

## BAB IV

### DESKRIPSI DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Temuan Umum Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah 22 Tembung

Pada tahun 1986 diawalinya MTs Al-Washliyah Tembung menematkan Alumni-1 yang semuanya tidak mungkin tertampung di sekolah/madrasah Negeri seperti MAN-1 dan MAN-2 Medan dan berkembangnya MTs/SLTP di Kecamatan Percut Sei Tuan serta animo masyarakat sudah memahami manfaat madrasah. Dengan dasar itulah para tokoh Al-Washliyah Desa Tembung yang juga pengurus Pimpinan Ranting Al-Washliyah Desa Tembung bermusyawarah dan membuat sepucuk surat kepada MPK PB Al-Jam'iyatul Washliyah yang berkedudukan di Medan tentang permohonan SK Pendiri Aliyah Al-Washliyah di Desa Tembung. Di mana Pendiri Aliyah ini dilakukan dengan cara bergotong royong bersama masyarakat sekitar dengan diawali menyumbang sebuah batubata tiap keluarga dan orang tua murid. Madrasah Aliyah ini berlokasi di pinggir jalan besar umum, di atas tanah yang luasnya 450m, dan luas bangunannya 258m berlantai 4.

Tanggal 14 Juni 1986 mulai dilakukan kegiatan Belajar Mengajar yang jumlah siswanya sebanyak 18 orang, kemudian MPK PB Al-Jam'iyatul Washliyah Medan mengesahkan pada tanggal 25 Oktober 1986, yang ditandatangani oleh **“H. Bahari Emde Sebagai Ketua, dan Drs. H. Usman Hamzah Sebagai Sekretaris”**. Tahun 1988 Aliyah mendapat jenjang Akreditasi terdaftar **Klasifikasi “B”** oleh Kanwil Depag RI Direktorat Jenderal Pembinaan

Kelembagaan Agama Islam Jakarta. Dan pada tahun 2005 mendapat piagam Akreditasi “**B**” (**Baik**) oleh Kanwil Depag Provinsi Sumatera Utara.

Aliyah ini sudah menamatkan 26 alumni hingga sampai tahun ajaran 2013-2014. Rata-rata alumni ini berperan di masyarakat seperti di mesjid dan ada yang membuka sarana pendidikan TPA/TK serta sudah banyak yang mengabdikan di Pemerintahan dan swasta. MAS Al-Washliyah 22 Tembung dipimpin oleh seorang Kepala : M. Darwis Nasution pada tahun 1986-1992, dan Hj. Siti Asrah D, BA pada tahun 1992-2003, serta H. Abdul Halim Ombak, S.Pd.I pada tahun 2003-2010, Nur Halimah, S.Ag pada tahun 2010 sampai dengan sekarang ini.

## **2. Profil Madrasah Tsanawiyah Al Jam’iyatul Washliyah Tembung**

Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembung merupakan lembaga pendidikan formal yang berorientasi kepada pendidikan agama dan umum, artinya kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan di madrasah ini berfokus kepada pendidikan agama yang terintegrasi dengan pendidikan umum. Seperti umumnya lembaga pendidikan di tiap sekolah yang ada, tentunya memiliki profil atau gambaran umum tentang sekolah itu, sehingga dengan melihat profilnya kita sudah tahu bagaimana keadaan di sekolah/ madrasah tersebut.

Senada dengan hal ini, Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembug ini juga memiliki profil yang menjadi identitas sekolah. Di bawah ini merupakan profil madrasah secara umum.

TABEL I

**Profil Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembung**

<b>NO</b>	<b>IDENTITAS</b>	<b>KETERANGAN</b>
1	Nama Madrasah	Madrasah Aliyah Swasta (MAS). Al Jam'iyatul Washliyah 22 Tembung
2	Alamat Madrasah	Jl. Besar Tembung No. 78 Lingkungan IV Tembung
3	Kelurahan	Tembung
4	Kecamatan	Percut Sei Tuan
5	Kabupaten/Kota	Deli Serdang
6	Kode Pos	20371
7	Telphone/ Fax	061-7382871
8	Email atau Website	<a href="mailto:masawtembung@yahoo.co.id">masawtembung@yahoo.co.id</a>
9	Status Sekolah/Madrasah	Swasta
10	Jenjang Akreditasi	“B”
11	Tahun Berdiri	1986
12	Tahun Beroperasi	1986
13	Nama Kepala Sekolah	Nur Halimah Nst, S.Ag
14	Waktu Belajar	Pagi
15	NSM/NPSN	131212070005/ 10264733
16	Luas Tanah	450m <sup>2</sup>
17	Status Tanah & Bangunan	Milik Sendiri

Sumber Data : Wakil Kepala Madrasah I MAS Al-Washliyah 22 Tembung

Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembung juga berperan aktif dalam upaya menciptakan generasi agama dan bangsa yang memiliki intelektual yang baik, emosional yang terarah serta Spiritual yang istiqomah. Dalam hal pencapaian tujuan di atas, maka Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al - Washliyah Tembung menuangkannya dalam Visi, Misi dan Tujuan sebagai berikut:

**Tabel II**  
**Visi, Misi dan Tujuan Madrasah**

NO	VISI, MISI,DAN TUJUAN	KETERANGAN
1	Visi Madrasah	Mewujudkan insane pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri dan masyarakat lainnya serta sama bertanggungjawab atas pembangunan bangsa dan Negara Republik Indonesia berdasarkan Tujuan Pendidikan Nasional dan Tujuan Pendidikan Al-Washliyah.
2	Misi Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membentuk manusia yang:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mukmin dan Taqwa</li> <li>b. Berpengetahuan Luas dan Dalam</li> <li>c. Berbudi Pekerti Yang Tinggi</li> <li>d. Cerdas dan Tangkas Dalam Berjuang</li> <li>e. Sehat Jasmani dan Rohani</li> </ol> </li> <li>2. Memberikan bekal kemampuan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi</li> <li>3. Menunjukkan kebahagiaan Dunia dan Akhirat</li> </ol>
3	Tujuan Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan Jangka Pendek Meliputi:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar</li> <li>b. Pelaksanaan Administrasi</li> <li>c. Melengkapi Sarana Penunjang Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dan Administrasi</li> <li>d. Melaksanakan Kegiatan Ekstrakurikuler</li> <li>e. Melengkapi Sarana BP, UKS, dan Ibadah</li> </ol> </li> <li>2. Tujuan Jangka Panjang Meliputi:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Belajar</li> </ol> </li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Laboratorium</li> <li>c. Perpustakaan</li> <li>d. Koperasi</li> <li>e. UKS</li> <li>f. Keterampilan</li> <li>g. Pendidikan Komputer</li> </ul>
--	--	--

Sumber Data : Tata Usaha Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al Washliyah 22 Tembung

### 3. Struktur Organisasi Madrasah

Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al Washliyah 22 Tembung sebagai salah satu lembaga pendidikan agama yang sudah tidak asing lagi didengar oleh masyarakat maupun para wali murid yang menyekolahkan anaknya di madrasah tersebut. Sehingga hal ini tidak lagi menjadi kesulitan bagi pihak madrasah dalam mempromosikan lembaga pendidikan untuk merekrut para siswa-siswi baru setiap tahun ajaran baru. Fungsiaris yang terdapat di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembung memiliki bidang tugas pokok dan fungsinya sebagai berikut :

1. Kepala Madrasah, merupakan *top leader* di madrasah, artinya kepala madrasah menjadi tolok ukur terhadap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan rencana dan pengawasan terhadap keadaan yang terjadi di madrasah tentunya sesuai dengan tugas dan fungsinya. Disamping itu kepala madrasah juga merupakan tenaga pendidik bagi peserta didik (siswa), guru maupun tenaga kependidikan yang ada di madrasah.
2. Bendahara madrasah merupakan manajer keuangan, artinya segala bidang administrasi keuangan. Segala hal yang menyangkut kepada

pembiayaan dan pendanaan maka menjadi tanggung jawab dan wewenang dari bendahara madrasah.

3. Tata Usaha, merupakan personil fungsionaris madrasah yang ditunjuk berdasarkan musyawarah atau langsung diangkat oleh kepala madrasah. Bidang tugas yang diemban oleh tata usaha adalah segala bentuk administrasi kearsipan sekolah, baik itu berkas madrasah, berkas siswa, berkas pengajaran, dll. Dalam menjalankan fungsinya di madrasah ini, maka ditunjuk kepala tata usaha yang juga sekaligus sebagai bendahara madrasah dengan dibantu oleh 1 orang staf yang berasal dari alumni.
4. WKM I Bidang Kurikulum, merupakan fungsionaris madrasah yang bertugas membantu kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya terkait kepada masalah seputar kurikulum pembelajaran yang nantinya akan dilaksanakan oleh guru dan diterima siswa selama proses pendidikan.
5. WKM II Bidang Sarana Dan Prasarana, memiliki peran dan fungsi yang sama dengan WKM I hanya saja yang membedakan adalah tugas pokoknya, WKM II bertugas untuk mengelola setiap permasalahan yang berkaitan dengan sarana dan prasarana sehingga setiap warga madrasah merasa nyaman dengan keadaan dan lingkungan madrasah.
6. WKM III Bidang Kesiswaan, sama halnya dengan WKM I dan II dalam hal peran dan fungsi, yang menjadi tanggung jawab dari WKM III adalah semua hal yang berkaitan dengan keadaan peserta didik, baik itu peserta didik yang berprestasi dalam bidang pendidikan, minat dan

