



Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah

Sulistiyowati Gandariyah Afkari^{1*}, H. Imam Subekti², Jogie Suaduon³, Parida Parida⁴, Juni Aziwanto⁵, Maisah Maisah⁶, Jamrizal Jamrizal⁷

¹⁾ UIN STS Jambi

²⁾ Mahasiswa pasca sarjana UIN STS Jambi, email: imamsubekti91@yahoo.co.id

³⁾ Mahasiswa pasca sarjana UIN STS Jambi, email: joe.jogie@gmail.com

⁴⁾ Mahasiswa pasca sarjana UIN STS Jambi, email: paridasmp15@gmail.com

⁵⁾ Mahasiswa pasca sarjana UIN STS Jambi, email: juniazil1806@gmail.com

⁶⁾ Dosen pasca sarjana UIN STS Jambi, email: maisahmaisah123@gmail.com

⁷⁾ Dosen pasca sarjana UIN STS Jambi, email: jamrizal15@gmail.com

*Corresponding Author: Sulistiyowati Gandariyah Afkari¹

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. Konsekuensinya setiap kepala madrasah harus memahami benar mengenai lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian. Banyak masalah yang tidak terpisahkan dari kehidupan madrasah sebagai organisasi. Masalah-masalah itu mencakup beberapa aspek seperti mendefinisikan tujuan, menentukan kebijaksanaan, mengembangkan program, mempekerjakan orang, pengadaan fasilitas, mencapai hasil dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang terpisah-pisah. Pada tingkat Madrasah, pihak yang paling kompeten dalam pemberdayaan SDM adalah Kepala Madrasah (Kamad). Kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah yang mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan lembaga. Pengembangan SDM harus dilihat oleh Kamad sebagai suatu yang esensial bahwa semua staf berhak belajar untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Sebaliknya pengembangan SDM bukan sebagai proses remedial, dimana staf perlu diperbaiki. Dengan demikian pengembangan SDM ini adalah untuk siapa saja, baik yang merasa sudah maupun (apalagi) yang belum baik kinerjanya. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan dan pendayagunaan personalia sekolah/madrasah, baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif secara efektif dan efisien banyak tergantung pada kemampuan kepala sekolah/madrasah baik sebagai manager dan pemimpin pada lembaga pendidikan tersebut. Salah satu cara pengembangan sumber daya manusia dalam pendidikan adalah dengan cara pengembangan tenaga kependidikan dan pengembangan kepala sekolah.

Kata Kunci: Manajemen, Sumber Daya Manusia, Madrasah

PENDAHULUAN

Setiap individu jika ingin mengembangkan diri dan memperoleh kemajuan yang harus ditempuh adalah pendidikan. Kadar kualitas suatu bangsa sangat tergantung pada kualitas pendidikan warganya. Untuk mengukur daya saing suatu bangsa ada 3 hal, yaitu: Tingkat penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi suatu bangsa, Kemampuan manajemen suatu bangsa dan Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM)

Untuk meningkatkan daya saing, ukurannya adalah pendidikan. Saat ini output dunia pendidikan tidak sebatas nilai normatif saja, namun bagaimana membekali anak didik dengan kompetensi atau keterampilan. Seiring dengan perkembangan zaman yang membutuhkan kompetensi, keterampilan, & sumber daya manusia yang baik. Untuk mewujudkan cita-cita itu bukan pekerjaan mudah, dibutuhkan keinginan kuat, strategi yang baik karena kita akan menghadapi banyak tantangan.

Dahulu perbedaan antara Sekolah Umum dan Madrasah sangat jauh, karena dari kurikulumnya juga berbeda. Namun, setelah ada Undang-Undang No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP 28 tahun 1990, maka sudah tidak ada lagi perbedaan dan sudah setara menjadi Sekolah Umum yang berciri khas Islam. Pihak yang terlibat pengembangan Madrasah senantiasa membuat terobosan & perubahan yang kreatif. Semula Madrasah dianggap sekolah agama, sekarang orang-orang menyebutnya Sekolah Umum Plus. Madrasah harus memperkaya diri dalam banyak bidang pengajaran, tentunya tidak hanya materi agama saja, tetapi juga ilmu-ilmu umum maupun keterampilan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan potensi yang terkandung dalam diri seseorang untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan.

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. Konsekuensinya setiap kepala madrasah harus memahami benar mengenai lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian. Banyak masalah yang tidak terpisahkan dari kehidupan madrasah sebagai organisasi. Masalah-masalah itu mencakup beberapa aspek seperti mendefinisikan tujuan, menentukan kebijaksanaan, mengembangkan program, mempekerjakan orang, pengadaan fasilitas, mencapai hasil dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang terpisah-pisah. Semua kegiatan tersebut memerlukan keterlibatan orang-orang dengan latar belakang kemampuan yang berbeda-beda, seperti para guru profesional, kelompok orang-orang yang tidak terlibat dalam tugas mengajar, seperti pustakawan, laboran dan sebagainya.

Dalam rangka mendapat penerus bangsa yang baik harus dimulai dari pendidikan. Indonesia yang merupakan negara berkembang cenderung angka pendidikannya rendah, hal ini menjadi penyebab utama dari rendahnya kualitas sumber daya manusia di Indonesia. Rendahnya kualitas sumber daya manusia dapat menghambat pembangunan nasional. Rendahnya kualitas pendidikan akan berdampak pada rendahnya sumber daya manusia yang mampu berkompetisi di dunia global, dan sekaligus akan berdampak pula pada rendahnya produktifitas dan pendapatan para warga negaranya. Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat perkembangan pembangunan nasional. Apabila bangsa Indonesia ingin bersaing di tingkat global, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata sumber daya manusia, baik dari aspek intelektual, emosional, spiritual, kreativitas, moral maupun tanggung jawab.

Dalam mewujudkan suatu pendidikan yang bermutu tentunya dibutuhkan suatu manajemen yang baik. manajemen yang baik tentunya mangacu fungsi manajemen itu

sendiri, dimana fungsi-fungsi yang di maksud tidak lain adalah POAC. Manajemen harus diterapkan dalam upaya penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar karena dengan menerapkan aspek manajemen seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), serta pengawasan (*controlling*), maka kegiatan belajar mengajar dapat berjalan secara terencana, sistematis dan berkesinambungan dan mencapai tujuan yang telah diciptakan dalam hal ini murid dapat mencapai standar mutu pendidikan yang telah ditentukan.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, penerampilan dan pengetahuan, dorongan, daya *controlling* dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Sebagaimana firman Allah dalam Q.S. Ar.Ra'd ayat 11 :

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 11).

