpai di lembaga pendidikan Islam pada umumnya, adalah seperti proses rekrutmen yang hanya sekedar melakukan pergeseran-pergeseran kedudukan orang-orang lama yang telah “berjasa” (Furchan, 2004:22). Bahkan, terutama di lembaga pendidikan Islam swasta, proses seleksi melalui metode wawancara pun, calon tenaga pendidik atau kependidikan merasakan bahwa mereka hanya sekedar mendapat tawaran untuk bekerja, para calon tenaga pendidik atau kependidikan tidak merasa dirinya diwawancarai untuk mengisi sebuah lowongan pekerjaan, mereka hanya merasa diajak bicara biasa dan pada akhirnya diminta untuk bekerja, maka bagaimana cara lembaga pendidikan Islam tersebut mengetahui calon tenaga kerjanya telah memenuhi spesifikasi yang diperlukan? (Cahayani, 2005:134).

Kondisi ini diperburuk oleh sikap apologetik sebagian pengelola lembaga pendidikan Islam. Banyak diantara mereka yang menilai ketertinggalan lembaga-lembaga pendidikan Islam sebagai sesuatu yang wajar dan tidak perlu terlalu dikhawatirkan, karena telah terjadi sejak zaman kolonial. “Kurang dana”, kurang fasilitas”, dan “kurang dibantu” adalah “gossip” sehari-hari para pengelola lembaga-lembaga pendidikan Islam manakala menerima kritikan. Sangat sedikit dari mereka yang dapat mengatakan bahwa penyebab utama dari semua bentuk ketertinggalan tersebut adalah kinerja dan mutu manajemen yang rendah (Siroji, 2004:64-65). Bukankah dengan manajemen yang baik, dana bisa dicari, fasilitas bisa diperoleh dan bantuan bisa didapat?

Kehadiran madrasah sebagai salah satu representasi lembaga pendidikan Islam diharapkan mampu membawa perubahan dan kontribusi yang berarti bagi perbaikan posisi umat Islam, baik pada dataran sumber daya umat secara intelektual, moral, spiritual, maupun pada dataran yang bersifat praktis dalam bentuk solusi-solusi bagi problematika umat (Shofan, 2004:27). Madrasah yang dikelola dengan manajemen yang profesional akan tumbuh sehat dan kuat, sehingga dapat terus berimprovisasi,

mengembangkan program-program yang *credible* dan *marketable*. Sebaliknya, madrasah yang tidak dikelola dengan profesional berangsur-angsur akan ditinggalkan masyarakat. Dalam waktu yang tidak terlalu lama, madrasah-madrasah seperti ini akan sekarat, berhenti lalu mati.

Untuk mengatasi beberapa persoalan di atas, tampaknya madrasah, salah satunya, perlu mengintegrasikan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif. Hal ini penting, mengingat tidak sedikit madrasah, yang hanya memikirkan bagaimana memproduksi *output* pendidikan yang baik, tapi kurang memperhatikan tentang bagaimana membuat dan mengintegrasikan konsep manajemen sumber daya manusia di madrasah yang efektif, yaitu praktik manajemen sumber daya manusia yang terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan, serta pengendalian organisasi madrasah yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan sumber daya manusia.

## **Kajian Teori**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan rangkaian dari beberapa perkataan yang mengandung satu kesatuan pengertian. Rangkaian perkataan itu dapat dipisah menjadi dua kelompok yang terdiri dari perkataan "Manajemen" dan "Sumber Daya Manusia". Untuk memahaminya, penulis akan menguraikan berdasarkan dua kelompok perkataan tersebut.

Menurut Soewarno Handyaningrat (1990:18), dalam beberapa literatur manajemen, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung makna yang sangat luas; yaitu manajemen sebagai suatu sistem (*management as a system*), manajemen sebagai suatu proses (*management as a process*), manajemen sebagai suatu fungsi (*management as a function*), manajemen sebagai ilmu pengetahuan (*management as a science*), manajemen sebagai kumpulan orang (*management as people*), manajemen sebagai kegiatan yang terpisah (*management as a separate activity*) dan manajemen sebagai suatu profesi (*management as a profession*).

George R. Terry (1979:23) dalam bukunya *Principles of Management*, mendefinisikan manajemen, "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*". (Manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan tenaga manusia dan sumber daya lainnya). Frederick Winslow Taylor seperti dikutip Asnawir (2006:25), memberikan pengertian manajemen, "*Management is knowing exactly what you want to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way*".

(Manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan kemudian anda melihat bahwa mereka mengerjakannya dengan cara yang terbaik dan murah).