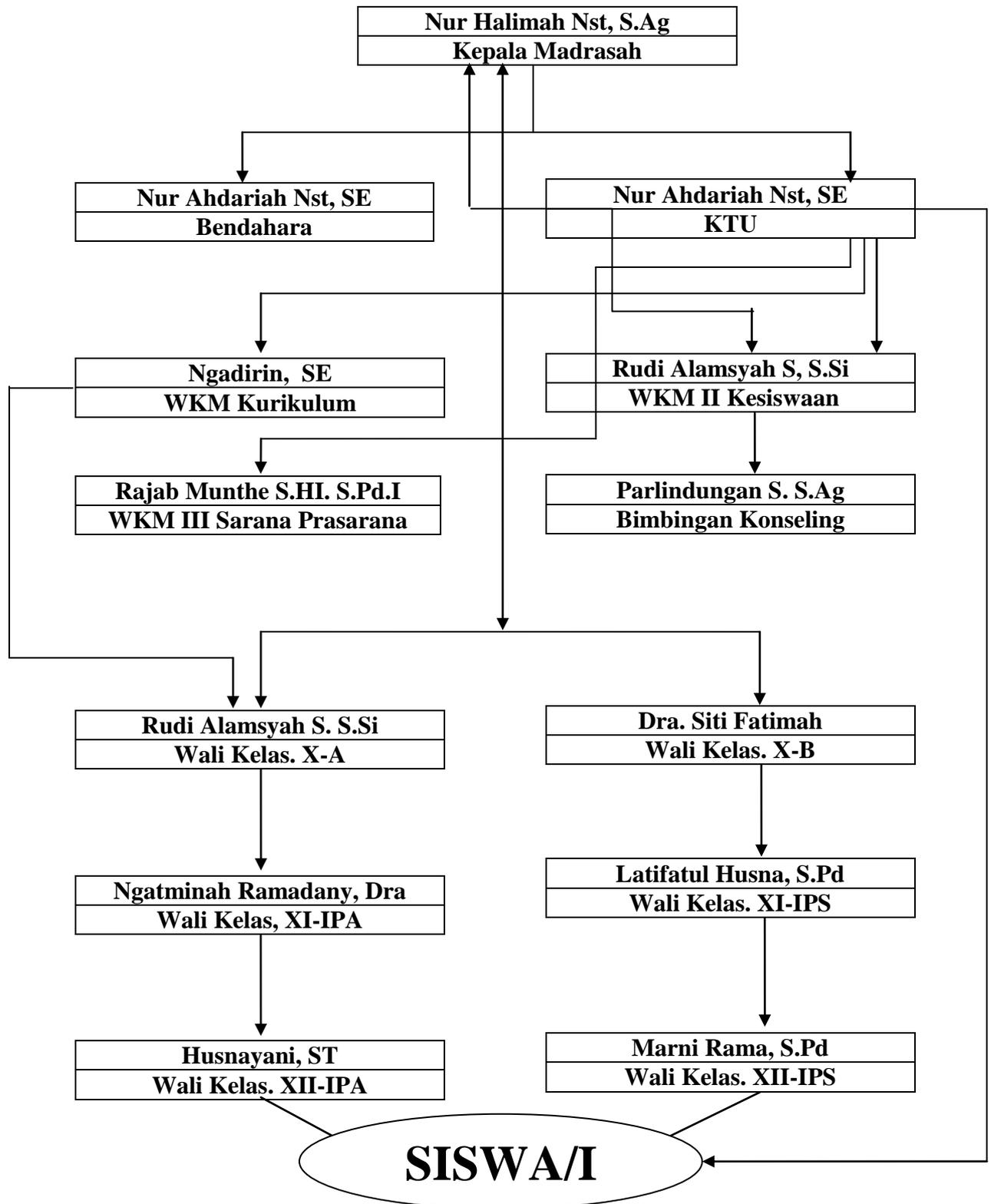
bakat, maupaun peserta didik yang berprestasi dalam bidang pelanggaran tata tertib dan peraturan madrasah.

7. BP/ BK, merupakan salah satu fungsionaris yang membidangi upaya menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh siswa, baik itu masalah pembelajaran, masalah pertemanan, masalah keluarga. Sehingga siswa dapat tumbuh dan berkembang secara maksimal.
8. Wali kelas, merupakan pendidik yang bertanggung jawab atas dua bidang yaitu, guru mata pelajaran dan wali kelas. Wali kelas berperan sebagai orang tua bagi siswa di dalam kelas, artinya setiap kendala yang dihadapi siswa dalam hal pembelajaran atau yang lainnya dapat di konsultasikan dengan wali kelasnya, bila tidak selesai juga maka di rekomendasikan siswa tersebut untuk menghadap BP/ BK.
9. Guru Mata Pelajaran, berfungsi dan berperan sebagai *transfer of knowledge* bagi siswa. Pelaksanaan peran dan fungsi guru ini di implementasikan dalam bentuk pendidikan di kelas dengan pedoman RPP dan SiLaboratoriumus pendidikan.
10. Siswa/siswi, merupakan objek pendidikan yang berperan sebagai penerima kebijakan kurikulum dan pembelajaran di dalam kelas. Sehingga tujuan dari pendidikan di madrasah dapat berjalan.

Struktural fungsionaris di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah

22 Tembung sudah tertata dan terkoordinir dengan baik.

**Gambar: 1**  
**Struktur Organisasi pembagian Tugas dan Mekanisme kerja**  
**MAS. Al-Washliyah 22 Tembung**  
**Tahun Pelajaran 2014-2015**



Sumber data : Wakil Kepala Madrasah I MAS Al-Washliyah 22 Tembung  
 Gambar : Struktur organisasi Madrasah Al Jam'iyatul Washliyah 22 Tembung

#### 4. Data Keadaan Guru dan Siswa/Siswi

Saat ini keadaan tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembung dapat dikatakan baik, karena hampir seluruhnya sudah menyelesaikan S-1 (strata 1). Berikut ini data keadaan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembung yang terangkum dalam tabel dibawah ini:

**TABEL III**  
**Data Pendidik Dan Tenaga Kependidikan**  
**Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembung**

No	Kualifikasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Tetap	PNS	Tidak Tetap	Jumlah
<b>Pendidikan Terakhir Guru</b>					
1	S-1	17	4	-	21
2	D-3				
3	D2/D1				
4	SLTA/MA				
5	<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>4</b>		<b>21</b>
<b>Golongan Guru</b>					
6	IV				
7	III				
8	TANPA				
9	<b>TOTAL</b>				
<b>Satus Sertifikasi</b>					
10	Tersertifikasi	8	4	-	12
11	Belum tersertifikasi	10	-	-	10
12	<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>4</b>		<b>22</b>
<b>Pendidikan Terakhir Tenaga Kependidikan</b>					
13	S-1	1	-	-	1
14	D-3				
15	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>			<b>1</b>
<b>Pendidikan Terakhir Tenaga Lainnya</b>					
16	SLTA	1	-	-	1
17	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>			<b>1</b>

Data di atas menunjukkan bahwa keadaan tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Jam'iyatul Washliyah 22 Tembung tergolong sangat baik, di mana 98% sudah mencapai Stara 1 (S-1). Dalam hal ini dengan kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Jam'iyatul Washliyah 22 Tembung dapat bersaing dengan sekolah-sekolah yang lain dalam hal peningkatan mutu pendidikan. Hal ini dapat dilihat dengan jumlah guru yang sudah tersertifikasi yaitu 12 orang guru, dan yang sudah PNS sebanyak 4 orang guru artinya hampir 75% sudah memiliki sertifikasi.

Dari segi keadaan siswa/i di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Jam'iyatul Washliyah 22 Tembung berdasarkan data yang diperoleh dari arsip profil madrasah bahwa jumlah siswa untuk tahun ajaran 2014-2015 berjumlah 93 siswa yang hanya memiliki 2 rombongan belajar saja, karena keterbatasan sarana ruangan kelas. Dengan jumlah yang mungkin masih minim ini, maka diharapkan tenaga pendidik yang ada dapat bekerja dengan lebih intens lagi sehingga minat peserta didik terhadap proses belajar-mengajar tidak menurun, dan dapat mengajar dengan tidak terbebani pada kondisi peserta didik.

**Tabel IV**  
**Keadaan Siswa/i Madrasah Aliyah Swasta (MAS)**  
**Al Jam'iyatul Washliyah 22 Tembung**

Tahun	Kelas						Jumlah
	I		II		III		
	K-2013		KTSP		KTSP		
<b>Rekapitulasi Jumlah Siswa/i</b>							
	X-A	X-B	XI-IPA	XI-IPS	XII-IPA	XII-IPS	
2012/2013	36	39	40	43	32	31	<b>221</b>
2013/2014	43	45	36	39	40	43	<b>246</b>
2014/2015	47	46	43	45	36	39	<b>256</b>
<b>Jumlah</b>	<b>126</b>	<b>130</b>	<b>119</b>	<b>127</b>	<b>118</b>	<b>113</b>	<b>723</b>

Sumber Data : Tata Usaha MAS Al-Washliyah 22 Tembung

Secara terperinci keadaan siswa-siswi pada Tahun Ajaran 2014-2015 adalah sebagai berikut:

**Tabel V**  
**Jumlah Siswa berdasarkan Rombongan Belajar**  
**Di Madrasah Aliyah Swasta (MAS)**  
**Al Jam'iyatul Washliyah 22 Tembung**

<b>JUMLAH SISWA</b>	<b>X-A</b>	<b>X-B</b>	<b>XI-IPA</b>	<b>XI-IPS</b>	<b>XII-IPA</b>	<b>XII-IPS</b>
<b>Laki-laki</b>	17	17	11	22	16	15
<b>Perempuan</b>	30	29	32	23	20	24
<b>Jumlah</b>	47	46	43	45	36	39
	<b>256</b>					

Sumber Data : Tata Usaha MAS Al-Washliyah 22 Tembung

**Tabel VI**  
**Jumlah Siswa berdasarkan Tingkat**  
**Di Madrasah Aliyah Swasta (MAS)**  
**Al Jam'iyatul Washliyah 22 Tembung**

<b>JUMLAH SISWA</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>
<b>Laki-laki</b>	34	33	31
<b>Perempuan</b>	59	55	44
<b>Jumlah</b>	93	88	75
	<b>256</b>		

Sumber Data : Tata Usaha MAS Al-Washliyah 22 Tembung

**Tabel VII**  
**Jumlah Siswa Berdasarkan Umur/Usia**  
**Di Madrasah Aliyah Swasta (MAS)**  
**Al Jam'iyatul Washliyah 22 Tembung**

<b>JUMLAH SISWA</b>	<b>USIA</b>					<b>Jumlah</b>
	15	16	17	18	19	
<b>X-A</b>	2	45	-	-	-	47
<b>X-B</b>	3	43	-	-	-	46
<b>XI-IPA</b>	-	37	6	-	-	43
<b>XI-IPS</b>	-	36	9	-	-	45
<b>XII-IPA</b>	-	-	27	7	2	36
<b>XII-IPS</b>	-	-	21	16	2	39
<b>Jumlah</b>	5	161	63	23	4	<b>256</b>
	<b>256</b>					

Dari data tersebut di atas menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat yang cukup tinggi terhadap Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al-Washliyah 22 Tembung sebagai tempat menimba ilmu agama yang baik dan benar. Dari data ini juga menunjukkan seorang guru yang aktif mengajar di kelas dihadapkan dengan hampir 45 orang peserta didik dalam waktu pertemuan 2 jam/hari.