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 paradigma berfikir tentang pendidikan dalam perspektif ilmu-ilmu sosial, dapat dikatakan bahwa kegiatan pendidikan merupakan sesuatu yang inheren dalam setiap SDM.

PEMBAHASAN

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dan Madrasah

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata kerja to manage, yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Menurut G.R manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menantukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan menurut Stoner manajemen adalah proses perencanaan , pengorganisasina, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut A.F.Stoner dalam buku Fatah Syukur yang berjudul manajemen sumber daya manusia pendidikan, manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas untuk mencapai keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat internal maupun eksternal, melalui kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai.

Secara sederhana bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, seleksi, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, kesehatan dan keselamatan serta menjaga hubungan industrial

sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder?”. Manajemen tenaga kependidikan adalah kegiatan mengelola personal pendidikan dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai tugas dan fungsinya agar berjalan dengan efektif.

Disisi lain sumber daya manusia dapat diartikan bahwa segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi, dan sebagainya yang dapat digunakan baik untuk dirinya maupun untuk lembaga atau perusahaan. Mathis dan Jackson mengungkapkan bahwa SDM adalah rancangan sistem sistem formal dalam sebuah lembaga untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan lembaga.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) dapat diartikan sebagai teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan dan pendayagunaan personalia sekolah/madrasah (SDM), baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif secara efektif dan efisien banyak tergantung pada kemampuan kepala sekolah/madrasah baik sebagai manager dan pemimpin pada lembaga pendidikan tersebut. Pengembangan SDM (*development personal*) pada dasarnya merupakan kegiatan terpadu yang dilakukan manajemen dalam rangka meningkatkan nilai tambah pegawai guna meningkatkan produktivitas organisasi dan sekaligus dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk melaksanakan tugas pada jenjang yang lebih tinggi. Dalam sebuah organisasi, peranan personalia (sumber daya manusia) sangat vital dan penting. Peran sumber daya manusia ini akan optimal jika dikelola dengan baik.

Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa MSDM dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya ialah tetap sama yaitu memanusiakan manusia dan memberikan kesejahteraan secara profesional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama yang sangat besar pengaruhnya terhadap kemajuan suatu lembaga dalam mencapai kesuksesan. Untuk mencapai apa yang telah menjadi tujuan lembaga yang telah ditetapkan, maka lembaga harus mampu membentuk manusia yang memiliki motivasi kuat dan berani melihat perubahan sebagai suatu tantangan yang harus dihadapi. Manusia sebagai salah satu sumber daya yang penting dalam lembaga sudah semestinya memerlukan pengelolaan yang baik dan terencana. Bahwasannya sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya, karya, rasio, rasa, dan karsa dimana-mana. Potensi tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya lembaga dalam mencapai tujuannya. Oleh sebab itu untuk mendapatkan sumber daya manusia yang diangkat menjadi pekerja pada sebuah lembaga/lembaga, pada dasarnya berarti keputusan untuk memberi upah kepada yang bersangkutan. Dalam menjalankan setiap usaha lembaga tidak akan terlepas dari berbagai masalah yang berkaitan dengan fungsi-fungsi kegiatan usahanya, baik itu masalah produksi, personalia, pemasaran maupun usahanya.

Pada dasarnya yang dimaksud personel adalah orang-orang yang melaksanakan suatu tugas untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dalam konteks lembaga pendidikan atau sekolah dibatasi dengan sebutan pegawai. Oleh sebab itu, personel disekolah meliputi unsur guru (tenaga pengajar) dan unsur karyawan (tenaga administratif). Secara lebih terperinci dapat disebutkan keseluruhan personel sekolah, yaitu kepala sekolah, guru, pegawai, tata usaha, dan pesuruh atau penjaga sekolah. Eksistensi SDM beserta budaya tidak mungkin bertahan dan berkelanjutan bila tanpa fungsi dan proses pendidikan dalam SDM tersebut. Dalam konteks ini, suatu negara akan dibilang maju manakala sumber daya manusianya memiliki kemampuan yang cakap dalam segala bidang, sehingga menghasilkan berbagai produk pemikiran, barang dan jasa, serta memiliki sikap dan perilaku yang dapat menjunjung tinggi nilai-nilai SDM dan bangsanya.

2. Pengertian Madrasah

Kata “Madrasah” berasal dari bahasa Arab dari akar kata “darosa”, “yadrusu”, “darsan”, dan “Madrasatan” (در-س-ا-و-م-د-ر-س-ة) yang berarti belajar. Pengertian yang biasa orang masyarakat umum gunakan untuk madrasah adalah lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah, baik yang mengajarkan ilmu agama Islam saja, perpaduan antara ilmu agama Islam dan ilmu umum, maupun ilmu-ilmu umum yang berbasis ajaran Islam.

Dilihat dari pengertian ini, maka madrasah berarti tempat untuk mencerdaskan peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan, memberantas kebodohan, serta melatih keterampilan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan peserta didik. Madrasah juga mempunyai arti tempat pendidikan yang memberikan pendidikan dan pengajaran yang berada dibawah naungan kementerian agama.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan islam yang apabila dikelola dengan professional sesuai dengan teori-teori manajemen, sangat memungkinkan untuk bisa berkembang kearah lebih baik, maju dan unggul. Lembaga pendidikan madrasah merupakan lembaga persekolahan formal yang di dalamnya terdapat anak manusia sebagai investasi SDM yang akan dididik untuk dikembangkan agar memiliki kualitas yang dapat diharapkan untuk menjadi pelaku-pelaku perubahan bagi kehidupan masyarakat, bangsa dan negara.

Madrasah telah menyatu dengan istilah sekoah atau perguruan, terutama perguruan tinggi islam. Madrasah tidak lain adalah kata lain madrasah, artinya tempat belajar. Istilah madrasah di tanah arab ditunjukkan untuk semua madrasah secara umum, namun di indonesia ditunjukkan untuk madrasah bercorak islam, mata pelajaran dasarnya pun lebih banyak tentang ilmu keagamaan islam. Lahirnya madrasah merupakan kelanjutan dunia pesantren yang didalamnya terdapat unsur-unsur pokok dari pesantren. Unsur-unsur tersebut ialah; kyai (pengasuh), santri, pondok, masjid dan mata pelajarannya tentang agama islam. Sedangkan pada sistem madrasah tidak harus ada pondok, masjid, pengajian kitab dan lain sebagainya. Unsur-unsur yang di utamakan di madrasah yaitu pimpinan (kepala madrasah), guru, siswa, media pembelajaran (perangkan keras dan perangkat lunak) serta mata pelajaran agama islam.