Kemudian, pengertian Sumber Daya Manusia secara sederhana adalah personalia atau pegawai atau juga karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi (Nawawi, 2005:274). Pengertian yang sederhana itu cenderung berdampak pada pengelolaan SDM di lingkungan organisasi yang harus serasi dan dapat memenuhi hakikat, harkat, dan martabat serta kebutuhan yang bersifat universal dari makhluk yang berpredikat manusia tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah kemampuan mendayagunakan dan memperlakukan orang lain secara manusiawi, agar terintegrasi dengan sumber daya lainnya, dalam mewujudkan organisasi yang sehat atau baik dan mampu mengembangkan eksistensinya itu sesuai kondisi lingkungan yang terus berubah.

### **Madrasah**

Madrasah merupakan "*isim makan*" kata *darasa* dalam bahasa Arab, yang berarti "tempat duduk untuk belajar" atau populer dengan sekolah. Kelahiran madrasah ini tidak terlepas dari ketidakpuasan terhadap sistem pesantren yang semata-mata menitikberatkan agama, di lain pihak sistem pendidikan umum justru ketika itu tidak menghiraukan agama (Nawawi, 2005:18).

Tidak diketahui secara pasti sejak kapan madrasah sebagai istilah *-sebutan-* untuk satu jenis pendidikan Islam digunakan di Indonesia. Namun demikian, madrasah sebagai satu sistem pendidikan Islam ber-kelas dan mengajarkan sekaligus ilmu-ilmu keagamaan dan non-keagamaan sudah tampak sejak awal abad 20 (Djaelani, 1982:19). Meskipun sebagian di antara lembaga-lembaga pendidikan itu menggunakan istilah *school* (sekolah), tetapi dilihat dari sistem pendidikannya yang terpadu, lembaga pendidikan seperti itu biasa dikategorikan dalam bentuk madrasah (Maksum, 1999:97).

Salah satu ciri penting dari madrasah periode pertumbuhan adalah bahwa eksistensi madrasah antara satu sama lain masih terpisah-pisah. Usaha mendirikan madrasah masih bersifat pribadi atau organisasi dalam pengertian sempit. Madrasah-madrasah di Padang misalnya, tidak memiliki hubungan langsung maupun tidak langsung dengan madrasah-madrasah di Jawa. Tidak ada pengaturan yang bersifat umum dan mengikat mengenai bentuk kelembagaan, struktur manajemen, dan kurikulumnya (Maksum, 1999:99).

Sementara itu, perkembangan madrasah masa awal kemerdekaan sampai orde baru terkait erat dengan peran Kementerian Agama RI sebagai andalan politis yang dapat mengangkat posisi madrasah sehingga memperoleh perhatian yang terus menerus di kalangan pengambil kebijakan. Tentunya, tanpa melupakan usaha-usaha keras yang sudah dirintis oleh sejumlah tokoh, seperti KH. Ahmad Dahlan, KH. Hasyim Asy'ari dan Mahmud Yunus misalnya, dalam hal ini Kementerian Agama secara lebih tajam mengembangkan program-program perluasan dan peningkatan mutu madrasah (Ramayulis, 2011:349).

Setelah keruntuhan orde baru dan bangkitnya orde reformasi, arus demokratisasi terasa semakin deras dalam kehidupan masyarakat. Inti dari demokratisasi adalah pemberdayaan masyarakat, pemberdayaan arus bawah. Indonesia di era reformasi ini, merealisasikan kehendak sebagian besar masyarakat untuk adanya otonomi daerah. Melalui otonomi daerah di era reformasi, berimbas pula pada desentralisasi pendidikan, termasuk pada sistem dan kelembagaan madrasah yang mengalami perubahan, meliputi: 1) perubahan dalam pengelolaan; 2) perubahan dalam pemberdayaan; dan 3) perubahan partisipasi masyarakat (Ramayulis, 2011:363).

Kendatipun demikian, terlepas seperti apa dan bagaimana perkembangan madrasah dari masa ke masa, menarik mencermati pendapat Muhaimin dan Abdul Mujib dalam bukunya Hasbullah (1996:68), bahwa setidaknya-tidaknya kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam mempunyai beberapa latar belakang, yaitu: 1). Sebagai manifestasi dan realisasi pembaharuan sistem pendidikan Islam. 2). Usaha penyempurnaan terhadap sistem pesantren ke arah suatu sistem pendidikan yang lebih memungkinkan lulusannya untuk memperoleh kesempatan yang sama dengan sekolah umum. 3). Adanya sikap mental pada sementara golongan umat Islam, khususnya santri yang terpukau pada Barat sebagai sistem pendidikan pendidikan mereka. Dan 4). Sebagai upaya untuk menjembatani antara sistem pendidikan tradisional yang dilaksanakan oleh pesantren dan sistem pendidikan modern dari hasil akulturasi.