## **5. Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah**

Keadaan sarana dan prasarana sangat menentukan dalam upaya pencapaian tujuan pembelajaran. Keadaan sarana dan prasarana di madrasah dapat kita bagi menjadi tiga bagian yaitu: bagi Siswa, bagi Guru, dan bagi Pimpinan Madrasah. Bagi siswa keadaan sarana dan prasarana yang diperuntukkan dalam mendukung proses belajar mengajar dapat dikatakan kurang memadai, karena hal ini bisa terlihat dari keterbatasan ruangan dan juga perlengkapan belajar seperti meja, kursi, alat peraga dan lain-lain. Hal ini mengindikasikan bahwa madrasah memiliki jumlah siswa yang banyak namun keadaan sarana dan prasarana tidak memungkinkan untuk menampungnya. Sehingga terjadi penumpukan siswa dalam satu kelas.

Sedangkan keadaan sarana dan prasarana yang diperuntukkan bagi guru dan tenaga kependidikan saat ini di madrasah menurut pengamatan peneliti dapat dikatakan kurang memadai. Karena setiap guru tidak memiliki tempatnya masing-masing (meja kerja) sehingga hal ini tidak dapat memaksimalkan peran dan tugas guru dalam melakukan tanggungjawab dan fungsinya dalam mendidik. Selain itu, sarana yang saat ini dapat digunakan oleh guru adalah model pembelajaran multimedia, baik itu dengan perangkat Televisi atau Radio, VCD, maupun

Infokus/LCD Proyektor tentu saja ini menjadi nilai lebih bagi sekolah sehingga guru dapat mengajar dengan menggunakan teknologi yang dapat membantu siswa untuk lebih memahami isi dari pelajaran itu sendiri, walaupun bagi guru lama atau yang sudah tua tidak dapat menggunakan media tersebut dalam proses pembelajaran.

Keadaan sarana dan prasarana bagi Pimpinan Madrasah berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan sudah dapat diberi penilaian cukup baik. Karena keadaan sarana dan prasarana pimpinan madrasah sudah sejalan, dengan adanya meja kerja, kursi dan meja tamu dan juga perlengkapan lain sebagai penambah kenyamanan bagi pimpinan madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai pengelola madrasah. Untuk lebih rincinya gambaran keadaan sarana dan prasana pendidikan di Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung secara umum peneliti membuatnya dalam bentuk tabel seperti dibawah ini:

**TABEL VIII**  
**Kondisi Sarana dan Prasarana di Madrasah Aliyah Swasta (MAS )**  
**Al-Washliyah 22 Tembung**

No	Jenis	Jumlah	Luas M/Unit	Kepemilikan	Kondisi
1	Lahan	450	$M^2$	Milik sendiri	Baik
2	Bangunan	1		Milik sendiri	Baik
3	Kosong				
4	Kegiatan Praktek				
5	Pengembangan				
6	Ruang	9			Baik
7	Kelas	6			Baik
8	Laboratorium IPA	-			
9	Laboratorium Komputer	1			Baik
10	Laboratorium Bahasa	-			
11	Bengkel	-			
12	Multi Media	-			
13	Olah Raga	1			Baik
14	Perpustakaan	1			Baik
15	Kesenian	-			
16	Keterampilan	-			
17	Ruang admministrasi	1			Baik
18	Kepala Sekolah	1			Baik
19	Guru	1			Baik
20	Tata Usaha	1			Baik
21	Penunjang	-			
22	Masjid	-			
23	Koperasi	-			
24	OSIS	1			Baik
25	BP	-			
26	Tamu	1			Baik
27	Aula	-			
28	KM/WC Guru	1			Baik
29	KM/WC Siswa	1			Baik
30	UKS	-			
31	Dapur	1			Baik
32	Parkir Guru	1			Baik
33	Parkir Siswa	1			Baik
34	Kantin	2			Baik

Sumber Data : Tata Usaha Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung

## B. Temuan Khusus Penelitian

### 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.

Dalam pelaksanaan fungsi manajemen SDM di Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung terkait kepada masalah perencanaan. Maka hal ini menjadi salah satu awal dari kegiatan aktivitas manajemen yang tertera pada fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan. Karena perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi atau lembaga. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Kepala Madrasah yaitu Ibu Nurhalimah Nst, S.Ag dalam petikan wawancara yaitu:

“Perencanaan SDM (tenaga pendidik dan kependidikan) dilakukan sangat penting, mengingat semakin berkembangnya zaman maka segala hal yang berkaitan dengan sistem pendidikan harus seimbang dan sesuai dengan kompetensi para tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini dikarenakan semakin berubah proses pendidikan di Indonesia dari tahun ke tahun, oleh karenanya perlu dilakukan perencanaan dalam merekrut guru yang berkompotensi, terutama bagi lulusan-lulusan muda yang lebih memahami tentang teknologi informasi (IT) dibandingkan dengan guru-guru tua yang telah lama mengajar. Proses perencanaan SDM dilakukan berdasarkan (1) kebutuhan sekolah, (2) berfokus pada jangka pendek, karena madrasah tidak mempunyai renstra (rencana strategis) pendidikan, (3) mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang

dibutuhkan dan (4) sebagai usaha perbaikan kinerja para guru, agar lebih meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik dan disiplin dalam mengajar.”<sup>1</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa dalam proses perencanaan SDM harus ditetapkan apa tujuan dalam merekrut guru yang profesional, sehingga guru yang direkrut dapat bertanggung jawab dan melaksanakan kode etiknya sebagai profesi pendidik. Dalam merencanakan SDM, yang terpenting adalah perekrutan dan penempatannya. Karena hal ini yang menjadi sarana dalam pengembangan profesionalisme guru dalam mengajar yang sesuai dengan standar kualifikasi minimal yaitu harus S1 (Strata 1) atau D-IV (Diploma IV) yang berdasarkan kepada UU No 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen. Yang mana dalam perencanaan SDM dan juga pengadaannya harus merujuk pada Undang-undang tersebut.

Terkait dengan perencanaan SDM yang telah disebutkan di atas maka WKM I Kurikulum yaitu Bapak Ngadirin SE menjelaskan tentang proses perencanaan yang dilakukan terhadap pelaksanaan manajemen SDM seperti dibawah ini:

“Proses perencanaan SDM dilakukan berdasarkan program kerja yang telah dibuat dan ditetapkan oleh Kepala Madrasah untuk dapat dilaksanakan dalam memenuhi standar kualifikasi guru atau pendidik agar dapat mengajar sesuai dengan bidang studi dan kompetensi yang dimilikinya, sehingga guru atau pendidik dapat melaksanakan proses belajar mengajar dengan profesional.”<sup>2</sup>

Berdasarkan keterangan di atas, WKM I Kurikulum yaitu Bapak Ngadirin SE sudah melaksanakan program kerja Madrasah yaitu dalam perencanaan SDM, yang mana WKM I menjadi orang kepercayaan Kepala Madrasah yang

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Kepala madrasah, Tanggal 26 Maret 2015 Pukul 09:10 WIB

<sup>2</sup> Wawancara dengan WKM I Kurikulum Tanggal 25 Maret 2015 Pukul 09:40 WIB

bertanggung jawab dalam melihat segala kekurangan dan hambatan dalam proses perencanaan SDM, WKM I yang mengatur dan mengawasi setiap kegiatan dan aktivitas program madrasah. Untuk itu segala hal yang berkaitan dengan perencanaan SDM, terlebih dahulu dilakukan oleh kepala madrasah dan selanjutnya WKM I lah yang menangani setiap aktivitas pendidikan di Madrasah tersebut serta dikoordinir juga oleh kepala madrasah. Hal ini dapat diketahui melalui rapat koordinasi antara pimpinan dan juga wakil-wakilnya dalam mewujudkan mutu pendidikan yang berkualitas dan unggul.

Selain dari kinerja WKM I dalam menjalankan dan mengawasi perencanaan SDM, WKM I juga berperan sebagai leader jika kepala madrasah tidak dapat hadir ke madrasah atau sekolah, tentunya dalam hal ini WKM I mempunyai peran yang andil dalam melihat perkembangan dari proses perencanaan SDM yang telah dilaksanakan, apakah sudah mencapai sasaran atau hampir mencapai, atau sama sekali belum mencapai sasaran. Oleh karenanya dalam melaksanakan perencanaan SDM ini, perlu melihat segala kekurangan dan permasalahan dalam hal tenaga pendidik, apakah tenaga pendidik yang ada sudah baik kinerjanya, sudah sesuaikah kualifikasinya, dan sudah profesionalkah kompetensinya yang sesuai dengan bidang studi yang diembannya. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Rudi Alamsyah Simbolon S.Si selaku WKM III Kesiswaan berdasarkan petikan wawancara yaitu:

“Pihak madrasah membuat perencanaan terhadap fungsi manajemen SDM pendidikan lebih kepada asas kebutuhan, artinya melihat dari sisi pelaksanaan proses pendidikan yang masih kurang atau lemah, apalagi untuk dapat mengantisipasi guru yang mengajar tidak tetap sehingga

sewaktu-waktu dapat pindah atau mengundurkan diri dan juga karena kurang disiplin sehingga harus digantikan”<sup>3</sup>

Dalam membuat perencanaan harus berdasarkan kebutuhan madrasah, dengan melihat tujuan yang akan dicapai dan juga program maupun kegiatan apa yang menunjang pelaksanaan proses pendidikan. Sehingga segala sesuatu yang belum tercapai atau masih kurang baik dapat ditindak lanjuti kembali.