Menurut Peraturan Menteri Agama RI No. 1 Tahun 1946 dan Peratuan Menteri Agama RI No. 7 Tahun 1950, madrasah mengandung makna: “Tempat pendidikan yang diatur sebagai sekolah dan membuat pendidikan dan ilmu pengetahuan agama Islam, menjadi pokok pengajaran. Pondok dan pesantren yang memberi pendidikan setingkat dengan madrasah.”

Menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989, dan PP 28 dan 29 Tahun 1990 serta Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Pengajaran No. 0489/U/1992 dan Surat Keputusan Menteri Agama N0. 373 Tahun 1993, madrasah adalah sekolah yang berciri khas agama Islam.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat dikemukakan beberapa ciri-ciri madrasah:

1. Mata pelajarannya tentang keagamaan, yang dijabarkan kebeberapa mata pelajaran, yaitu: Al-Qur'an Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam (SKI), dan Bahasa Arab, sehingga sehingga mata pelajaran pendidikan Islam lebih banyak.
2. Suasana keagamaannya, yang berupa: suasana kehidupan madrasah yang agamis, adanya sasaran ibadah, penggunaan metodenya yang agamis dalam penyajian bahan pelajaran bagi setiap mata pelajaran yang memungkinkan dan kualifikasi guru yang harus beragama Islam dan berakhlak mulia.

Dalam buku nya Haidar juga mengemukakan beberapa ciri-ciri madrasah, antara lain:

1. Lembaga pendidikan yang mempunyai tata cara yang sama dengan sekolah.
2. Mata pelajaran agama Islam di madrasah dijadikan mata pelajaran pokok, disamping diberikan mata pelajaran umum.
3. Sekolah yang berciri khas agama Islam

Format madrasah dari waktu ke waktu sudah hadapi pertumbuhan sampai terus menjadi jelas sosoknya, dari madrasah yang berawal dari faktor tradisional, swasta, sampai jadi negara, serta dari tingkatan rendah (Raudlatul Athfal, Bustanul Athfal, serta Madrasah Ibtidaiyah), sampai madrasah tingkatan lanjutan (Madrasah Tsanawiyah lanjutan tingkatan awal serta Madrasah Aliyah lanjutan tingkatan atas). Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang saat ini menempati posisi sebagai madrasah umum berdasarkan UU sisdiknas No. 20 tahun 2003, berarti madrasah sebagai sub sistem pendidikan nasioanal.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara garis besar fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dideskripsikan, sebagai berikut:

1. Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia

Secara umum tujuan strategis perencanaan SDM adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan SDM. Selain itu, juga bertujuan untuk mengembangkan program-program dalam rangka meminimalisir penyimpangan-penyimpangan atas dasar kepentingan individu dan organisasi. Agar tujuan tersebut dapat tercapai, maka perlu adanya *job analysis* Setelah itu dibuatlah *job specification*.

2. Pengadaan staf sumber daya manusia

Setelah perencanaan terhadap kebutuhan-kebutuhan dilaksanakan, selanjutnya organisasi berusaha memenuhi kebutuhan tenaga sesuai dengan tipe pekerjaan, jumlah dan karakteristik personalia yang diperlukan. Imron menyatakan, aktifitas pokok fungsi pengadaan antara lain pelaksanaan rekrutmen calon tenaga (*job applicants*), pelaksanaan seleksi calon tenaga sesuai dengan pekerjaan dan karakteristik tenaga yang diperlukan dan penempatan penugasan/penguasaan staf. Rekrutmen adalah usaha mencari dan mendapatkan calon tenaga kerja yang potensial dengan jumlah dan mutu yang memadai, sehingga organisasi dapat memilih personalia yang benar-benar cocok dengan kebutuhan jabatan yang tersedia. Seleksi adalah proses pengumpulan data guna menilai dan memutuskan secara legal siapa yang dapat diangkat sebagai staf berdasarkan kepentingan individu dan organisasi untuk jangka pendek dan panjang. Sedangkan penempatan merupakan upaya untuk menjamin bahwa kebutuhan jabatan dan karakteristik organisasi sangat cocok dengan keterampilan-keterampilan, pengetahuan, kemampuan preferensi, minat dan kepribadian yang dimiliki oleh calon pegawai atau anggota organisasi tersebut.

3. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), menurut Rowland and Ferris adalah cara menentukan seberapa produktif staf tersebut dan apakah ia dapat bekerja efektif di masa yang akan datang, sehingga baik staf, organisasi dan masyarakat akan mendapatkan keuntungan. Dengan penilaian kinerja karyawan seperti ini, sangat dimungkinkan terbangun etos kerja dan penciptaan produk yang baik sekaligus. Fungsi dari kegiatan pelaksanaan penilaian prestasi kerja adalah:

- a. pengembangan manajemen.
- b. Pengukuran dan peningkatan prestasi.
- c. Membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi.
- d. Membantu fungsi perencanaan MSDM ke depan.
- e. Media komunikasi antara atasan dan bawahan.

Atas dasar hasil penilaian prestasi tersebut, maka fungsi kompensasi harus dilaksanakan secara sesuai dan tepat, seperti:

- a. Mengadministrasikan gaji dan intensif atas dasar hasil penilaian pekerjaan.
- b. Menyediakan sistem pembayaran gaji berdasarkan prestasi.
- c. Mengadministrasikan tunjangan pendapatan tambahan (*fringe benefits*) dari organisasi kepada para personalia.

4. Pelatihan dan pengembangan

Fungsi ini merupakan suatu usaha peningkatan prestasi kerja para personalia saat ini dan di masa datang, dengan kegiatan peningkatan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam belajar. Kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut perlu dilandasi prinsip-prinsip dasar pelaksanaan program pelatihan, yakni: motivasi individu, pengakuan perbedaan individual, kesempatan untuk melakukan kegiatan praktis, penguatan (*inforcement*) tujuan dan situasi belajar, serta semangat untuk pentransferan pengetahuan. Dua model pelatihan dan pengembangan yang dapat dilaksanakan adalah:

- a. *On the job programs*
- b. *Off the job programs*

5. Penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif

Suatu lembaga pendidikan yang telah memiliki sejumlah personalia perlu pemeliharaan dengan memberikan penghargaan dan menyediakan kondisi kerja yang menarik, sehingga membuat mereka betah di tempat kerja. Sebagai bagian dari usaha tersebut, lembaga pendidikan harus menciptakan dan mempertahankan hubungan kerja yang efektif dengan para personalia, sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif. Sehubungan dengan itu terdapat beberapa tugas dan fungsi penciptaan dan pembinaan hubungan kerja, yaitu:

- a. Mengakui dan menghargai hak-hak para personalia
- b. Memahami alasan-alasan dan metode yang digunakan para personalia di dalam lembaga pendidikan tersebut
- c. Melakukan negoisasi dan penyelesaian komplain dengan para personalia maupun organisasi yang mewakili mereka.

Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi pendidikan tersebut bisa bertahan dan sukses. Imron arifin menyatakan, dengan melalui usaha-usaha dan kreatifitas sumber daya manusia, organisasi pendidikan dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas. Hal demikian menggambarkan bahwa potensi yang dimiliki manusia merupakan faktor penting bagi keberhasilan suatu organisasi pendidikan. Tanpa sumber daya manusia, barangkali sistem dan infrastruktur secanggih apapun tidak akan dapat menjalankan roda organisasi pendidikan. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan komponen vital dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan.

Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam rangka pengembangan tenaga kependidikan, Hisbuan mengemukakan beberapa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia, diantaranya meliputi: meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan efisiensi, mengurangi kerusakan, mengurangi tingkat kecelakaan, meningkatkan pelayanan yang lebih baik, moral karyawan yang lebih baik, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik, balas jasa meningkat karena prestasi kerja semakin besar, akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Sementara itu, Moekijat menjelaskan bahwa tujuan umum pengembangan sumber daya manusia antara lain:

- a. Untuk mengembangkan keahlian atau keterampilan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih efektif.
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman seprofesi dan dengan pihak manajemen (pimpinan).

Tujuan pengembangan pegawai khususnya tenaga non akademik sebenarnya sama dengan tujuan latihan pegawai di mana kegiatan pengembangan ini ditujukan untuk memperbaiki efektivitas kerja dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Sedarmayanti mengemukakan bahwa tujuan pengembangan dan latihan bermaksud pada dasarnya untuk memperoleh tiga hal yaitu: menambah pengetahuan, menambah keterampilan dan merubah sikap. Melalui perpaduan berbagai pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pada umumnya tujuan pengembangan pegawai adalah selain untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikapnya terhadap tugas-tugasnya maupun tanggung jawabnya terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan, juga akan memberikan dasar dalam pencapaian tujuan jangka panjangnya dalam rangka peningkatan karier bagi dirinya sendiri sehingga produktivitas kerjanya (kinerjanya) dalam mencapai tujuan akan tercapai secara efektif dan efisien.

2. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan kompetensi guru mempunyai berbagai manfaat jangka panjang dalam membantu pengembangan karier guru dalam rangka pencapaian prestasi kerja yang lebih baik. Castetter mengemukakan manfaat pengembangan pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan performansi personil sesuai dengan posisinya saat ini.
- b. Pengembangan keterampilan personil untuk mengantisipasi tugas-tugas baru yang bersifat reformasi.
- c. Memotivasi pertumbuhan diri personil bagi penciptaan kepuasan kerja secara individual.

Hal senada diungkapkan oleh Manullang bahwa “faedah pengembangan personil dapat dilihat dari dua segi yaitu dari segi personil yang dikembangkan dan dari segi organisasi”. Dijelaskan lebih jauh oleh Manullang bahwa pengembangan personil akan memberikan manfaat bagi personil yang dikembangkan antara lain:

- a. Membantu para personil untuk membuat keputusan yang lebih baik
- b. Meningkatkan kemampuan personil
- c. Timbulnya suatu dorongan untuk meningkatkan kemampuan
- d. Peningkatan kemampuan personil dalam mengatasi stres, frustrasi dan konflik
- e. Tersedianya informasi berbagai program pengembangan
- f. Meningkatkan kepuasan kerja
- g. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang
- h. Makin besar bagi pegawai untuk bersikap mandiri
- i. Mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas-tugas baru.

Dilihat dari segi organisasi, maka pengembangan personil dapat memberikan faedah dalam hal: meningkatkan produktivitas personil, menurunkan biaya pengeluaran, mengurangi *turn over* personil (keusangan pegawai).

Menurut Siagian disamping bermanfaat bagi kebutuhan dan pribadi, kegiatan pengembangan bermanfaat bagi kepentingan organisasi/lembaga. Pendidikan, pelatihan dan pengembangan sangat bermanfaat bagi keperluan organisasi. Demikian juga halnya dengan organisasi pendidikan. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat secara jelas diketahui bahwa begitu banyak manfaat yang dapat dirasakan oleh sebuah organisasi dan pegawai itu sendiri, ketika program pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di Madrasah

Pada tingkat Madrasah, pihak yang paling kompeten dalam pemberdayaan SDM adalah Kepala Madrasah (Kamad). Kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah yang

mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan lembaga. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Hanya saja bagi Madrasah negeri peran ini di-jointventure-kan dengan kantor kementerian agama terkait. Akibatnya seolah-olah yang memiliki kewajiban pengembangan SDM madrasah adalah Kemenag. Namun, semua level pimpinan pendidikan memiliki peran kritis dalam pemberdayaan SDM. Sikap dan harapan pimpinan menciptakan suasana baik melemahkan atau menumbuhkan profesionalisme SDM. Pengembangan SDM harus dilihat oleh Kamad sebagai suatu yang esensial bahwa semua staf berhak belajar untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Sebaliknya pengembangan SDM bukan sebagai proses remedial, dimana staf perlu diperbaiki.

Dengan demikian pengembangan SDM ini adalah untuk siapa saja, baik yang merasa sudah maupun (apalagi) yang belum baik kinerjanya. Kepala Madrasah, guru, dan karyawan memiliki hak sama untuk peningkatan kualitas kinerjanya. Berbagai studi menemukan bahwa kepala madrasah sangat berperan penting dalam mengadakan inovasi dan perubahan dalam madrasah. Namun bukan berarti setiap Kamad senang dengan inovasi dan perubahan. Kamad sering juga menghambat proses perubahan, meskipun dia sendiri tidak selalu dapat membuat suatu perubahan.

Sama halnya, terjadi-tidaknya pemberdayaan SDM tergantung pada positif-negatifnya sikap Kamad terhadap proses ini. Kamad yang memiliki sikap positif terhadap pemberdayaan SDM melakukan hal-hal sebagai berikut: (1) menyediakan waktu cukup untuk merencanakan dan melaksanakan proses pemberdayaan SDM, (2) menghadiri program-program pengembangan SDM, (3) menyediakan sumber-sumber untuk pengembangan SDM, dan (4) membuat kebijakan-kebijakan untuk mengenali dan menghargai individu-individu yang berusaha untuk berkembang.