### **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 (Nawawi, 2005:3-4). 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.

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 (Nawawi, 2005: 276-277).

Selanjutnya, menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2005:xi-xii), 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 (Anatan, 2007:14).

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 (Mangkuprawira, 2007:6). 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 (Fadjar, 1999:8), 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 (Hariandja, 2005:18-19).

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.

## **Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah**

### ***Perencanaan SDM***

Perencanaan merupakan tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka dan ruang waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling baik dan ekonomis. Juga dapat dikatakan bahwa perencanaan

itu adalah suatu antisipasi dari suatu yang akan terjadi, karena itu harus merupakan proses yang sebaik-baiknya (Effendy, 1996:74-75).

Di samping itu, perencanaan itu juga merupakan suatu kegiatan atau proses yang sangat penting dalam berbagai kegiatan di madrasah, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia di madrasah. Hal ini dapat dipahami sebab secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan, pengevaluasian berbagai alternatif pencapaiannya dan penentuan tindakan yang akan diambil. Dan dalam konteks manajemen sumber daya manusia bagi madrasah, perencanaan merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga yang ada (Effendy, 1996:76) di madrasah.

Ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan madrasah untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa-masa yang akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi madrasah dapat terlaksana dengan baik. Dan setiap kali kegiatan akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana madrasah.

Untuk itu, sesuai dengan fungsinya untuk membantu organisasi madrasah dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, maka proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia madrasah di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut: 1). Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia; 2). Peramalan kebutuhan sumber daya manusia; 3). Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan data; 4). Analisis ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia, dan 5). Penentuan dan implementasi program (Harris, 1997:163).

### **Rekrutmen SDM**

Rekrutmen diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau merangsang calon yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon (Harris, 1997:195). Atau, dapat juga dikatakan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada.

Rekrutmen menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia sebab sebagai awal dari kegiatan yang dilakukan organisasi madrasah untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong, hal ini menjadi sangat penting, khususnya ketika *supply* sumber daya manusia terbatas, di mana hanya sedikit jumlah pegawai yang tersedia sedangkan banyak lembaga-lembaga pendidikan seperti sekolah atau madrasah lain yang membutuhkan

tenaga kerja tersebut, sehingga lembaga-lembaga tersebut dengan sendirinya bersaing untuk menarik calon pegawai yang terbaik dari calon yang ada (persaingan).

Berdasarkan pengertian di atas, terdapat langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja untuk madrasah, langkah-langkah tersebut antara lain sebagai berikut: 1). Penentuan jabatan yang kosong; 2). Penentuan persyaratan jabatan; dan 3). Penentuan sumber dan metode rekrutmen (Hariandja, 2005:105-118).

### **Seleksi SDM**

Seperti namanya, seleksi, maka fungsi tahap ini adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin sehingga organisasi dapat menerima orang yang tepat (Cahayani, 2005:63). Proses ini, seperti halnya rekrutmen, merupakan kegiatan yang sangat penting bagi madrasah sebab hasil yang didapat dari perekrutan tidak menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan harapan organisasi madrasah.

Di samping itu, seleksi juga tidak hanya berarti memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi madrasah, tetapi juga dari sudut pegawai yang memilih organisasi madrasah yang sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki, tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi madrasah, dalam pengertian keyakinannya bahwa madrasah yang dimasuki akan dapat mewujudkan harapan-harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di madrasah tersebut.

Dalam praktek seleksi terdapat sejumlah alat dan metode seleksi yang digunakan, berikut ini adalah alat dan metode seleksi yang biasa digunakan oleh organisasi (Hariandja, 2005:137-147) madrasah: 1). Penerimaan pendahuluan (*preliminary reception*); 2). Ujian penerimaan (*employment test*); 3). Wawancara; dan 4). Penjelasan pekerjaan secara realistis (*realistic job preview*).

### **Orientasi dan Penempatan**

Orientasi pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan sekerja, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan lain-lain (Nawawi, 2005:350).

