

URGENSI KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA

Nurul Yaqien

Dosen Tetap Jurusan PGMI Fakultas Tarbiyah UIN Maliki Malang

Abstract

The development of Islamic education, especially in Madrasah is needed to improve the quality of religious education. Madrasah is the representation of implementation the Islamic *kaffah*, because Madrasah is believed to be able to integrate the religion and modern knowledge to the students. The best education will produce the best students too. This is reflective of the activities what the students do in the process of education program. The succeed of Madrasah principal in managing his educational institution is a key of success to increase the quality of madrasah especially to develop of human resources.

Key words: *Head Master, Management, Human resources*

A. Pendahuluan

Merupakan harapan bersama, apabila sebuah lembaga pendidikan Islam di madrasah memiliki mutu yang baik, serta bersungguh-sungguh untuk menyiapkan para peserta didiknya menjadi manusia yang siap dan tangguh menghadapi perubahan zaman. Yaitu bagaimana mempersiapkan calon generasi yang berkualitas, serta mempunyai daya guna yang tinggi, baik terhadap kehidupannya maupun dalam kehidupan bermasyarakat. Akan tetapi dalam pencapaian cita-cita tersebut tidaklah semudah membalikkan telapak tangan, sebab untuk mempersiapkan peserta didik yang berkualitas dan tangguh serta eksis dalam segala kondisi sangatlah kompleks sekali permasalahannya. Baik permasalahan yang berasal dari madrasah itu sendiri (intern), berasal dari keluarga, berasal dari diri peserta didik itu sendiri, maupun berasal dari lingkungan masyarakatnya. Permasalahan ini-lah yang terkadang madrasah belum mampu menyelesaikannya dengan baik. Sehingga yang terjadi adalah sebuah kegagalan.

Sudah menjadi sunatullah, bahwa manusia ditakdirkan oleh Allah swt. sebagai makhluk yang bergerak, selalu mempunyai inovasi-inovasi, dan selalu berubah dari satu keinginan kepada keinginan yang lain. Keinginan-keinginan itu yang di sebut sebagai "nafsu" yang secara fitrah setiap manusia memilikinya. Adanya nafsu inilah manusia dapat menjadi lebih hidup dan mau berfikir tentang segala hal yang dapat menjadikan kehidupannya menjadi sejahtera.

Adanya perubahan kemajuan zaman yang terjadi dalam kehidupan menuntut kepada semua pihak untuk selalu mengikutinya atau menyesuaikan dengan perubahan-perubahan itu. Apabila ada segolongan orang yang tidak memperdulikan dan tidak mengikuti perkembangan zaman, maka dengan sendirinya ia akan termarginalkan oleh lingkungannya. Perlunya adaptasi dimaksudkan agar segolongan atau sekelompok masyarakat tidak tertinggal dan bahkan tergilas oleh kemajuan yang terjadi dalam setiap perubahan zaman.

Informasi pentingnya pernyataan di atas juga termasuk dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan Islam di madrasah, yang keberadaannya masih kurang diperhitungkan, jika dibandingkan dengan pendidikan umum, walaupun ada sedikit madrasah yang sudah baik. Di samping itu juga, masih adanya kecendrungan pemikiran di masyarakat bahwa lembaga pendidikan Islam belum mampu menjawab tantangan zaman yang sekarang ini sudah mulai menglobal. Bahkan ironisnya banyak orang-orang muslim yang menempatkan pendidikan anak-anaknya kepada lembaga-lembaga pendidikan luar negeri yang notabene-nya mayoritas adalah non muslim, yang dianggap lebih maju dalam bidang ilmu pengetahuan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Dr. Muchtar Buchori yang menyatakan bahwa "sebagian dari masyarakat Indonesia yang mampu (*Privileged*) akan ramai-ramai lari ke sistem pendidikan asing (*foreign*) dan meninggalkan sistem pendidikan sendiri yang dirasakan telah menjadi asing (*allien*) terhadap zamannya" (Buchori: 1994:69). Keadaan ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam (madrasah) belum siap menghadapi adanya tantangan perubahan zaman yang semakin mengglobal.