Cara terbaik untuk menunjukkan komitmen pada pengembangan SDM adalah Kamad sendiri menjadi model pelajar seumur hidup. Kamad selalu berusaha mempelajari ilmu dan ketrampilan baru dan dibuktikan dalam tindakan nyata. Disamping menyeru orang lain untuk aktif di Madrasah, Kamad mendisiplinkan diri. Disamping menganjurkan peningkatan mutu dalam berbagai bidang, Kamad memiliki komitmen pada mutu.

1. Merencanakan SDM

Lembaga pendidikan yang sehat ingin selalu memiliki tenaga-tenaga yang kompeten untuk menduduki posisi-posisi yang dibutuhkan. Untuk memiliki tenaga-tenaga yang berkualitas lembaga pendidikan tidak bisa menunggu sampai datang sendiri, tetapi perlu mencurahkan tenaga dan pikiran untuk memenuhi kebutuhan tadi dan menentukan dimana mencari dan mendapatkan SDM kompeten ini. Untuk melakukan ini memerlukan perencanaan SDM yang baik sehingga mendapatkan tenaga yang tepat baik secara kuantitas maupun kualitas. Ada beberapa langkah dalam merencanakan SDM, yaitu:

- a. Menentukan pekerjaan dan keahlian yang dibutuhkan (job analysis). Proses ini untuk membuat gambaran secara rinci tentang tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan, memperjelas hubungan antara pekerjaan satu dengan lainnya, dan menentukan ilmu, ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan oleh calon tenaga untuk melakukan pekerjaan itu. Untuk membuat gambaran yang detil memerlukan informasi yang diperoleh melalui observasi dan mengkaji serta menyajikan hasilnya secara tertulis. Dari data ini lembaga menyiapkan job deskripsi yang berisi keterampilan, tanggung jawab, pengetahuan, kewenangan, dan hubungan antar pekerjaan. Kemudian ini ditulis sebagai spesifikasi pekerjaan yang nantinya menjadi pedoman mengangkat tenaga.
- b. Menentukan keseluruhan kebutuhan SDM. Setelah membuat analisis pekerjaan, lembaga menentukan keseluruhan tenaga yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan, dan ketrampilan serta abilitas yang harus dimiliki.
- c. Mengkaji SDM yang ada. Setelah diketahui kebutuhan tenaga secara keseluruhan,

lembaga harus melihat jumlah personel yang ada yang telah melakukan pekerjaan tertentu. Tahap ini memerlukan kajian yang mendetil tentang keseluruhan personel yang ada beserta kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil kajian ini membantu lembaga mempertemukan (match) keterampilan personel dengan kebutuhan keseluruhan personel. Temuan ini juga memberikan gambaran utuh tentang SDM yang tersedia.

- d. Menentukan kebutuhan riil SDM. Perbedaan antara kebutuhan keseluruhan dan tenaga yang tersedia merupakan kebutuhan riil SDM yang akan dipenuhi melalui rekrutmen. Kebutuhan riil juga menjadi sasaran lembaga mengambil tenaga kerja.
- e. Menentukan sumber SDM. Jika kita membeli pakaian, kita perlu melihat-lihat di berbagai toko sehingga menemukan pakaian yang paling sesuai dengan kebutuhan kita. Ilustrasi ini sama dalam proses pengangkatan SDM. Secara umum, semakin banyak sumber, semakin luas kesempatan untuk menemukan calon yang berkualitas. Sumber tenaga kerja ada dua: yaitu dari dalam dan dari luar lembaga. Masing-masing sumber memiliki kelebihan dan kekurangan. Sumber dari dalam, misalnya, secara positif dapat (1) memotivasi personel yang ada dan (2) mendorong personel lain meraih prestasi. Kelemahannya (1) mungkin personel ini telah kehabisan ide pembaharuan dan (2) tidak adanya tenaga yang kualifaid untuk pekerjaan yang benarbenar baru. Kelebihan orang luar, misalnya, (1) masih kaya gagasan pengembangan lembaga dan (2) ditemukannya tenaga yang sangat cocok dengan pekerjaan yang sangat baru. Namun, kelemahannya (1) dapat mendatangkan sentimen orang dalam dan (2) kaburnya identitas yang dimiliki. Orang dalam bisa dimanfaatkan untuk mengisi lowongan pekerjaan melalui beberapa cara: (1) *upgrading*, tenaga yang menempati posisi dididik, dilatih, dan dikembangkan supaya kerjanya lebih baik, (2) *transferring*, memutasi personel dari tempat yang kurang menarik ke tempat yang lebih sesuai, dan (3) *promoting*, personel dari tingkat bawah dipromosikan ke jenjang lebih tinggi, karena kemampuannya. Sedangkan orang luar dapat dicari dengan cara: (1) mencari orang yang pernah kerja dengan kredibilitas tinggi, (2) orang yang baru melamar kerja, (3) teman atau saudara karyawan yang ada, (3) lembaga lain yang sudah maju, (4) agen tenaga kerja, (5) lembaga pencetak tenaga kerja, dan (6) tenaga paroh waktu.

2. Merekrut SDM

Rekrutmen adalah mengejar dan menarik calon tenaga yang potensial untuk mencari calon terbaik diantara mereka. Rekrutmen mencakup menarik sejumlah calon dengan abilitas tertentu sesuai lowongan pekerjaan yang ada. Proses rekrutmen ini dilakukan dengan cara: (1) menggunakan personel yang ada. Jika digunakan secara benar cara ini sangat berguna, (2) iklan, dan (3) madrasah atau perguruan tinggi.

3. Menyeleksi SDM Kualifaid

Seleksi adalah memilih calon tenaga yang paling sesuai dengan pekerjaan dari sejumlah calon potensial. Dalam seleksi ini ada beberapa yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) background personal (pendidikan, pekerjaan masa lalu, identitas, dll), (2) bakat dan minat, (3) sikap dan keinginan, (4) kemampuan verbal (berfikir), (5) keterampilan dan kemampuan teknis, dan (6) kesehatan, energi dan stamina.

Metode yang diterapkan untuk seleksi antara lain: (1) kajian awal (calon yang jelas-jelas tidak memenuhi syarat ditolak), (2) latar biografis, (3) test, (4) interview mendalam, (5) melihat referensi (kalau ada dari orang terpercaya), dan (5) uji fisik. Dari proses seleksi ini kemudian lembaga membuat keputusan menerima dan atau menolak peserta seleksi.

4. Memberikan Orientasi SDM Terpilih

Para tenaga yang terpilih wajib diberi orientasi karena pekerjaan baru itu sulit dan membuat frustrasi. Tanpa orientasi yang cukup, SDM potensial ini akan kehilangan antusiasme dan usaha sejak awal mereka memasuki lembaga. Orientasi di madrasah

mencakup orientasi administratif dan orientasi fungsional. Orientasi administratif berkaitan dengan tata cara administratif yang dibakukan dalam lembaga. Sedangkan orientasi fungsional lebih diarahkan pada penguatan kesiapan akan tugas spesifik yang terkait dengan pekerjaan.