Bagi organisasi madrasah, program orientasi merupakan suatu cara yang penting untuk membantu pegawai baru untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi dan organisasi. Di samping itu, interaksi pertama pegawai baru dengan organisasi madrasah mempunyai efek yang lama pada pegawai, sehingga pertemuan pertama harus dilakukan dengan baik, memberi kesempatan belajar tentang keseluruhan

bidang, kegiatan madrasah, bimbingan pada pegawai baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas mereka.

Selain itu, isi program orientasi di madrasah umumnya menyangkut sosialisasi hal-hal umum yang berkaitan dengan pekerjaan dan hal-hal khusus bagi pegawai baru tersebut. Dan untuk hal-hal umum dapat berkaitan dengan aspek-aspek yang berhubungan dengan organisasi madrasah, manfaat atau keuntungan yang diperoleh pegawai, pengenalan dan tugas-tugas. Sedangkan untuk hal-hal khusus biasanya berkaitan langsung dengan pekerjaan dalam dimensi yang lebih rinci, yang berkaitan langsung dengan pekerjaan seperti tempat kerja, kewajiban dan lain-lain.

Selanjutnya, setelah dilakukannya orientasi maka yang harus dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia di madrasah adalah melaksanakan penempatan. Dan penempatan ini merupakan proses penugasan (pengisian jabatan) atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda (Hariandja, 2005:156). Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai madrasah yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (*transfer*) dan penurunan jabatan (*demosi*) atau bahkan pemutusan hubungan kerja bagi pegawai madrasah yang telah bekerja.

Promosi adalah menaikkan jabatan seorang pegawai madrasah ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar. *Transfer* adalah pemindahan pegawai madrasah dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama dan level madrasah yang sama. Sedangkan *demosi* adalah pemindahan pegawai madrasah dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang lebih rendah, gaji lebih rendah dan level madrasah yang lebih rendah.

### **Pelatihan dan Pengembangan**

Latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai (Harris, 1997:306). Tetapi, pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pegawai. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-elemen, seperti elemen kognitif yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu obyek, elemen afeksi yaitu perasaan seseorang terhadap obyek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya, dan kecenderungan tindakan terhadap obyek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. Akan tetapi pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan (Hariandja, 2005:168).

Pelatihan dan pengembangan bagi organisasi semisal madrasah merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai madrasah. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas organisasi madrasah yang lebih spesifik pada saat ini, sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan pegawai madrasah untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas organisasi pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja pegawai.

Mengingat pentingnya pelatihan dan pengembangan, maka seorang pimpinan madrasah harus dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Dan proses yang harus dilakukan madrasah dalam upaya mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif adalah sebagai berikut: 1). Analisis kebutuhan (*need analysis*); 2). Penentuan tujuan dan materi pelatihan; 3). Penentuan metode pelatihan; dan 4). Evaluasi pelatihan (Hariandja, 2005:174-190).

### **Penilaian Kinerja**

Menurut Hadari Nawawi (2005:395), penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Tujuan dilakukannya penilaian secara umum bagi madrasah adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas madrasah, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan madrasah terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain.

Penilaian kinerja tidak hanya sekedar menilai, tetapi juga memperbaiki kinerja. Untuk itu, ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh organisasi madrasah di dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu: 1). Penentuan sasaran; 2). Penentuan standar kinerja; 3). Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian; dan 4). Evaluasi penilaian (Hariandja, 2005:199-201).

### **Pengelolaan dan Perencanaan Karier**

Karier adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dan pengelolaan serta perencanaan karier itu sendiri adalah keseluruhan usaha yang dilakukan oleh organisasi dan pegawai untuk mencapai tujuan karier pegawai yang diharapkan dapat memuaskan individu pegawai, menyiapkan pegawai akan tugas-tugas yang lebih berat, dan meningkatkan kompetensi pegawai sekaligus

meningkatkan kompetensi organisasi dalam menghadapi persaingan (Hariandja, 2005:240).

Pengelolaan dan perencanaan karier bagi organisasi madrasah merupakan kegiatan dan kesempatan yang diberikan organisasi dalam upaya membantu pegawai untuk mencapai tujuannya dan sekaligus juga penting untuk meningkatkan kemampuan organisasi. Untuk itu, kegiatan-kegiatan yang sekiranya dilakukan organisasi madrasah dalam memudahkan pencapaian karier pegawai tentu saja tidak bisa dibatasi secara pasti.

Keterlibatan organisasi madrasah dalam pengelolaan dan perencanaan karier pegawai menjadi keharusan karena pengelolaan dan perencanaan karier merupakan usaha pengembangan sumber daya manusia. Dan keterlibatan organisasi madrasah dapat dilakukan dalam bentuk umum dan khusus.