Kondisi kebanyakan madrasah yang belum siap menghadapi tantangan perubahan zaman ini, sesuai juga dengan statment yang menyatakan bahwa: "Semestinya madrasah mampu menampilkan diri sebagai representasi ajaran Islam yang agung, indah dan sempurna. Akan

tetapi, pada kenyataannya, madrasah masih sangat jauh dari idealisme itu. Jauh panggang dari api. Konsep-konsep idial Islam, seperti suasana kebersamaan, kerja keras, disiplin, optimisme yang menjauhkan dari sifat putus asa, mudah menyerah, selalu menjaga kebersihan baik lahir maupun batin, dan seterusnya, ternyata belum terwujud dalam aktivitas madrasah. Sebagian besar madrasah masih diliputi oleh suasana dan semangat tradisional, seperti manajemen "seadanya", kurang disiplin, bahkan juga (maaf) tampak kurang bersih, menerima apa adanya dan seterusnya. Akibatnya, madrasah tidak menghasilkan citra dan out-put sebagaimana yang diharapkan sebagai representasi atau personifikasi ajaran Islam itu." (Suprayogo: 2010)

Adanya pemikiran pengembangan pendidikan Islam di madrasah terutama kepala madrasah dalam mengelola sumberdaya manusia dalam menghadapi perkembangan zaman ini sangat diperlukan, sehingga diharapkan mampu memberikan sumbangan yang berharga bagi kelangsungan kemajuan pendidikan Islam di madrasah. Ada dua fokus pembahasan yang diangkat dalam menyumbangkan pemikiran tentang urgensi kepala madrasah dalam mengelola sumberdaya manusia di madrasah yaitu: pertama; Hal-hal yang terkait dengan apa definisi, syarat, dan peran serta fungsi kepala madrasah, kedua; bagaimana sesungguhnya kepala madrasah dalam mengelola sumberdaya manusia dengan baik. Dari kedua pembahasan ini diharapkan akan menjadi informasi penting dalam upaya menjadikan mutu madrasah di Indonesia semakin baik dan unggul.

B. Pembahasan

1. Definisi, Syarat, Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

a). Definisi Kepala Madrasah

Dalam lembaga pendidikan Islam kepala madrasah adalah orang yang pertama kali bertanggungjawab dalam membentuk kualitas/mutu peserta didik, apakah memiliki mutu yang unggul atau biasa-biasa saja? ataukah sebaiknya tidak bermutu sama sekali. Inilah yang menyebabkan pemerintah berusaha meningkatkan kualitas peserta didik terutama pendidikan di madrasah dengan berupaya meningkatkan kualitas kepala madrasah dan peningkatan kompetensi para guru. Sertifikasi guru dan pengawas madrasah adalah salah satu bentuk perhatian pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan yang ada di Indonesia.

Dalam kaitannya dengan proses pengembangan sumber daya manusia, semua pihak terutama para pemimpin sangat menentukan proses peningkatan mutu tersebut, dalam hal ini yang paling berperan dalam usaha peningkatan sumber daya manusia (SDM) dalam bidang pendidikan adalah kepala madrasah. Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang memiliki peran dan fungsi utama dalam usaha peningkatan SDM tersebut. Ditangannyalah nasib pendidikan Islam itu ditentukan, karena baik dan tidaknya sebuah lembaga pendidikan Islam (madrasah) diantaranya terletak pada manajemen yang diaplikasikan oleh kepala madrasah. Oleh karena itu, urgensi posisi kepala madrasah ini memerlukan perhatian yang ekstra penuh dari berbagai pihak dalam kalangan dunia pendidikan.

Keterangan di atas menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang memiliki peran dan fungsi utama dalam usaha peningkatan mutu madrasah dalam berbagai hal, diantaranya sebagai manajer, sebagai leader, sebagai administrator, sebagai supervisor (pengawas utama), sebagai climate maker (pembina iklim kerja), sebagai educator (pendidik) dan sebagai entrepreneur atau wiraswastawan (Dit. Dasmen. Standar Kompetensi, 2002:8). Kiranyanya tidak semua yang akan di bahas dalam tulisan ini, akan tetapi difokuskan pada fungsi dan peran kepala madrasah sebagai seorang manajer dalam peningkatan mutu sumber daya manusia.