Ada beberapa tujuan diadakannya orientasi, yaitu: (1) menunjukkan sikap positif bagi lembaga terhadap pendatang baru, (2) mengurangi kemarahan dan PHK, (3) mengurangi kecemasan dan ketidakpastian, (4) menghemat waktu pimpinan dan karyawan lain, (5) menanamkan sikap positif kerja, (6) meningkatkan motivasi, dan (6) meningkatkan kepuasan kerja.

5. Melatih dan Mengembangkan SDM

Pelatihan adalah melatih SDM supaya memiliki keterampilan spesifik yang terkait dengan pekerjaannya. Sedangkan pengembangan adalah proses menumbuhkan dan mengembangkan abilitas, sikap, personalitas secara lebih luas. Pelatihan dan pengembangan merupakan esensi dari pemberdayaan SDM di Madrasah, karena tanpanya Madrasah akan terpenuhi oleh kinerja yang lemah, keluh kesah, motivasi rendah, dan PHK.

Ada beberapa alasan mengapa perlu pelatihan dan pengembangan SDM, yaitu: (1) mengikuti perkembangan, (2) meningkatkan kepuasan diri (dengan pelatihan dan pengembangan orang merasa lebih berbobot, gaya, mantab, dan lebih dihargai), dan (3) memenuhi ajaran belajar seumur hidup (belajar tidak pernah ada hentinya).

Metode pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan mencakup: (1) *on-the-job training*, dengan cara memberikan bimbingan dan arahan, memutasi dari pekerjaan yang lebih ringan ke tempat yang lebih kompleks, merotasi dari pekerjaan umum ke pekerjaan spesifik, dan memberikan jabatan sementara. (2) *off-the-job training*, dengan cara mengikuti pendidikan lanjutan, workshop, laboratorium pelatihan, penataran dan semacamnya.

6. Memberikan Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi adalah usaha menyediakan dan memberikan upah/gaji sebagai imbalan dari pekerjaan dan sebagai motivator kinerja. Ada dua sistem upah, yaitu gaji dan insentif. Gaji yaitu upah yang harus diterimakan karena bekerja; sedangkan insentif adalah sesuatu yang diterima sebagai tambahan gaji. Idealnya gaji atau insentif atau honorarium harus seimbang dengan pekerjaan dan prestasi kerja. Hanya saja, hal ini jarang terpenuhi di lingkungan Madrasah kita karena keterbatasan sumber dana. Maka sangat penting Madrasah mengembangkan badan-badan usaha yang mampu menghidupi lembaganya.

7. Mengevaluasi Kinerja SDM

SDM yang ada tidak bisa dibiarkan begitu saja sepanjang masa kerjanya. Mereka perlu dilihat kemampuan dan hasil kerjanya. Manfaat evaluasi kinerja adalah (1) sebagai pijakan untuk promosi, transfer, dan PHK, (2) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, (3) sebagai feedback (umpan balik) pada personel, dan (4) penentuan imbalan (gaji, HR, insentif, dan semacamnya). Hal-hal yang perlu dievaluasi adalah: (1) hasil kerja individu (kuantitas dan kualitas), (2) cara melakukan pekerjaan, dan (3) sifat dan tabiatnya (moralitas).

Disini muncul masalah, yaitu aspek mana yang lebih diprioritaskan. Idealnya ketiga aspek ini harus sama bobotnya. Tetapi tidak menutup kemungkinan ada personel yang sangat baik hasil kerjanya tapi sangat rendah moralitasnya. Atau sebaliknya, ada personel yang sangat baik tabiatnya tapi kinerjanya sangat rendah. Dalam kasus semacam ini biasanya lembaga mengembalikan pada misi, orientasi dan budaya madrasah. Jika Madrasah lebih mementingkan moral, maka lebih baik memiliki personel tinggi moralitasnya meskipun kinerjanya rendah. Sebagian lembaga lebih baik memiliki personel yang kinerjanya tinggi meskipun moralitasnya rendah. Maka, sangat tergantung pada

keputusan madrasah.

Metode yang evaluasi yang dapat diterapkan adalah: (1) deskripsi, yaitu menggambarkan kelebihan, kelemahan, penampilan, potensi, dan saran pengembangan; (2) catatan khusus, yaitu mencatat pekerjaan yang berhasil dan yang tidak berhasil, lalu membandingkan keduanya, (3) skala, yaitu variable kinerja seperti kuantitas dan kualitas kerja, keahlian, kerjasama, loyalitas, presensi, inisiatif, dan akhlak dibuat tabel skala, dan (4) komparasi baik secara kelompok, individual maupun berpasangan.

Setelah mengadakan evaluasi sangat perlu memberikan umpan balik kepada yang dievaluasi, sehingga ia tahu kelebihan dan kekurangannya. Umpan balik bukan untuk memojokkan yang dievaluasi tetapi untuk memperbaiki kekurangan-kekurangannya.

Kendala Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di Madrasah

Kesenjangan sosial adalah suatu keadaan ketidak seimbangan sosial yang ada di masyarakat yang menjadikan suatu perbedaan yang sangat mencolok. Dalam hal ini kesenjangan sosial sangat mencolok dari berbagai aspek misalnya dalam aspek keadilan. Kesenjangan sosial diartikan sebagai kesenjangan (ketimpangan) atau ketidaksamaan akses untuk mendapatkan atau memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Sumber daya bisa berupa kebutuhan primer ataupun sekunder. Kesenjangan sosial dapat disebabkan oleh adanya factor-faktor penghambat, sehingga mencegah dan menghalangi seseorang untuk memanfaatkan akses atau kesempatan-kesempatan yang tersedia. Secara teoritis sekurang-kurangnya ada dua faktor yang menghambat.

Faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang (faktor internal) yaitu. Rendahnya kualitas sumber daya manusia karena tingkat pendidikan, keterampilan. Kesehatan rendah dan hambatan budaya (budaya kemiskinan). Akibatnya nilai-nilai luas, seperti apatis, cenderung menyerah pada nasib, tidak mempunyai daya juang, dan tidak mempunyai orientasi kehidupan masa depan.

Faktor-faktor yang berasal dari luar kemampuan seseorang (faktor eksternal), hal ini dapat terjadi karena birokrasi atau ada peraturan-peraturan resmi (kebijakan), sehingga dapat dibatasi atau memperkecil akses seseorang untuk memanfaatkan kesempatan dan peluang yang tersedia.