Karena itu perencanaan adalah sesuatu yang penting bagi organisasi atau lembaga pendidikan. Perencanaan efektif dapat memberikan pengaruh positif bagi organisasi atas individu, kelompok dan produktivitas organisasi, bahkan perencanaan menjadi sesuatu yang lebih kompleks dalam ekonomi global dewasa ini menjadi realitas yang tak bias dibantah. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah yaitu Ibu Nurhalimah Nst, S.Ag :

“Dalam menjalankan program madrasah, pihak madrasah atau pimpinan selalu berkoordinasi dengan para wakil-wakil madrasah untuk dapat menciptakan suatu inovasi yang baru dan berbeda dari sebelumnya, terkait bagaimana dapat menyesuaikan tenaga pendidik atau guru terhadap kebutuhan belajar dari bidang studi yang ada di madrasah tersebut, sehingga banyaknya jam pelajaran yang dilaksanakan dapat terantisipasi dengan jumlah guru yang tidak kurang untuk memenuhi jam pelajaran tersebut.”<sup>4</sup>

Berdasarkan prakteknya, bahwa perencanaan yang dilakukan oleh pihak madrasah dan juga pimpinan lembaga pendidikan menginginkan adanya tenaga pendidik atau guru baru untuk dapat melengkapi dan mengisi setiap kekurangan guru dalam memenuhi jam pelajaran di madrasah tersebut. Karena pada dasarnya, hal ini dilakukan untuk memperhitungkan tingkat efisiensi dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di madrasah tersebut.

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan WKM III Kesiswaan Tanggal 26 Maret 2015 Pukul 11:30 WIB

<sup>4</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Tanggal 26 Maret 2015 Pukul 09:15 WIB

## 2. Seleksi Sumber Daya Manusia

Dalam rangka pengadaan tenaga kerja baru diperlukan seleksi yang disusun secara kualifikasi standar yang berisikan uraian tentang syarat-syarat kemampuan dan sifat kepribadian tenaga kerja yang dibutuhkan dalam jabatan pekerjaan. Dalam memberikan seleksi dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna agar efektif dan efisien, namun memiliki kualitas sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan.

Untuk mengetahui proses seleksi yang dilakukan oleh pihak madrasah dalam menyeleksi dan memilih tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan, hal ini terangkum dalam petikan wawancara dengan Kepala Madrasah yaitu Ibu Nurhalimah Nst, S.Ag:

“Seleksi merupakan suatu pemilihan atau perbandingan terhadap tingkat kelebihan dari setiap keahlian dan keterampilan seseorang. Proses seleksi yang dilakukan oleh pihak madrasah adalah: (1) atas kemandirian madrasah, melalui kebijakan yang dibuat oleh kepala madrasah, (2) melakukan tes, yaitu tes yang dilakukan melalui wawancara (interview) terhadap calon pelamar, (3) memiliki kualifikasi minimal yaitu Strata 1 (S-1). Hal inilah yang harus dipenuhi oleh para pelamar untuk dapat mengajar di madrasah tersebut, sehingga dalam perekrutannya tidak menjadi asal-asalan atau dapat juga dikatakan tidak memperhatikan latar belakang pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh para pelamar.”<sup>5</sup>

Berdasarkan petikan wawancara di atas, dapat diketahui bahwa sudah seharusnya lah setiap pimpinan madrasah harus lebih memperhatikan tentang proses seleksi tenaga kerja, sehingga apa yang telah diseleksi dapat memenuhi kriteria UU No 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, yang mana ini menjadi salah satu persyaratan yang harus dilaksanakan dan jangan sampai dilanggar hanya

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 28 Maret 2015 Pukul 10.25 WIB

karena kebutuhan yang mendesak terhadap tenaga kerja atau SDM di bidang pendidikan.

Seleksi harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan secara objektif, artinya tidak ada diantara pelamar menjadi pilih kasih karena hubungan kedekatan, pertemanan, atau persaudaraan. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh WKM I Kurikulum yaitu Bapak Ngadirin SE:

“Proses seleksi yang dilakukan pihak madrasah dalam menyeleksi tenaga kerja atau guru baru yang terpenting adalah bagaimana bersikap adil dan tidak berat sebelah dalam menentukan kriteria yang memang itu pantas dan layak untuk diterima menjadi guru tetap di madrasah tersebut, agar kinerjanya dapat menjadi optimal dan profesional”.<sup>6</sup>

Seleksi sebagai sebuah proses yang sangat terkait dengan esensi sebuah organisasi, SDM merupakan kegiatan pengumpulan informasi guna kepentingan evaluasi dan pembuatan keputusan menyangkut siapa yang akan diterima sebagai karyawan dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku.

Proses seleksi harus dilakukan berdasarkan keseimbangan kebutuhan organisasi dalam menyiapkan tenaga kerja yang mampu menaikkan nama organisasi dan meningkatkan mutu lembaga dalam proses kinerja yang dilakukannya. Oleh karena itu, seleksi harus dilaksanakan berdasarkan kriteria-kriteria yang harus terpenuhi berdasarkan latar belakang pendidikannya, agar dapat menjalankan profesi mengajarnya yang professional terhadap peningkatan dan perkembangan prestasi belajar para peserta didik di dalam proses pembelajaran di kelas. Hal ini senada dengan apa yang di sampaikan oleh Guru Bidang Studi Al-Qur'an Hadits

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan WKM I Kurikulum Tanggal 28 Maret Pada Pukul 11:20 WIB

dan Aqidah Akhlak yaitu Ibu Dra. Siti Fatimah, S.Pd.I dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“Seleksi yang dilakukan di madrasah ini harus berdasarkan disiplin ilmu, agar sesuai dengan kemampuan dan keterampilan bagi pelamar/calon tenaga kerja yang akan diterima menjadi guru di madrasah ini. Terutama bagi kualifikasi yang telah dilaluinya melalui proses pendidikan di perguruan tinggi atau universitas.”<sup>7</sup>

Di atas telah dikatakan betapa kesanggupan personil pengajaran di sekolah dapat menentukan berhasil atau gagalnya program sekolah. Satu jalan ke efektivitas sekolah bisa dibuat melalui tindakan administratif untuk meningkatkan kriteria dan prosedur pemilihan anggota staf pengajar sekolah. Prosedur seleksi yang gegabah, lebih-lebih jika pengangkatan personil dilakukan tanpa seleksi sama sekali, dapat membawa kepada penumpukan personil yang tidak mampu atau tidak cocok, yang menghambat usaha perbaikan daya guna organisasi. Karena itu, suatu prosedur seleksi yang teliti adalah esensial dalam mengisi setiap kedudukan di sekolah. Salah satu sumbangan paling besar kepada efektivitas organisasi yang dapat dibuat oleh administrator sekolah ialah unntuk menjamin bahwa prosedur dan kriteria seleksi membawa kepada penempatan personil yang bermutu dan cocok.

### **3. Rekrutmen Sumber Daya Manusia**

Dalam rangka mendapatkan sumber daya manusia (SDM) perlu mengetahui beberapa dimensi: apa yang akan diperoleh, di mana diperoleh sumber daya manusia, bagaimana untuk dapat menarik perhatian mereka, bagaimana menyeleksi

---

<sup>7</sup> Wawancara dengan Guru Bidang Studi Al-Qur'an Hadits dan Aqidah Akhlak Tanggal 28 Maret Pada Pukul 10:20 WIB

mereka, bagaimana melaksanakannya, dan apa yang harus dilaksanakan manakala mereka sudah mulai bekerja.

Proses penyediaan tenaga kerja tidak berakhir saat proses perencanaan tenaga kerja baru sudah disusun, melainkan harus sudah disusun kelanjutannya sebelum proses lainnya, pelaksanaan selanjutnya juga mengadakan calon baru, melalui pengumuman penerimaan tenaga kerja yang tersedia dan tenaga kerja yang akan digunakan.

Rekrutmen merupakan langkah yang harus diperhatikan dalam mempersiapkan calon tenaga kerja baru agar peran sertanya dalam uraian tugas dan jabatan sesuai dengan kebutuhan madrasah sehingga dapat meningkatkan kinerjanya secara baik, berdisiplin dan penuh dengan tanggung jawab. Berikut penyampaian Kepala Madrasah yaitu Ibu Nurhalimah, S.Ag, dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“Rekrutmen dilakukan berdasarkan uraian tugas yang semakin banyak dan memerlukan keahlian dalam proses penyelesaiannya tersebut. Sehingga dalam tugas-tugas yang ada, masih perlu penambahan guru baru agar pekerjaan yang semakin banyak dapat berkurang secara perlahan-lahan dan diselesaikan oleh orang tertentu yang disertai jabatan dan tanggung jawabnya secara baik dan benar.”<sup>8</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa segala kekurangan yang berkaitan dengan uraian tugas harus segera ditindaklanjuti dalam melaksanakan peran serta terhadap jabatan yang harus ditanggungjawabin. Artinya kekosongan dalam hal pelaksanaan tugas dapat teratasi dengan adanya penambahan tenaga pendidik atau guru baru dengan melihat kondisi analisis jabatan yang ada.