b). Syarat Kepala Madrasah

Berbicara mengenai kepala madrasah, memang tidak mudah untuk menentukan kepala madrasah secara sembarangan. Karena peranan kepala madrasah sangat menentukan nasib kelangsungan perkembangan pendidikan di lingkungannya. Pemilihan kepala madrasah yang selektif ini sangat penting bagi kelangsungan perkembangan sebuah lembaga pendidikan. Sehingga ada beberapa syarat yang harus dimiliki untuk menjadi seorang kepala madrasah agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Diantara syarat tersebut yaitu:

1. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik
2. Berpegang teguh kepada tujuan yang hendak dicapai
3. Bersemangat
4. Cakap di dalam memberikan keputusan
5. Cepat serta bijaksana di dalam memberikan keputusan
6. Jujur
7. Cerdas

8. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik serta berusaha untuk mencapainya ((Soetopo & Soemanto: 1984:14)

Kedelapan syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin haruslah melekat pada diri seorang kepala madrasah, bahkan ada yang memberikan syarat-syarat secara khusus seorang calon kepala madrasah diantaranya:

1. Karakter dan moral yang tinggi
2. Semangat dan kemampuan intelektual
3. Kematangan dan keseimbangan emosi
4. Kematangan dalam penyesuaian sosial
5. Kemampuan kepemimpinan (Dirawat: 1983:47)

c). Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Mulyasa (2003:97) berpendapat bahwa kepala sekolah (madrasah) adalah seorang pemimpin yang mengelola dan bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan pendidikan pada lembaganya. Definisi ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memegang peran dan fungsi yang penting dalam membangun serta mengembangkan lembaga pendidikan. Minimal peran kepala sekolah (madrasah) melingkupi “kepemimpinan personalia, kepemimpinan pembelajaran, dan kepemimpinan pembiayaan” (Rasmianto,2003:19). Dengan menjalankan peran kepemimpinan tersebut diharapkan kepala madrasah dapat menciptakan kondisi organisasi agar dapat tercapai tujuan dari madrasah secara optimal.

Pentingnya posisi kepala madrasah dalam sebuah lembaga pendidikan Islam, menuntut kepada setiap kepala madrasah untuk selalu berinteraksi dan berinovasi dalam mengelola dan mengembangkan pendidikan Islam. Tuntunan ini dimaksudkan agar kepala sekolah (madrasah) memiliki seni dalam mengelola dan mengembangkan pendidikannya. Liphm, Rankin dan Hoeh (1985) dalam Rasmianto (2003:19) mengungkapkan tentang: “peran kepala sekolah (madrasah) yaitu; menciptakan lingkungan sekolah sesuai dengan kondisi masyarakat sekitar, menghargai perbedaan individual yang terjadi di sekolah (madrasah), kepala sekolah harus menformulasikan nilai dan tujuan yang diharapkan tercapai di sekolah, kepala sekolah harus berusaha untuk memahami nilai-nilai lain yang terjadi dalam interaksi interpersonal dan

konflik, nilai-nilai tersebut berperan dalam menentukan nilai sekolah (madrasah)".

Betapa pentingnya peran seorang kepala madrasah dalam upaya meningkatkan fungsi pemimpin dalam meningkatkan kualitas pengelolaan madrasah, yang akan memberikan dampak pada peningkatan keefektifan dalam upaya mencapai tujuan madrasah atau pembelajaran. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu mengarahkan semua sumber daya pendidikan untuk tercapainya tujuan pembelajaran di madrasah.

Di samping itu juga, definisi Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi (1991: 87-88) di atas dapat dikatakan bahwa "setiap pemimpin apalagi pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan haruslah pandai-pandai berkreasi dan berinovasi dalam mengelola dan mengembangkan pendidikan Islam". Oleh karena itu seorang kepala madrasah harus pandai berkreasi, berinovasi, dalam bekerjasama mencapai tujuan yang telah direncanakan dalam program pendidikannya.

Menurut Hendriat Soetopo dan Wasty Soetomo (1982:5-7) fungsi seorang kepala sekolah (madrasah) terbagi menjadi dua:

1. Bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai.
2. Bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan.