Untuk bentuk yang lebih umum biasanya melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan kepegawaian seperti orientasi, memberikan pekerjaan yang menantang, melakukan pratinjauan jabatan yang realistis dalam perekrutan, penilaian kinerja yang berorientasi karier bukan jangka pendek, menciptakan sistem promosi yang efektif dan lain-lain.

Sedangkan keterlibatan madrasah dalam bentuk khusus menurut Hariandja (2005:233-234) meliputi: 1) Pendidikan karier, yakni upaya untuk merangsang, memotivasi dan menyadarkan pegawai akan karier yang dapat dicapai dalam organisasi dan membantu mereka untuk merencanakannya. Pendidikan karier ini dapat dilakukan dengan berbagai bentuk seperti lokakarya, seminar, atau jenis pertemuan lainnya. 2) Memberikan informasi mengenai karier, yakni informasi yang dibutuhkan seperti uraian jabatan (*job description*), persyaratan jabatan (*job specification*) dan standar kinerja (*performance standard*), sehingga mereka dapat merumuskan rencana karier yang masuk akal bagi mereka melalui jalur karier yang ada di madrasah dan paling tepat untuk ditermpuh, jenis-jenis pekerjaan yang memiliki dasar keahlian yang sama dan langkah-langkah untuk dapat menaikinya atau mendudukinya. 3) Bimbingan karier, yakni upaya untuk menentukan jalur karier yang paling tepat bagi seseorang, yang dilakukan melalui penyadaran akan minat dan kemampuan untuk memilih jalur karier yang paling tepat, yang dapat dilakukan melalui tes-tes bakat yang dikaitkan dengan kemungkinan jalur karier yang paling efektif.

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan

kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain (Hariandja, 2005:244).

Kompensasi bagi madrasah merupakan salah satu untuk mempertahankan pegawai yang telah ada dalam madrasah, walaupun bukan merupakan satu-satunya cara meningkatkan motivasi pegawai, sehingga mereka tetap betah di madrasah (Cahayani, 2005:77). Meski demikian, penulis tetap menganggap bahwa kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan pegawai, karena –suka atau tidak, disadari atau tidak– kompensasi adalah faktor penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi walaupun sulit untuk bisa memuaskan manusia.

Dengan demikian, beberapa langkah yang harus dilakukan organisasi madrasah dalam menentukan kompensasi, terutama kompensasi langsung dalam bentuk gaji adalah: 1). Analisis jabatan/tugas; 2). Evaluasi jabatan/tugas; 3). Melakukan survei gaji; dan 4). Menentukan tingkat gaji (Hariandja, 2005:247-256).

### **Simpulan**

Manajemen sumber daya manusia di madrasah, adalah bagian dari manajemen organisasi madrasah yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas dari manajemen sumber daya manusia ini, yakni mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh pelaku-pelaku kerja yang puas akan pekerjaannya. Di organisasi madrasah misalnya -sama persis seperti di organisasi-organisasi lainnya-, manusia termasuk unsur terpenting di dalam suatu organisasi. Tanpa peran manusia, meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi madrasah tidak akan berjalan secara baik. Manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya madrasah. Untuk itu, madrasah perlu memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi.

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.

### **Daftar Pustaka**

Anatan, Lina dan Lena Ellitan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Bandung: Alfabeta.

- Asnawir. 2006. *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.
- Cahayani, Ati. 2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Cahayani, Ati. 2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Djaelani, A. Timur. 1982. *Peningkatan Mutu Pendidikan dan Pembangunan Perguruan Agama*. Jakarta: Dermaga.
- Effendy, Mochtar. 1996. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Penerbit Bhratara.
- Fadjar, A. Malik. 1999. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan.
- Furchan, Arief. 2004. *Transformasi Pendidikan Islam; Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTAI*. Yogyakarta: Gama Media.
- Handyaningrat, Soewarno. 1990. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Harris, Michael. 1997. *Human Resource Management: A Practiccal Approach*. New York: Harcourt Brace.
- Hasbullah. 1996. *Kapita Seleкта Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Raja Grafonto Persada.
- Maksum. 1999. *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Mangkuprawira, Sjafri dan Aida V. Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ramayulis. 2011. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Shofan, Moh. 2004. *Pendidikan Berparadigma Profetik*. Yogyakarta: IRCISoD.
- Siroji, Muhammad. 2004. *Agenda Strategis Pendidikan Islam*. Yogyakarta: AK Group.
- Terry, George R. 1979. *Principles of Management*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.