Kendala yang terjadi dalam pelaksanaan program pemberdayaan dapat berasal dari kepribadian individu dalam komunitas dan bisa juga berasal dari sistem sosial. Kendala-kendala tersebut adalah:

1. Kurangnya hubungan dengan masyarakat luar

Masyarakat yang kurang melakukan hubungan dengan masyarakat luar dapat menyebabkan kurangnya menadapat informasi tentang perkembangan dunia. Hal ini mengakibatkan masyarakat tersebut terasing dan tetap terkurung dalam pola-pola pemikiran yang sempit dan lama. Selain itu mereka cenderung tetap mempertahankan tradisi yang tidak mendorong kearah kemajuan.

2. Perkembangan ilmu pengetahuan dan tekhnologi yang terlambat

Jika suatu masyarakat kurang melakukan hubungan dengan masyarakat luar, perkembangan ilmu pengetahuan dan tekhnologi pada masyarakat tersebut menjadi lambat. Hal ini disebabkan mereka kurang atau belum menerima informasi tentang kemajuan masyarakat lain. Disamping itu penjajahan juga dapat menyebabkan terlambatnya perkembangan IPTEK pada suatu masyarakat

3. Sikap masyarakat yang tradisional

Masyarakat yang masih mempertahankan tradisi dan menganggap tradisi tak dapat diubah secara mutlak. Hal ini disebabkan masyarakat tak bersedia menerima inovasi dari luar. Padahal, inovasi tersebut merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong terjadinya perubahan yang diharapkan dalam suatu masyarakat.

4. Prasangka terhadap Hal-hal yang baru atau asing
Rasa curiga terhadap hal-hal baru yang datang dari luar dapat menghambat terjadinya perubahan sosial dalam masyarakat. Sikap ini bisa dijumpai dalam masyarakat yang pernah dijajah oleh bangsa-bangsa barat. Akibatnya, semua unsur baru yang berasal dari bangsa barat selalu dicurigai dan sulit mereka terima.
5. Adat atau kebiasaan
Unsur-unsur baru dianggap oleh sebagian masyarakat dapat merusak adat atau kebiasaan yang telah mereka anut sejak lama. Mereka khawatir adat atau kebiasaan yang dianut menjadi punah jika mereka menerima unsur-unsur baru bahkan dapat merusak tatanan atau kelembagaan sosial yang mereka bangundalam masyarakatnya.
6. Ketergantungan (depedence).
Ketergantungan suatu komunitas terhadap orang lain (misalnya terhadap pendamping sosial) menyebabkan proses “pemandirian” masyarakat membutuhkan waktu yang cenderung lebih lama.
7. Superego
Superego yang terlalu kuat dalam diri seseorang cenderung membuat ia tidak mau atau sulit menerima perubahan atau pembaharuan. Dorongan superego yang berlebihan dapat menimbulkan kepatuhan yang berlebihan pula.
8. Rasa tidak percaya diri (self distrust)
Rasa tidak percaya diri membuat seseorang tidak yakin dengan kemampuannya sehingga sulit untuk menggali dan memunculkan potensi yang ada pada dirinya. Hal ini membuat orang menjadi sulit berkembang karena ia sendiri tidak mau berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya.
9. Rasa tidak aman dan regresi (insecurity and regression)
Keberhasilan dan “masa-masa kejayaan” yang pernah dialami seseorang cenderung menyebabkan ia larut dalam “kenangan” terhadap keberhasilan tersebut dan tidak berani atau tidak mau melakukan perubahan. Contoh regresi ini adalah : seseorang yang tidak mau mengubah pola pertaniannya karena ia pernah mengalami masa-masa panen yang melimpah di waktu yang lalu. Rasa tidak aman berkaitan dengan keengganan seseorang untuk melakukan tindakan perubahan atau pembaharuan karena ia hidup dalam suatu kondisi yang dirasakan tidak membahayakan dan berlangsung dalam waktu cukup. Contoh rasa tidak aman ini antara lain: seseorang tidak berani mengemukakan pendapatnya karena takut salah, takut malu dan takut dimarahi oleh pimpinan yang mungkin juga menimbulkan konsekuensi ia akan diberhentikan dari pekerjaannya.
10. Kesepakatan terhadap norma tertentu (conforming to norms)
Norma berkaitan erat dengan kebiasaan dalam suatu komunitas. Norma merupakan aturan-aturan yang tidak tertulis namun mengikat anggota-anggota komunitas. Di satu sisi, norma dapat mendukung upaya perubahan tetapi di sisi lain norma dapat menjadi penghambat untuk melakukan pembaharuan.
11. Kesatuan dan kepaduan sistem dan budaya (systemic and cultural coherence) Perubahan yang dilakukan pada suatu area akan dapat mempengaruhi area yang lain karena dalam suatu komunitas tidak berlaku hanya satu sistem tetapi berbagai system yang saling terkait, menyatu dan terpadu sehingga memungkinkan masyarakat itu hidup dalam keadaan mantap. Sebagai contoh, perubahan sistem mata pencaharian dari ladang berpindah menjadi lahan pertanian tetap akan menimbulkan perubahan pada kebiasaan yang lain seperti pola pengasuhan anak, pola konsumsi dan sebagainya.
12. Kelompok kepentingan
Kelompok kepentingan dapat menjadi salah satu penghambat dalam upaya pemberdayaan masyarakat. Misalnya, upaya pemberdayaan petani di suatu desa tidak dapat dilaksanakan karena ada kelompok kepentingan tertentu yang bermaksud membeli lahan pertanian

untuk mendirikan perusahaan tekstil. Kelompok kepentingan ini akan berupaya lebih dulu agar lahan pertanian tersebut jatuh ke tangan mereka.

13. Hal yang bersifat sakral (the sacrosanct).

Beberapa kegiatan tertentu lebih mudah berubah dibandingkan beberapa kegiatan lain, terutama bila kegiatan tersebut tidak berbenturan dengan nilai-nilai yang dianggap sakral oleh komunitas. Sebagai contoh: di banyak wilayah, dukungan terhadap perempuan yang mencalonkan diri sebagai pemimpin dirasakan masih sangat kurang karena masyarakat umumnya masih menganggap bahwa pemimpin adalah laki-laki sebagaimana yang diajarkan oleh agama atau sesuai dengan sistem patriarki.

14. Penolakan terhadap orang luar.

Anggota-anggota komunitas mempunyai sifat yang universal dimiliki oleh manusia. Salah satunya adalah rasa curiga dan “terganggu” terhadap orang asing. Pekerja sosial atau pendamping sosial yang akan memfasilitasi program pemberdayaan tentu akan mengalami kendala dan membutuhkan waktu yang cukup lama sebelum ia dapat diterima dalam suatu komunitas. Di samping itu, rasa curiga dan terganggu ini menyebabkan komunitas enggan untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh “orang asing” yang memfasilitasi program pemberdayaan di daerah mereka.