Fungsi pertama bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai antara lain:

- a. Memikir, merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskan supaya anggota-anggota supaya selalu dapat menyadari dalam bekerja sama mencapai tujuan itu.
- b. Memberi dorongan kepada para anggota kelompok serta menjelaskan situasi dengan maksud untuk dapat ditentukan rencana-rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik, dan kepemimpinan harus cocok dengan situasi yang nyata karena kepemimpinan yang efektif dalam suatu demokrasi tergantung interaksi dari anggota dalam situasi itu dan juga saran-saran dari anggota akan membantu pemimpin dalam hal membawa anggota menuju tujuan.
- c. Pembnatu para anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan-keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan-pertimbangan yang sehat.

- d. Menggunakan kesanggupan-kesanggupan dan minat khusus dari anggota kelompok .
- e. Memberi dorongan kepada setiap anggota untuk melahirkan perasaan dan memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
- f. Memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada anggota dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama

Fungsi kedua yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat antara lain:

- a. memupuk dan memelihara kesediaan kerjasama di dalam kelompok demi terciptanya tujuan bersama.
- b. Menanamkan dan memupuk perasaan para anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok, dan semangat kelompok dapat dibentuk melalui penghargaan terhadap usaha-usaha dan sifat ramah tamah.
- c. Mengusahakan suatu tempat pekerjaan yang menyenangkan baik ruangan, fasilitas maupun situasi.
- d. Mempergunakan kelebihan-kelebihan yang terdapat pada pimpinan untuk memberi sumbangan dalam kelompok menuju pencapaian bersama.

Berdasarkan fungsi kepala madrasah di atas diharapkan kepala madrasah mampu mengaplikasikan tugas-tugasnya dengan baik. Pengaplikasian tugas-tugas itu akan dapat mempengaruhi terhadap kualitas (kemampuan) yang akan dimiliki oleh peserta didik dalam proses pendidikannya.

2. Kepala Madrasah Dalam Mengelola Sumberdaya Manusia

Sebelum menjelaskan tentang kepala madrasah sebagai manajer yaitu mengelola sumberdaya manusia maka perlu dijelaskan apa sebenarnya definisi manajemen sumber daya manusia diantaranya:

Menurut Mathis dan Jackson (2001:4) manajemen sumberdaya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan tujuan/sasaran yang telah ditentukan oleh suatu organisasi. Menurut Mangkuprawira (2003:14) manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan pendekatan SDM di mana secara

bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu (1) tujuan untuk perusahaan dan (2) untuk karyawan. Pengertian kedua ini lebih condong pada manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan bidang ekonomi.

Adapun lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi atas, "fungsi manajemen yang meliputi *planning, organizing, actuating, controlling* dan fungsi operasional yang meliputi *procurement, development, kompensasi, integrasi, maintenance, separation*" (Cahyono,1996:2)

Fungsi perencanaan (*planning*) merupakan penentu dari program bagian personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh perusahaan. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, dimana setelah fungsi perencanaan dijalankan bagian personalia menyusun dan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik. Fungsi *actuating*, pemimpin mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Fungsi pengendalian (*controlling*) merupakan upaya untuk mengatur kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Fungsi pengadaan tenaga kerja (*procurement*) yang berupaya untuk mendapatkan jenis dan jumlah karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (madrasah). Fungsi pengembangan (*development*) harus dilaksanakan untuk meningkatkan ketrampilan mereka melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan prestasi kerja. Fungsi integrasi (*integration*) merupakan usaha untuk mempersatukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi / lembaga pendidikan, sehingga tercipta kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Fungsi pemeliharaan (*maintenance*) tenaga kerja yang berkualitas perlu dilakukan agar mereka mau tetap bekerja sama dan loyal terhadap organisasi. Fungsi pemberhentian (*separation*) yang merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan karena alasan-alasan tertentu.