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Tanggal 1 April Pada Pukul 10:15 WIB

Dalam pelaksanaan perekrutan guru dapat ditentukan dari berbagai sumber. Prioritas utama dititik beratkan pada orientasi manajemen pegawai berdasarkan pertimbangan dan kebijakan yang diambil. Keseimbangan penentuan sumber mungkin merupakan hal yang perlu mendapat pertimbangan manajemen SDM. Namun, ini tidak menjamin bahwa kelangsungan organisasi bergantung pada keseimbangan penentuan sumber pegawai. Yang jelas, masa depan organisasi salah satunya bergantung pada kelihaihan manajemen SDM dalam menentukan dan memilih pegawai yang cakap, sesuai dengan motif orientasi organisasi.

Terkait dengan perekrutan SDM yang telah disebutkan di atas maka WKM II Sarana dan Prasarana yaitu Bapak Rajab Munthe S.HI, S.Pd.I menjelaskan tentang proses perekrutan yang dilakukan terhadap pelaksanaan manajemen SDM seperti dibawah ini:

“Perekrutan itu merupakan proses penyaringan terhadap tenaga kerja yang akan menjabat atau berperan di dalam suatu aktivitas kerja berdasarkan kualifikasi dari syarat-syarat tertentu. Jadi, proses perekrutan guru dan pegawai di madrasah ini lebih melihat pada kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang ada, agar keefektifan dalam menjalankan tugas dan fungsinya dapat berjalan dengan baik tanpa ada terkendala dikemudian hari.”<sup>9</sup>

Pada dasarnya pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia di suatu lembaga harus melihat bagaimana peran penting dari SDM itu sendiri, sehingga dalam prakteknya tidak menjadi kendala terhadap pembagian tugas dari masing-masing guru atau pegawai. Apabila pembagian tugas tidak seimbang dengan jumlah tenaga kerja, maka penyelesaian pekerjaannya pun harus bekerja keras dengan memberikan pekerjaan tersebut kepada yang memang bukan ahlinya.

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan WKM II Sarana Prasarana Tanggal 4 April Pada Pukul 09:15 WIB

Perekrutan sangat penting dilakukan dalam hal memilih calon mana yang tepat untuk dapat dijadikan sebagai bagian dari organisasi sehingga peran sertanya dapat dijalankan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

Hal lain juga dikatakan oleh Guru Bidang Studi Fiqh, yaitu Ibu Hj. Rosminah Batubara, S.Ag terkait dengan perekrutan guru yang terangkum dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“Dalam proses rekrutmen ini, pihak madrasah sangat teliti dalam memilih mana calon guru yang berkualitas dengan yang tidak berkualitas. Tentunya dalam hal kualitas dapat dilihat dari bagaimana tampilan pakaiannya, tata bahasa yang disampaikan, dan juga disiplin dalam bertanggung jawab terhadap profesinya. Yang terpenting adalah ikhlas dalam mengamalkan ilmunya di madrasah atau sekolah ini, sehingga kepribadian yang ditampilkan layak seperti seorang guru atau pendidik, apalagi hal ini sangat penting bagi para calon guru atau pendidik di bidang Keagamaan.”<sup>10</sup>

#### **4. Penempatan Sumber Daya Manusia**

Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisinya. Penempatan karyawan yang benar adalah sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan, penempatan harus didasarkan pada analisa jabatan yang dilakukan selama karyawan menjalani masa percobaan.

Pemilihan proses penempatan sangat penting dilaksanakan, agar supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Manajer

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Guru Bidang Studi Fiqih Pada Tanggal 7 April 2015 pukul 09:30 WIB

yang cakap dan menerapkan proses yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan pegawai seperti promosi, transfer dan demosi hendaknya dilakukan dengan proses yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Kepala Madrasah yaitu Ibu Nurhalimah Nst, S.Ag dalam petikan wawancara yaitu:

“Penempatan pegawai dilakukan sudah cukup baik, hal ini berdasarkan kualifikasi dan kesesuaian dengan latar belakang bidang studi yang diembannya. Dengan begitu segala yang berkaitan dengan keahlian dan keterampilan guru harus sesuai dengan apa yang diajarkannya. Guru-guru yang mengajar ditempatkan melalui keputusan dari Kepala Madrasah agar dapat bekerja secara disiplin dan professional. Kedisiplinan dalam mengajar sangat penting sekalipun guru itu sudah S-1, perlu adanya motivasi dalam meningkatkan kinerjanya.”<sup>11</sup>

Pada kenyataannya penempatan karyawan tidak sesederhana yang dibayangkan beberapa kalangan, mengingat kesalahan dalam penempatannya akan berakibat tingginya biaya yang dikeluarkan oleh organisasi atau lembaga pendidikan. hal tersebut tentunya akan merugikan organisasi atau lembaga, namun apabila pelaksanaan penempatan karyawan dilakukan secara tepat dan benar akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Apabila penempatan karyawan atau pegawai sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya, maka otomatis prestasi kerjanya pun akan baik dan semakin tinggi, tak terkecuali di dalam suatu lembaga pendidikan.

Penempatan sangat diperlukan agar kesesuaian kebutuhan organisasi dapat tercukupi dengan adanya tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh masing-

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 8 April 2015 Pukul 11.00 WIB

masing pegawai dalam menjalankan profesinya. Tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai harus selalu diperhatikan, agar pekerjaan yang dilakukan tidak salah atau dapat merugikan pihak organisasi atau lembaga. Tak terkecuali di lembaga pendidikan, seorang Kepala Madrasah harus senantiasa melakukan berbagai pengontrolan terhadap program kerja yang dibuat, terutama untuk melihat kondisi kinerja para guru yang telah ditempatkan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

### **5. Upaya-upaya Dalam Meningkatkan Kinerja Guru/Pendidik**

Dalam meningkatkan kinerja guru di dalam suatu lembaga pendidikan, sangat dipengaruhi oleh peran serta Kepala Madrasah. Bagaimana seorang Kepala Madrasah yang berperan sebagai pemimpin mampu untuk memberikan motivasi dan juga usaha-usaha agar guru-guru yang terdapat di lembaga pendidikan yang dikelolanya dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

Dalam hal ini, Kepala Madrasah yang berperan sebagai pemimpin harus berfokus pada orang-orang. Tentunya dalam proses kepemimpinannya perlu mempengaruhi anggota untuk dapat bekerja secara baik dan benar. Peran Kepala Madrasah dalam memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang timbul harus setiap saat dilakukan guna untuk dapat memantau bagaimana perkembangan kondisi internal organisasi, terutama bag tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Berdasarkan hal di atas, maka Kepala Madrasah melakukan beberapa upaya untuk dapat meningkatkan kinerja guru di MAS Al-Washliyah 22 Tembung, upaya tersebut adalah sebagai berikut:

#### A. Menegakkan Kedisiplinan terhadap para guru

Kedisiplinan ini merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin seorang karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Di dalam suatu lembaga pendidikan, penting bagi seorang guru atau pegawai dalam menjalankan aturan yang telah dibuat oleh pihak madrasah untuk dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Karena kedisiplinan seorang guru atau pegawai mencerminkan bagaimana kepribadian seorang guru tersebut terhadap kesiapannya dalam menjalankan profesinya untuk mengajar.

Bentuk kedisiplinan yang diterapkan di madrasah adalah memberikan piket harian bagi guru atau pegawai yang telah ditetapkan tugas dan fungsinya sesuai dengan jadwal yang ada, tugasnya untuk mengecek pergantian jam pelajaran, mendata guru yang tidak hadir, dan menggantikan guru yang tidak datang untuk mengajar di kelas. Dan disamping itu juga dibuat aturan tertulis tentang kehadiran guru untuk datang ke sekolah, apabila guru terlambat 30 menit sesudah bel berbunyi, maka dianggap tidak hadir ke madrasah tersebut untuk mengajar. Hal ini dilakukan setiap harinya, dengan jadwal tugas yang sudah tertulis dari pihak madrasah, yang setiap harinya bergantian bagi guru piket.

#### B. Mengadakan Rapat dan Musyawarah secara berkelanjutan

Organisasi merupakan wadah bagi pelaksanaan aktivitas manajemen. Yang mana di dalamnya banyak sekelompok orang berkumpul dan mempunyai tujuan

yang sama dalam mencapainya secara efektif dan efisien. Aktivitas manajerial yang dijalankan di organisasi tidak semuanya berjalan lancar tanpa terkendala. Oleh karenanya, di dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan seorang pemimpin atau kepala madrasah perlu mengadakan rapat atau musyawarah bagi anggota-anggotanya terhadap hal-hal yang perlu untuk diperbaiki ataupun terhadap hal-hal yang sudah baik untuk tetap terus ditingkatkan dan dikembangkan.

Musyawarah atau rapat dilakukan oleh kepala madrasah, guru, pegawai, staf, dan tenaga kependidikan di madrasah tersebut setiap satu bulan sekali, yaitu bertepatan dengan waktu penggajian guru-guru dan juga terkait mengenai hal-hal penting yang perlu di musyawarahkan lebih jauh. Dalam musyawarah tersebut, biasanya membahas tentang kinerja guru selama satu bulan. Tentunya terkait dengan masalah kehadiran dan komitmen guru dalam mengajar yang terus dipantau dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Biasanya guru sebelum diberikan gaji, kepala madrasah mewawancarainya terkait dengan tugas pokoknya dalam mengajar dan kedisiplinannya dalam mengikuti aturan yang dibuat oleh pihak madrasah. Apabila kehadiran guru tinggi, maka kompensasi yang di dapatkannya pun juga tinggi dan tentunya hal ini menjadi keuntungan bagi pihak madrasah. Namun apabila kehadiran guru masih minim atau rendah, maka kinerja yang dihasilkan pun rendah dan kompensasi yang diterima pun tidaklah memuaskan atau banyak.