Solusi Perbaikan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di Madrasah

Sumber daya manusia dapat dikembangkan dengan berbagai macam cara, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan formal

Pendidikan formal merupakan instrumen utama dalam meningkatkan sumber daya manusia, yakni dengan mendorong manusia agar menjadi seseorang yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan bertanggung jawab. Menumbuhkan budaya belajar kepada seluruh lapisan masyarakat. Budaya belajar akan tumbuh apabila dirancang untuk memotivasi dan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengembangkan segala kemampuan mereka sehingga mereka menjadi manusia yang produktif.

2. Pendidikan non formal dan program pelatihan

Pendidikan non formal tetap memiliki peran penting dalam mengembangkan sumber daya manusia, karena tidak semua ilmu dan wawasan didapat dari pendidikan formal. Sumber daya manusia bertujuan untuk menciptakan masyarakat yang inovatif dan produktif, maka dari pendidikan non formal masyarakat dapat langsung merasakan ataupun mengalami sesuatu hal dalam kehidupannya sehari-hari yang menjadi bahan pemikiran mereka dalam mengambil keputusan dan tujuan mereka.

Program pelatihan yang sering diikuti dapat menjadi motivasi dan ilmu dalam meningkatkan keahlian, kecakapan dan kreatifitas mereka. Kegiatan program pelatihan biasanya lebih cepat difahami dari pada pendidikan formal, karena dalam program pelatihan masyarakat dapat terjun dan merasakan langsung dalam praktik suatu kegiatan yang diajarkan.

3. Pengembangan Diri Pribadi

Sesuai dengan fitrah manusia yang sejalan dengan pribahasa yang mengatakan “Tambang emas pada diri anda adalah pikiran anda. Anda dapat menggali sepuas anda inginkan. Otak, memori, emosi, berpikir, sikap, perilaku dan kepribadian, merupakan alat dan kekuatan untuk mengembangkan potensi diri, hal itu terjadi apabila diri seseorang dapat menghayati makna yang tersembunyi tersebut dan menggunakannya dengan sebaik mungkin, maka seseorang itu dikatakan telah dapat menggali emas pada dirinya sendiri.

Kreatifitas serta keterampilan seseorang harus selalu tersalurkan sehingga dapat memicu inovasi dan rasa tanggung jawab mereka naik akan keinginan, harapan serta

tujuan-tujuan mereka.

KESIMPULAN

1. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan dan pendayagunaan personalia sekolah/madrasah, baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif secara efektif dan efisien banyak tergantung pada kemampuan kepala sekolah/madrasah baik sebagai manager dan pemimpin pada lembaga pendidikan tersebut.
2. Salah satu cara pengembangan sumber daya manusia dalam pendidikan adalah dengan cara pengembangan tenaga kependidikan dan pengembangan kepala sekolah.
3. Fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain: perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, pengadaan staf sumber daya manusia, penilaian prestasi kerja dan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif.
4. Tujuan umum pengembangan sumber daya manusia antara lain: Untuk mengembangkan keahlian atau keterampilan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih efektif, untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman seprofesi dan dengan pihak manajemen (pimpinan). Manfaat pengembangan SDM: Peningkatan performansi personil sesuai dengan posisinya saat ini, pengembangan keterampilan personil untuk mengantisipasi tugas-tugas baru yang bersifat reformasi, memotivasi pertumbuhan diri personil bagi penciptaan kepuasan kerja secara individual.

DAFTAR RUJUKAN

- , 2004. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Surabaya: PSAPM dengan Pustaka Belajar
- A.M.W. Panarka dan Vidyandika Moeljarto, 1996. *Pemberdayaan (Empowerment)*, Penyunting : Onny S. Prijono dan A.M.W. Pranarka, *Pemberdayaan Konsep, Kebijakan dan Implementasi*, CSIS, Jakarta
- Agus Dharma, 2013. *Manajemen Riset Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Al-Bukhari, Abu Abdullah Muhammad bin Ismail, 2011. *Ensiklopedia Hadits; Shahih al-Bukhari 1, Terj.* Masyhar dan Muhammad Suhadi, Jakarta: Almahira.
- Ambar, Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Dede Rosyada. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta: Kencana.
- Depdiknas, 2012. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- EmanSuherman, 2012. *Kiat Sukses Membangun SDM Indonesia*.
- Hasbullah. 2007. *Otonomi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Henry Simamora, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard, 2013. *Manajemen Perilaku Lembaga : Pendayungan Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta. <http://santoso111.blogspot.co.id/2015/09/manajemen-sumber-daya-mmanusiasdm.html?m=1> diakses pada Minggu, 19 Maret 2022
- Lampung Kemenag. *Pentingnya Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah* dalam <http://lampung.kemenag.go.id/artikel/36548/pengelolaan-sumber-daya-manusia-sdm->

- dalam-peningkatan-mutu-pendidikan-di-madrasah.html diakses pada Minggu, 19 Maret 2022
- Makin, Moh dan Baharuddin. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Pres.
- Malayu S.P. Hasibuan, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Martinis Yamin dan Maisah. 2010. *Kepemimpinan dan manajemen masa depan*. Bogor: IPB Press.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat. Jakarta.
- Mondy, R. Wayne, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Jakarta.
- Nawawi, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Muhaimin, 2010. *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam*. Badung: Nuansa.
- Nasir Ridawan, 2010. *Format Pendidikan Ideal (Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pendekatan Pemberdayaan SDM*". UB Press: Malang.
- Rais Rahmat, 2009. *Modal Sosial Sebagai Strategi Pengembangan Madrasah*. Litbangdan Diklat
- Rasyad, A dan Suparna, B, 2003. *Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat*. Malang: UM Press.
- Riniwati, Harsuko. 2011. *"Mendongkrak Motivasi dan Kinerja"*
- Robbins, Stephen. P. Dan Timothy A. Judge, 2012. *Perilaku Lembaga*. Edisi Ke12, Buku 1, Alih Bahasa: Diana Angelica. Salemba Empat, Jakarta.
- Santoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam*
- Suharto, Edi. 2009. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Masyarakat*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sutrisno, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- T. Hani Handoko, 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Webster, Merriam. 2004. *Merriam Webster's Collegiate Dictionary*. United States of America: Merriam Webster Incorporated.
- Wrihatnolo, Randy R. Riant Nugroho Dwijowijoto, 2007. *Manajemen Pemberdayaan, Sebuah Pengantar dan Panduan Untuk Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.