Menurut Lunenburg dan Ornstein (2004:53), dalam proses manajemen sumberdaya manusia terdapat enam program yaitu :

1. Human resource planning

2. Recruitment
3. Selection
4. Professional development
5. Performance appraisal
6. Compensation

Human resource planning merupakan perencanaan Sumberdaya Manusia yang melibatkan pemenuhan kebutuhan akan personel pada saat ini dan masa datang, dalam konteks ini pimpinan perlu melakukan analisis tujuan pekerjaan syarat-syarat pekerjaan serta ketersediaan personil. *Recruitment* adalah paya pemenuhan personil melalui pencarian personil yang sesuai dengan kebutuhan dengan mengacu pada rencana sumber daya manusia yang telah ditentukan. Kemudian dari pendaptar yang diperoleh dalam rekrutmen, dilakukanlah *selection* untuk menentukan personil yang kompeten sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan.

Apabila personil yang dibutuhkan telah diperoleh, maka langkah manajemen sumber daya manusia yang amat diperlukan adalah *Professional development* atau pengembangan profesional yang merupakan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi personil agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kepentingan organisasi. Dalam hubungan ini, maka diperlukan upaya untuk melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai upaya untuk memahami bagaimana kondisi kinerja personil dalam organisasi yang amat diperlukan dalam menentukan kebijakan kompensasi (*compensation*) serta pengembangan karir personil.

Manajemen sumberdaya manusia dalam suatu organisasi pada dasarnya hanyalah suatu cara atau metode dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi, melalui upaya-upaya yang dapat mengembangkan kompetensi sumber daya manusia menjalankan peran dan tugasnya dalam suatu organisasi, oleh karena itu tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah memanfaatkan dan mengembangkan sumberdaya manusia dalam organisasi untuk bekerja dengan baik dalam mewujudkan tujuan organisasi/tujuan dari madrasah tersebut. Menurut Wherther dan Davis (1993:10) "*the purpose of human resources management is to improve the productive contribution of people to the organization in an ethical and socially responsible way*".

Manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu bagian dari manajemen organisasi secara keseluruhan jelas akan berpengaruh pada bidang-bidang manajemen lainnya, karena pada dasarnya semua organisasi itu bergerak dan berjalan karena adanya aktivitas dan kinerja sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi.

Dengan demikian nampak bahwa manajemen sumberdaya manusia sangat penting peranannya dalam suatu organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan seperti madrasah yang juga memerlukan pengelolaan sumberdaya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja madrasah. Tuntutan akan upaya peningkatan kualitas pendidikan pada dasarnya berimplikasi pada perlunya madrasah mempunyai sumber daya manusia pendidikan baik pendidik maupun sumber daya manusia lainnya untuk berkinerja secara optimal, dan hal ini jelas berakibat pada perlunya melakukan pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan legal formal seperti kualifikasi dan kompetensi, maupun tuntutan lingkungan eksternal yang makin kompetitif di era globalisasi dewasa ini, yang menuntut kualitas sumber daya manusia yang makin meningkat yang mempunyai sikap kreatif dan inovatif serta siap dalam menghadapi ketatnya persaingan.

Keterangan di atas menjelaskan bagaimana sesungguhnya pentingnya kepala madrasah mengelola sumberdaya manusia dengan baik. Seorang kepala madrasah diharapkan mampu memiliki keahlian dalam mengelola sumberdaya manusia sehingga mencapai tujuan dari organisasi lembaga madrasah. Jika melihat dari fungsi pengelolaan maka ada dua hal yang harus diperhatikan dalam mengelola sumber daya manusia diantaranya tujuan untuk lembaga madrasah dan untuk karyawan madrasah.

Berbicara mengenai pengelolaan sumberdaya manusia, sesungguhnya tidak akan terlepas dengan apa yang di sebut dengan fungsi-fungsi utama manajemen. Menurut Burhanuddin bahwa pembahasan mengenai fungsi utama manajemen dalam kaitannya dengan sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia
2. Pengadaan sumber daya manusia atau staf
3. Penilaian dan kompensasi
4. Pelatihan dan pengembangan

5. Penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif. (Schuler, Dowling, dan smart,1989) dalam (Burhanuddin, 2003:69)

Kelima fungsi-fungsi utama manajemen sumberdaya manusia di atas merupakan tahapan yang harus dilakukan oleh seorang kepala madrasah dalam merencanakan kebutuhan tenaga, merekrut tenaga yang sesuai dengan kebutuhan, penilaian prestasi kerja dan kompensasi prestasi kerja kemudian bagaimana tenaga tersebut terlatih dan berkembang baik serta tenaga yang baru dapat membina hubungan kerja yang efektif.

1. Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia.

Seorang kepala madrasah dalam mengelola sumberdaya manusia di lembaga pendidikannya seyogyanya merencanakan terlebih dahulu berapa kebutuhan tenaga yang akan melaksanakan berbagai tugas sesuai dengan keahliannya di madrasah yang ia kelola. Seperti; tugas sebagai administrasi madrasah, tugas sebagai guru madrasah tugas sebagai pemelihara lingkungan madrasah (karyawan) yang semuanya di rencanakan baik dari segi waktu, pembiayaan dan startegi-strategi perekrutannya. Semua kegiatan perencanaan ini berfungsi untuk menjamin agar jumlah atau tipe personel yang diperlukan dapat terpenuhi. Sesuai dengan waktu dan tempat mereka bekerja.

2. Pengadaan sumber daya manusia atau staf

Setelah perencanaan matang baik dari segi kebutuhan “tenaga spesialis” maupun dari segi pendanaan maka tahapan selanjutnya adalah proses perekrutan tenaga yaitu dengan berbagai cara sesuai dengan keahlian apa yang di butuhkan oleh lembaga tersebut. Contoh membutuhkan tenaga seorang karyawan kebersihan maka tes atau proses perekrutan harus sesuai dengan keahlian yang ia miliki. Bagaimana sesungguhnya cara membersihkan ruangan, kerapian, bagaimana cara melihat kedisiplinan dan lain sebagainya yang dapat diukur dedikasinya sehingga tidak salah dalam proses perekrutan karyawan. Kesalahan dalam proses perekrutan karyawan akan mengakibatkan terganggunya proses pencapaian tujuan yang diharapkan dalam sebuah organisasi madrasah. Ada beberapa aktivitas pokok fungsi pengadaan yang akan dilakuklan oleh sebuah organisasi /lembaga pendidikan di madrasah antara lain:

- a) Pelaksanaan rekrutmen / penarikan calon tenaga

- b) Pelaksanaan seleksi terhadap calon sesuai dengan jenis pekerjaan dan karakteristik tenaga yang diperlukan
- c) Penempatan /penugasan staf.

3. Penilaian dan kompensasi

Penilaian prestasi kerja atau dikenal sebagai performance appraisal yang di definisikan sebagai suatu sistem ukuran formal, terstruktur, untuk menilai dan mempengaruhi si karyawan dalam bekerja, tingkah laku hasil pekerjaan, tingkat ketidakhadiran, untuk menemukan seberapa jauh karyawan tersebut melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan kata lain penilaian ini dapat juga menentukan seberapa produktif karyawan tersebut dan apakah ia dapat bekerja efektif dimasa yang akan datang. Sehingga baik karyawan itu sendiri organisasi dan masyarakat akan mendapatkan keuntungan (Rowland and Ferris, 1982) dalam (Burhanuddin, 2003:76-77)

Atas dasar hasil penilaian tersebut, maka fungsi kompensasi dapat dilaksanakan secara fair dan tepat. Kompensasi ini meliputi kegiatan-kegiatan (1) mengadministrasikan gaji atau upah dan insentif atas dasar hasil penilaian pekerjaan. (2) menyediakan sistem pembayaran gaji berdasarkan prestasi, (3) mengadministrasikan tunjangan pendapatan tambahan dari organisasi dimana karyawan itu bekerja. Adapun tujuan pelaksanaan kompensasi diantaranya: (a) menarik perhatian tenaga kerja yang potensial dan bermutu (b) mempertahankan tenaga kerja yang berdedikasi tinggi (c) membangkitkan semangatkerja staf (d) mengadministrasikan sistem pembayaran gaji, upah dan insentif secara legal.