### C. Memberikan Motivasi yang mendukung kinerja para guru

Motivasi sangat penting dalam mengembangkan dan membangkitkan semangat kerja para karyawan agar tetap komitmen dalam menjalankan tugasnya

dengan baik dan benar. Motivasi yang terpenting adalah motivasi intrinsik, yang mana motivasi ini lahir dari dalam diri seorang individu itu sendiri tanpa adanya pengaruh dari luar atau lingkungan. Namun dengan begitu, perlu juga ditambah dengan motivasi ekstrinsik melalui keteladanan dari seorang pemimpin atau kepala madrasah dalam membina guru-guru untuk dapat bekerja dengan giat dan disiplin sesuai dengan aturan yang berlaku di dalam organisasi atau lembaga pendidikan.

Bentuk motivasi yang diberikan Kepala madrasah kepada guru-guru adalah berupa pengawasan yang dilakukan secara intensif kepada guru-guru untuk dapat mendukung proses dari aktivitas tugas pokok dan fungsinya. Yang mana pengawasan dapat memberikan dampak yang positif terhadap kesadaran bagi para guru untuk lebih bertanggung jawab dalam meningkatkan peran sertanya dalam mengajar di madrasah tersebut. Pengawasan tersebut dilakukan setiap 1 bulan sekali guna mengetahui perkembangan dari kinerja masing-masing guru. Hal ini senantiasa memberikan dorongan dan juga dukungan dalam membina guru-guru yang ada di madrasah tersebut, agar kinerja yang dilakukan oleh para guru dapat dihargai oleh rekan-rekan kerja dalam membina hubungan yang baik untuk dapat tercapainya suatu tujuan.

D. Memberikan reward bagi guru yang berprestasi dan memberikan punishment bagi guru yang tidak disiplin

Dalam menjalankan profesinya sebagai seorang pendidik di madrasah, tentunya kinerja seorang guru tidak selalu baik atau tanpa ada masalah, pastilah terkadang terdapat suatu kesalahan sehingga hasil yang dicapai belum memuaskan bagi dirinya dan juga lembaga pendidikan. Menyikapi hal ini, tentunya peran

kepala madrasah harus objektif dalam menilai kinerja seorang guru-guru, artinya guru yang kinerjanya baik harus diberikan penghargaan agar guru tersebut merasa dihargai kerja kerasnya sehingga guru tersebut dapat lebih giat lagi untuk meningkatkan kinerjanya dan juga bagi guru yang kinerjanya rendah atau kurang baik di bawah rata-rata, ini perlu diberikan teguran atau tindak lanjut untuk dapat menyadarkannya dan juga menanyakan terhadap apa masalah yang dihadapinya sehingga kinerjanya tersebut rendah. Dalam hal ini, kepala madrasah harus melakukan pengawasan intensif terhadap guru yang kinerjanya rendah, dibandingkan dengan guru yang kinerjanya tinggi.

Bentuk reward yang diberikan oleh kepala madrasah terhadap kinerja guru yang tinggi dan baik adalah melalui ungkapan perasaan atau pujian kepada guru tersebut dengan kepuasan hati yang itu dapat menguntungkan pihak madrasah. Tentunya rasa bangga kepala madrasah tercurahkan melalui ungkapan kata-kata kepada guru yang kinerjanya baik tersebut, dengan begitu rasa dihargai seorang guru semakin membuat dirinya senang dan terus meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik lagi ke depannya. Disamping itu juga, punishment yang diberikan oleh kepala madrasah berupa ungkapan rasa kecewa terhadap guru yang kinerjanya rendah atau kurang disiplin dalam mengajar. Dan juga tentunya dapat mengurangi insentif yang diterimanya berbeda dari yang kinerjanya baik apabila seorang guru tersebut tidak disiplin dalam mengajar. Karena penghargaan sangat penting diberikan bagi guru yang berprestasi dan disiplin dalam mengajar, dan menegur atau memberikan tindak lanjut perbaikan bagi guru yang kurang peduli dengan tanggung jawabnya dan juga tidak disiplin dalam mengajar.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan paparan data dari hasil temuan khusus penelitian, hasil pembahasan penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan terhadap hasil penelitian sesuai dengan teori yang digunakan. Temuan penelitian lapangan dapat disimpulkan dalam lima hal, yaitu : (1) Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia, (2) Seleksi Manajemen Sumber Daya Manusia, (3) Rekrutmen Manajemen Sumber Daya Manusia, (4) Penempatan Manajemen Sumber Daya Manusia, (5) Upaya Peningkatan Kinerja Guru. Untuk lebih jelasnya, peneliti menjabarkannya sebagai berikut :

#### **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Pada dasarnya keberadaan perencanaan sebagai suatu kegiatan manajemen adalah merupakan tindakan awal. Bagaimanapun, semua fungsi manajemen saling terkait dengan yang dilaksanakan manajer. Setiap fungsi kegiatan organisasi harus dimulai dari perencanaan. Perencanaan mempunyai hubungan yang erat dengan manajemen. Suatu rencana pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang ditentukan sebelum melakukan berbagai kegiatan guna mencapai suatu tujuan. Berarti perencanaan itu merupakan aktivitas secara holistik dengan mengoptimalkan dana, sarana, dan lain-lain.

Kegiatan perencanaan merupakan rangkaian dari proses pemilihan dan penetapan tujuan, penetapan strategi-strategi, kebijakan, program kerja, atau rencana kerja pembuatan prosedur kerja yang akan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan.

Perencanaan SDM yang dilakukan di Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung pada dasarnya sudah dapat dikatakan cukup baik, karena hal ini terlihat dari keinginan dan kebutuhan madrasah untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan Sumber Daya Manusia yang ada secara efisiensi. Artinya madrasah masih memerlukan beberapa tenaga pendidik dan kependidikan yang dapat mengantisipasi dari kesalahan dan kerugian yang ditimbulkan oleh minimnya Sumber Daya Manusia untuk mengisi kekosongan dari uraian jabatan, masa kerja para guru, berbagai kualifikasinya, dan yang terpenting adalah jumlah tenaga kerja yang ada.

Hal ini sesuai dengan teori yang mendukung terhadap perencanaan sumber daya manusia yaitu perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja ialah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Di mana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

Teori di atas sangat mendukung terhadap pelaksanaan dari proses perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pihak madrasah. Yang terpenting dalam melakukan proses perencanaan ini adalah bagaimana seorang pemimpin atau kepala madrasah mempunyai program kerja dan tujuan yang jelas terhadap apa yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Walaupun

pihak madrasah tidak mempunyai Renstra (Rencana Strategik) pendidikan, namun upaya yang dilakukan kepala madrasah sudah terkoordinir dengan baik dengan tetap berfokus pada kejelasan dari 5W+1H yang menjadi landasan dalam melakukan perencanaan dalam bidang Sumber Daya Manusia pendidikan.

Walaupun demikian, pihak madrasah atau pemimpin harus membuat kebijakan dalam mengembangkan profesionalitas dari seorang guru, terutama bagi guru-guru muda atau sarjana muda yang masih semangat dan komitmen, karena hal ini dilakukan untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan seperti perpindahan tenaga kerja, pemberhentian tenaga kerja, dan juga masa kerja setiap pekerja yang mungkin sudah akan pensiun. Dalam hal ini upaya pihak madrasah atau pimpinan harus senantiasa melihat kebutuhan yang akan datang terkait kualitas dan kuantitas dari sumber daya manusia yang dimiliki pada saat ini, dengan menetapkan apa yang menjadi kekurangan dari sumber daya manusia yang akan pensiun atau pindah tempat kerja atau juga karena pemberhentian, antisipasi terhadap kebutuhan yang akan datang sangat penting dengan semakin berubahnya zaman. Pernyataan di atas sesuai dengan Firman Allah SWT dalam Surat Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ  
اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Artinya :* “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”.

Berdasarkan firman Allah SWT, dari kutipan ayat di atas mengungkapkan bahwa setiap diri manusia hendaknya memperhatikan apa yang akan diperbuat dan dihadapi pada hari-hari yang akan datang, sebagai antisipasi terhadap perubahan zaman dan juga sebagai usaha memperbaiki atau menambah dari setiap apa yang masih kurang maksimal dilakukan pada saat sekarang. Dan tentunya sebagai umat yang beruntung dalam memperhatikan diri yang dari jauh-jauh hari sudah harus dipersiapkan untuk melakukan perbuatan yang lebih baik yang dapat menguntungkan diri sendiri dan orang lain.

Maka sangat penting untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi tantangan maupun kelemahan di masa yang akan datang, sehingga dapat mengantisipasi agar tidak terjadi kerugian dengan membuat perencanaan yang baik dan benar.

Adapun bentuk perencanaan yang dilakukan di madrasah adalah:

- a. Menetapkan kebutuhan madrasah, dalam hal penyediaan tenaga kerja baru.
- b. Berfokus pada jangka pendek, karena madrasah tidak mempunyai renstra (rencana strategis) pendidikan.
- c. Mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan, artinya biaya yang dikeluarkan untuk menggaji guru harus sesuai dengan kinerja para guru, apabila kinerjanya baik maka insentif yang diberikan pun juga harus sesuai.

- d. Membuat daftar kerja tambahan yaitu piket guru untuk dapat menginfal bagi guru-guru yang tidak datang dalam hal meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik dan disiplin dalam mengajar.
- e. Membuat daftar inventarisasi keadaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, seperti: jumlah tenaga kerja yang ada, berbagai kualifikasinya, masa kerja masing-masing, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para guru, bakat yang masih perlu dikembangkan, dan minat pekerja yang bersangkutan.

## **2. Seleksi Sumber Daya Manusia**

Penentuan untuk memilih pegawai yang diharapkan organisasi memerlukan tindakan yang ilmiah dan rasional. Kegiatan untuk memilih dan menentukan pegawai yang memenuhi kriteria dan harapan organisasi adalah seleksi (*selection*). Dengan demikian, seleksi pegawai adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih pegawai yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan organisasi serta memprediksi kemungkinan keberhasilan/kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya.

Dalam hal pelaksanaannya, seleksi terkadang dijadikan sebagai hal yang dianggap biasa dan tidak penting karena seleksi dilakukan hanya membuang-buang waktu saja. Oleh karenanya hal ini perlu dipahami kembali, bahwa seleksi dilakukan untuk menguji dan memilih mana calon tenaga kerja yang memiliki keahlian yang sesuai dengan kualifikasinya.

Proses seleksi yang dilakukan di Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung dapat dikatakan sudah cukup baik, artinya peran serta Kepala Madrasah untuk bekerja sama dengan wakil-wakilnya sudah berjalan baik, prosesnya terkoordinir dengan menyiapkan segala kebutuhan organisasi yang dapat mendukung tercapainya tujuan melalui rencana yang telah dibuat. Proses seleksi dilakukan di lingkungan madrasah Al-Washliyah tersebut, karena seleksi dilakukan atas dasar kemandirian madrasah melalui kebijakan yang dibuat oleh pimpinan atau kepala madrasah. Walaupun tidak ada ketentuan langsung yang tertulis dalam memilih para calon pelamar tenaga kerja, karena proses yang diseleksi dalam memilih guru hanya sedikit saja, satu atau dua orang pelamar saja tidak lebih dari tiga orang pelamar. Sehingga tidak perlu pihak madrasah melakukan proses seleksi yang lebih formal seperti proses penyaringan untuk pegawai-pegawai negeri.

Adapun bentuk dari proses seleksi yang dilakukan di madrasah yaitu:

- a. Berdasarkan dari kemandirian madrasah, melalui kebijakan yang dibuat oleh kepala madrasah.
- b. Memilih Tenaga Kerja yang sudah memiliki kualifikasi pendidikan minimal yaitu Strata 1 (S-1) atau Diploma IV (D-IV).
- c. Melakukan tes, yaitu tes yang dilakukan hanya melalui wawancara (interview) terhadap calon pelamar, dengan menanyakan latar belakang dari tenaga kerja tersebut, juga melihat dan mengamati tampilan busana yang dipakai oleh tenaga kerja tersebut yang layak dan cocok untuk bekerja

sebagai profesi guru dan yang terpenting adalah memiliki kompetensi yang baik.

Dengan demikian, seleksi yang dilakukan berdasarkan dari analisis pekerjaan yang menggambarkan tentang kebutuhan diperlukannya tenaga kerja untuk suatu jabatan di madrasah tersebut. Setelah dianalisis dan memperoleh kebutuhan tenaga kerja, maka diadakan tes yaitu berupa wawancara dalam hal untuk mengetahui bagaimana kesiapan tenaga kerja untuk menerima jabatan yang akan diperolehnya. Hal ini dilakukan karena hanya sedikit calon pelamar yang akan diseleksi sehingga tidak perlu dilakukan penyaringan secara bertahap-tahap. Dengan melakukan tes wawancara, sehingga dapat diketahui bagaimana pengalaman kerjanya sebelum diterima di madrasah tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, hal ini sudah sesuai dengan teori yang mendukung dalam proses seleksi sumber daya manusia, yang mana seleksi sumber daya manusia merupakan proses yang dengannya perusahaan dapat memilih dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Dengan begitu keputusan yang diambil harus sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pihak madrasah. Penting bagi para calon guru yang akan mengajar mengetahui aturan yang dibuat oleh pihak madrasah untuk dapat diaati dan dilaksanakan sebagai profesi dalam mengajar apabila telah diterima menjadi guru di madrasah tersebut.

Berdasarkan hal tersebut, maka Allah SWT berfirman dalam Q.S.

Al-A'raf ayat 2 yang berbunyi:

اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ إِلَيْكُم مِّن رَّبِّكُمْ وَلَا تَتَّبِعُوا مِن دُونِهِ أَوْلِيَاءَ قَلِيلًا مَّا تَذَكَّرُونَ

Artinya: *“Ikutilah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu dan janganlah kamu mengikuti pemimpin-pemimpin selain-Nya. Amat sedikitlah kamu mengambil pelajaran (daripadanya).”*

Berdasarkan firman Allah SWT di atas, bahwa segala sesuatu yang kita lakukan semuanya harus berasal dari Allah, dialah yang menguji dan mengawasi manusia dalam sehari-hari, maka oleh sebab itu hendaklah dari kita mengikuti apa yang Allah perintahkan untuk dapat mencapai apa yang kita harapkan di dunia dan di akhirat.

### 3. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas dan proses yang digunakan secara legal untuk memperoleh sejumlah orang-orang yang berkualitas pada ruang dan waktu yang sesuai sehingga orang-orang dan organisasi dapat memilih satu sama lain minat jangka pendek dan jangka panjang.

Makna dari istilah tersebut ditunjukkan oleh rasio/nisbah antara jumlah pelamar dan jumlah formasi yang tersedia. Jelaslah kiranya apabila hanya ada satu nisbah satu lawan satu, seorang pencari kerja untuk satu formasi pekerjaan, mungkin kita tidak berada dalam satu kondisi yang menguntungkan untuk menyelenggarakan penyaringan pegawai.

Sebaliknya, apabila ada ratusan pencari kerja untuk suatu pekerjaan, mungkin dapat memperoleh seorang pegawai yang lebih cakap.

Rekrutmen dilakukan harus berdasarkan pada kebutuhan organisasi atau lembaga. Perekrutan pegawai sering dianggap sebagai kondisi yang melegakan, sedangkan penyaringan pegawai dianggap suatu yang menyulitkan. Perekrutan pegawai dipandang suatu hal yang melegakan, karena perekrutan pegawai memberikan kesempatan kepada siapa saja yang melamar pekerjaan secara kompetitif. Penyaringan pegawai dipandang menyulitkan karena menyeleksi pencari kerja dan hanya yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan organisasi. Kegiatan penyaringan pegawai dapat dibuat selektif dengan jalan membatasi permohonan kepada kelompok khusus. Dalam kondisi tertentu mungkin terdapat kesempatan yang lebih menguntungkan untuk memperoleh pegawai yang memenuhi harapan organisasi. Namun demikian, perekrutan pegawai kebanyakan merupakan suatu fungsi yang positif untuk mencari, menentukan, dan menarik para pencari kerja untuk mengisi formasi pekerjaan.

Perekrutan yang terjadi di Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung dapat dikatakan cukup baik, karena hal ini terlihat dari kebutuhan akan tenaga kerja yang harus dimanfaatkan secara efektif dan efisien lagi agar dapat meningkatkan mutu madrasah tersebut. Apabila SDM nya unggul dan berkualitas sudah tentu pelaksanaan kinerjanya dapat menguntungkan pihak madrasah. Untuk memperoleh tenaga kerja di madrasah tersebut, maka pihak madrasah hanya melakukan proses

perekrutan saja, tanpa ada penyaringan. Karena dalam prakteknya, perekrutan pegawai dapat memberikan kesempatan kepada siapa saja yang akan melamar menjadi seorang pendidik dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan bahwa, madrasah memerlukan SDM untuk dapat ditempatkan pada bidang studi yang kosong, hal ini dikarenakan pemberhentian kerja dari seorang guru lama yaitu guru yang mengajar pada bidang studi Muatan Lokal yaitu Qiraatil Qutub (Kitab Kuning). Sehingga hal ini perlu ditindak lanjuti dalam mengisi kekosongan bidang studi yang rata-ratanya mengajar tiap kelas itu hanya 1 Jam. Oleh karena itu, pihak madrasah dan juga pimpinan menginginkan calon guru baru yang dapat mengisi kekosongan tersebut, terutama yang paling didahulukan yaitu para Uztad, yang mana dalam bidang studi ini, lingkup kajiannya berdasarkan ilmu-ilmu Nahwu dan Sorof, yang merupakan bagian integral dari Pendidikan Bahasa Arab. Kualifikasi yang diinginkan oleh kepala madrasah dalam merekrut guru tersebut yaitu harus S1.

Sampai saat ini pihak madrasah berupaya untuk dapat merekrut guru tersebut, melalui berbagai cara seperti pemberitahuan dari guru-guru yang mengajar di madrasah tersebut, dan juga pengumuman dari pihak yang ditugaskan. Dengan demikian, hal ini sesuai dengan perencanaan yang dibuat oleh pihak madrasah terhadap program apa yang harus ditindak lanjuti ke depannya nanti.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas mengenai rekrutmen tenaga kerja, maka rekrutmen yang dilakukan oleh pihak madrasah sudah cukup baik, hal ini sesuai dengan teori yang mendukung tentang rekrutmen sumber daya manusia. Yang mana teori tersebut mengungkapkan bahwa rekrutmen tenaga kerja ialah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan berketerampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan. Oleh karena itu penerapan dari proses rekrutmen ini harus dapat di analisis terlebih dahulu dari uraian jabatan yang ada, sehingga kekosongan dari uraian tugas tersebut dapat terisi oleh orang-orang yang telah dipilih dengan sebaik mungkin berdasarkan proses rekrutmen.

Dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah Ayat 30 Allah SWT berfirman tentang pentingnya merekrut dan memilih sebagai upaya untuk mendapatkan hasil yang maksimal:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ  
يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ  
إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya

*dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".*

Berdasarkan ayat di atas, bahwa Allah SWT memilih manusia sebagai Khalifah dimuka bumi ini, karena manusia menjadi pilihan Allah atas apa yang menjadi kehendak bagi-Nya, walaupun akhirnya manusia itu membuat kerusakan di bumi dan saling menumpahkan darah, tetapi semuanya itu merupakan ketetapan dari Allah SWT, yang makhluk-makhluk-Nya tidak dapat mengetahui apa yang menjadi rencana Allah. Di sinilah adanya proses perekrutan dan pemilihan terhadap siapa yang berhak untuk menjadi khalifah di muka bumi ini. Walaupun jin dan iblis tidak mau tunduk dan bersujud kepada manusia kecuali hanya malaikat saja.