4. Pelatihan dan pengembangan

Fungsi ini merupakan suatu usaha peningkatan prestasi kerja para karyawan saat ini dan dimasa yang akan datang dengan kegiatan belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan mereka dalam bekerja. Tujuan pelatihan ini adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan para karyawan dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidakmampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan sekaligus berupaya membina mereka agar menjadi lebih produktif. Kegiatan pelatihan ini dilandasi oleh prinsip-prinsip yaitu: (a) motivasi individu (b) pengakuan perbedaan individual (c) kesempatan-kesempatan untuk melakukan kegiatan-kegiatan praktis (d) penguatan

(e) balikan hasil belajar (f) tujuan-tujuan belajar yang ingin di capai (g) situasi belajar (h) Transfer of learning dan (i) follow-up

5. Penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif.

Setelah lembaga pendidikan mendapat sejumlah karyawan atau anggota baru maka diperlukan upaya memelihara anggota tersebut, diantaranya memberikan penghargaan, dan berusaha menyediakan kondisi kerja yang menarik sehingga membuat mereka betah di tempat kerja. Sehubungan dengan tugas itu ada tiga fungsi pencapaian dan pembinaan hubungan kerja yaitu: (a) mengakui dan menghargai hak-hak pegawai (b) memahami alasan-alasan dan metode yang digunakan para pegawai di dalam berorganisasi (c) melakukan bergaining dan penyelesaian komplain dengan para pegawai maupun organisasi yang mewakili mereka.

Mengenai pengelolaan kompetensi SDM, kita harus mencari tahu bagaimana kompetensi SDM ini dimulai dari segi perencanaan, pengorganisasian sampai dengan evaluasi.

Pertama, merencanakan kompetensi SDM. Pada tahap ini, organisasi harus berpijak dari visi dan misi madrasah, yang kemudian diterjemahkan ke dalam strategi fungsional yang ada. Maksudnya, visi dan misi ini diterjemahkan ke dalam strategi pengelolaan SDM-nya, yang kemudian diterjemahkan menjadi tuntutan kompetensi SDM yang harus dipenuhi. Misalnya organisasi mempunyai visi untuk menjadi sebuah perusahaan kelas dunia, maka dalam strategi SDM-nya haruslah mendukung pengembangan kompetensi yang dapat membantu pencapaian visi menjadi kelas dunia. Mulai dari penerimaan karyawan baru, harus dibarengi dengan seperangkat persyaratan yang dapat membantu tersedianya SDM dengan kualitas kelas dunia.

Program-program pengembangan SDM-nya juga harus mencerminkan arah strategi tersedianya SDM berkualitas. Sistem kompensasi, karier, dan pemeliharaan SDM pun semuanya haruslah mencerminkan arah strategi perusahaan.

Selanjutnya, kompetensi SDM dipetakan agar lebih mudah dalam pengelolannya. Pemetaan kompetensi ini akan merupakan rancangan kompetensi yang ingin dibangun organisasi, baik yang merupakan kompetensi inti maupun kompetensi pendukungnya.

Kedua, pengorganisasian kompetensi SDM. Setelah pemetaan kompetensi diketahui, organisasi harus melakukan pengelompokan atas kompetensi tersebut. Pengelompokan dilakukan melalui penentuan bidang-bidang kompetensi inti yang merupakan tonggak organisasi, maupun bidang kompetensi pendukung.

Ketiga, pengembangan kompetensi. Upaya ini dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap kompetensi yang saat ini telah dimiliki oleh SDM yang ada. Kemudian dibandingkan dengan pemetaan kompetensi yang telah dibuat, sehingga akan dapat diketahui gap antara kompetensi yang seharusnya dimiliki dengan yang diharapkan. Berangkat dari kondisi ini, selanjutnya organisasi melakukan berbagai upaya pembangunan dan pengembangan kompetensi SDM sehingga peta kompetensi tadi dapat terisi dengan baik.

Keempat, organisasi melakukan evaluasi terhadap kompetensi yang sudah dibangun dan dikembangkan tadi, untuk mengetahui sejauh mana upaya yang dilakukan telah mencapai peta kompetensi yang disusun. Upaya evaluasi harus senantiasa memperhatikan perkembangan situasi yang ada sehingga apabila diperlukan, organisasi harus juga melakukan berbagai penyesuaian baik terhadap peta kompetensi maupun program pengembangannya.

Manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan salah satu konsep manajemen SDM yang mengaitkan aktivitas SDM di dalam organisasi dengan kompetensi inti/dasar yang akan diunggulkan. Berdasarkan peta kompetensi, selanjutnya organisasi menggunakan peta tersebut sebagai dasar dalam berbagai keputusan SDM-nya. Mulai dari pelaksanaan pengadaan SDM, dimana penentuan persyaratan dan prosedur seleksi karyawan dijadikan dasar kompetensinya. Program sosialisasi, pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan dalam rangka pembangunan kompetensi SDM. Penentuan arah karir, pengelolaan kinerja dan kompensasi yang diberikan juga berdasarkan pada kompetensi yang dimiliki.

Ada beberapa manfaat yang dapat diterima dengan dimilikinya peta kompetensi, yaitu:

1. Organisasi mengetahui SDM mana yang siap untuk mengisi posisi tertentu yang sesuai dengan kompetensi yang dituntut

- dan bagaimana cara untuk menarik atau menyeleksi calon, baik dari dalam perusahaan maupun dari luar.
2. Organisasi mengetahui arah pengembangan SDM-nya, bukan hanya sekedar ikut-ikutan trend mode pengembangan SDM yang ada, tetapi benar-benar mengembangkan SDM sesuai dengan kebutuhan kompetensinya.
 3. Organisasi lebih adil dalam memberikan kompensasinya.
 4. Organisasi dapat menyusun perencanaan karir yang lebih pasti bagi karyawannya.
 5. Organisasi lebih adil dalam menilai kinerja karyawan.

Uraian di atas dapat dikatakan bahwa mengelola kompetensi SDM merupakan solusi proaktif dalam menangani persoalan SDM, sehingga harus dibangun serta dikembangkan secara kontinu. Prakteknya tergantung pada organisasi itu sendiri apakah mau terus berkembang di dalam lingkungannya atau punah karena tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. (Iwan Hanafi, ST - 3.12)

C. Simpulan

Kepala madrasah selain harus menjalankan fungsi-fungsi sebagai seorang pemimpin ia juga harus menjalankan fungsinya sebagai seorang manajer yang harus selalu mengelola dan mengembangkan lembaga pendidikannya. Fungsi kepala sekolah sebagai seorang manajer inilah yang mengharuskan kepala sekolah teliti dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia, pengadaan sumber daya manusia atau staf, penilaian dan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, sehingga SDM yang dimiliki dapat bekerja secara maksimal dalam mencapai visi misi lembaga pendidikan (madrasah). Keterangan di atas merupakan informasi yang sangat penting bagi seorang kepala madrasah yang ingin mengembangkan lembaga pendidikannya dalam hal mengelola, mengembangkan sumber daya manusianya sehingga tujuan madrasah dapat tercapai.

D. Daftar Pustaka

Muchtar Buchori, *Spektrum Problematika Pendidikan Indonesia*. PT. Tiara Wacana Yagja 1994 .

Nurul Yaqien - Urgensi Kepala Madrasah Dalam Mengelola Sumberdaya Manusia

M. Atho Muhzhar, *Tantangan Guru Pemuka Agama di Masa Depan (Agama Dalam Perubahan Sosial)* dalam buku *Quo Vadis Pendidikan Islam*, Cendekia Paramulya Malang.2000..

Sanapiah Faisal *Rekonstruksi Pendidikan Agama Sesuai Dengan Tuntutan Era Reformasi*, dalam buku *Quo Vadis Pendidikan Islam Cendekia Pramulya Malang 2000*.

M. Bambang Pranowo *Reformasi Pendidikan Islam Dalam Melinium Ketiga* dalam buku *Quo Vadis Pendidikan Islam Cendekia Pramulya Malang 2000*.

Heri Noer Ali, *Ilmu Pendidikan Islam* , Logos, Jakarta, 1999.

Id.shvoong, *Tugas-Tugas Kepala Madrasah*, <http://id.shvoong.com/> diakses 30 Juli 2011

-----, *Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin*, <http://id.shvoong.com/> diakses 30 Juli 2011

Hefniy, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* <http://hefniy.wordpress.com> diakses 2 Agustus 2011

Cindo Prameswari, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, <http://cindo.prameswari.blogspot.com> diakses 2 Agustus 2011