Perekrutan dapat menentukan kualitas sumber daya manusia yang ada, karena melalui perekrutanlah apa yang dihasilkan organisasi dapat sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh masing-masing pegawai. Sebagai salah satu aktivitas dalam manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan, rekrutmen bertujuan untuk :

- a. Menetapkan kebutuhan rekrutmen organisasi masa sekarang dan yang akan datang hubungannya dengan perencanaan SDM dan *Job Analysis*.
- b. Meningkatkan sejumlah calon pelamar kerja dengan biaya minimum.
- c. Membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi dengan menurunkan sejumlah pelamar kerja yang bermutu rendah (*underqualified*) atau bermutu terlalu tinggi (*overqualified*) dengan jelas.

- d. Membantu menurunkan kemungkinan pelamar kerja yang setelah direkrut dan diseleksi, akan hengkang dari organisasi setelah beberapa saat kemudian.
- e. Meningkatkan keefektifan organisasi dan individu dalam jangka pendek dan panjang.

#### **4. Penempatan Sumber Daya Manusia**

Penempatan SDM atau penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi dan rekrutmen, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan kepada orang tersebut. Placement atau penempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) yang optimal bagi perusahaan sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan.

Penempatan pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Sehingga bagi pegawai yang berprestasi dapat ditempatkan pada posisi yang lebih tinggi dari pegawai yang biasa-biasa saja. Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan beban wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi

pertimbangan dalam menempatkan karyawan. Misalnya, sarjana Agama harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang Keagamaan. Latar belakang akademis ini dimaksudkan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula (The Right Man on The Right Place).

Proses penempatan yang dilakukan oleh pihak Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung dapat dikatakan kurang baik, karena dalam data dan dokumentasi yang peneliti temukan masih ada sebagian guru yang tidak sesuai mengajar dengan latar belakang pendidikan dan kualifikasinya. Hal ini tidak sesuai dengan peraturan yang dibuat oleh pemerintah melalui UU No 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, yang mana ini merupakan suatu Undang-undang bagi seorang guru dalam memenuhi dan mentaati peraturan dari pemerintah terhadap standar kualifikasi mengajar yang professional.

Di Madrasah Aliyah Swasta Al-Washliyah 22 Tembung, peneliti mengamati penempatan guru-guru yang mengajar berdasarkan data dan dokumen yang ada, ternyata masih ada sebagian guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang studinya. Guru-guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang studinya yaitu Bapak Parlindungan Simanjuntak S.Ag, lulusan dari IAIN, kualifikasi S-1, Jurusan PAI, tetapi mengajar bidang studi Sosiologi. Ibu Titin Fatimah, S.Pd.I, lulusan dari IAIN, kualifikasi S-1, Jurusan BKI, tetapi mengajar bidang studi Pendidikan Seni. Bapak Rudi Alamsyah Simbolon, S.Si Lulusan dari UNSRI, kualifikasi S-1, Jurusan Ilmu Sosial, tetapi mengajar Biologi. Dan ada juga guru bidang studi

Agama Islam yaitu Ibu Dra. Siti Fatimah lulusan IAIN, kualifikasi S-1, Jurusan PAI, yang mengajar sampai 2 bidang studi yaitu Al-Qur'an Hadits dan Aqidah Akhlak.

Sekitar 85 % guru yang S-1 ditempatkan sesuai dengan bidang studi yang diembannya. Sisanya 15 % ditempatkan tidak sesuai dengan bidang studi yang diembannya. Hal ini perlu diperhatikan lagi oleh kepala madrasah untuk dapat ditindaklanjuti dalam memperbaiki pelaksanaan Manajemen SDM di madrasah tersebut. Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan, bahwa guru-guru yang tidak sesuai ditempatkan tersebut karena untuk mengisi kekosongan dari lowongan bidang studi tersebut. Sehingga mau tidak mau, guru-guru tersebut harus mengajar yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan jurusan yang diambilnya pada waktu kuliah dulu.

Rata-rata guru yang ditempatkan tidak sesuai dengan kualifikasi jurusannya, dominan berasal dari lulusan alumni IAIN, hal ini bisa saja terjadi karena begitu banyaknya persaingan dalam bidang studi agama, sehingga lowongan untuk mengajar pada bidang studi agama semakin sedikit. Apalagi hal ini dapat diketahui dari sekolah-sekolah yang berasaskan Islam. Masih banyak ditemui guru-guru yang mengajar tidak kompetensi, hanya sebatas keterpaksaan saja. Ini akan berdampak pada prestasi belajar para peserta didik, yang mana guru yang mengajar harus beradaptasi dulu dengan bidang studi yang tidak sesuai dengan jurusannya, berbeda dengan guru yang memang mengajar sesuai dengan keahlian dan ditempatkan berdasarkan jurusannya.

Bagi guru yang mengajar sekaligus 2 bidang studi, tentunya ini menjadi perhatian juga bagi kepala madrasah dalam pembagian tugas dan tanggung jawab dalam jabatan. Sehingga jatah mengajar untuk guru lain masih tetap ada, tentunya hal ini dapat diketahui karena faktor biaya yang masih minim dalam penggajian guru. Sehingga pihak madrasah benar-benar harus optimal dalam mendayagunakan sumber dana dengan jumlah para guru yang ada. Artinya jumlah guru yang ada tidak kurang, dan pembiayaannya pun masih tercukupi dalam penggajian para guru.

Maka berdasarkan uraian pembahasan di atas, pihak madrasah belum sepenuhnya baik dalam menempatkan guru-guru yang mengajar sesuai dengan keahliannya masing-masing sesuai dengan jenjang akademik pendidikannya. Hal ini tidak sesuai dengan Hadits yang disabdakan oleh Rasulullah SAW mengenai pentingnya keahlian dalam jabatan tertentu, yaitu:

إِذَا وُشِدَّ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَدِرْ شَاعَ

*Artinya: “Bila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya (personil yang tidak profesional) maka tunggulah kehancurannya”.*

Berdasarkan hadits di atas bahwa, segala urusan yang dikerjakan harus benar-benar diserahkan kepada yang memang mempunyai keahlian terhadap bidang tertentu. Karena hal tersebut sangat dianjurkan dalam Islam untuk mengantisipasi segala bentuk kesalahan dan juga kerugian yang dihasilkan dari kinerja seseorang, tidak lain dan tidak bukan termasuk bagi guru yang mengajar di sekolah atau madrasah harus sesuai dengan bidang

studinya dalam jenjang akademiknya selama proses pendidikan. Sehingga hal ini sangat penting untuk diperhatikan dalam menempatkan para guru yang sesuai dengan keahliannya dan juga pengalamannya.

Adapun penempatan yang dilakukan oleh pihak madrasah atau pimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Penempatan dilakukan karena untuk mengisi kekosongan pada bidang studi tertentu.
- b. Berdasarkan keputusan dan kewenangan dari pihak madrasah atau pimpinan.
- c. Berdasarkan pengalaman dan kecakapan tenaga kerja untuk menjadi seorang guru.

Berdasarkan proses penempatan yang dilakukan oleh pihak madrasah dan juga pimpinan, maka dalam hal ini Allah SWT berfirman dalam Q.S. Al-Anfaal ayat 27 yang berbunyi sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ  
تَعْلَمُونَ

*Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanah yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui”.*

Dari ayat tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa dalam hal penempatan pegawai, bahwa seseorang tidak boleh berkhianat dalam menunaikan amanahnya padahal mereka adalah orang yang mengetahui.

Jadi dalam proses pengerjaan tugasnya seorang pegawai harus menyelesaikannya dengan baik dan benar karena tugas ataupun tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya itu merupakan suatu amanah yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

## **5. Upaya-upaya Dalam Meningkatkan Kinerja Guru/Pendidik**

Upaya merupakan solusi terhadap masalah-masalah yang timbul dan tentunya merupakan suatu tindaklanjut dalam usaha perbaikan dan pengembangan kinerja guru, berikut upaya-upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di MAS Al-Washliyah 22 Tembung yaitu:

### **a. Menegakkan Kedisiplinan terhadap para guru**

Kedisiplinan ini merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin seorang karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Di dalam suatu lembaga pendidikan, penting bagi seorang guru atau pegawai dalam menjalankan aturan yang telah dibuat oleh pihak madrasah untuk dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Karena kedisiplinan seorang guru atau pegawai mencerminkan bagaimana kepribadian seorang guru tersebut terhadap kesiapannya dalam menjalankan profesinya untuk mengajar.

Bentuk kedisiplinan yang diterapkan di madrasah adalah memberikan piket harian bagi guru atau pegawai yang telah ditetapkan

tugas dan fungsinya sesuai dengan jadwal yang ada, tugasnya untuk mengecek pergantian jam pelajaran, mendata guru yang tidak hadir, dan menggantikan guru yang tidak datang untuk mengajar di kelas. Dan disamping itu juga dibuat aturan tertulis tentang kehadiran guru untuk datang ke sekolah, apabila guru terlambat 30 menit sesudah bel berbunyi, maka dianggap tidak hadir ke madrasah tersebut untuk mengajar. Hal ini dilakukan setiap harinya, dengan jadwal tugas yang sudah tertulis dari pihak madrasah, yang setiap harinya bergantian bagi guru piket.

b. Mengadakan Rapat dan Musyawarah secara berkelanjutan

Organisasi merupakan wadah bagi pelaksanaan aktivitas manajemen. Yang mana di dalamnya banyak sekelompok orang berkumpul dan mempunyai tujuan yang sama dalam mencapainya secara efektif dan efisien. Aktivitas manajerial yang dijalankan di organisasi tidak semuanya berjalan lancar tanpa terkendala. Oleh karenanya, di dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan seorang pemimpin atau kepala madrasah perlu mengadakan rapat atau musyawarah bagi anggota-anggotanya terhadap hal-hal yang perlu untuk diperbaiki ataupun terhadap hal-hal yang sudah baik untuk tetap terus ditingkatkan dan dikembangkan.

Musyawarah atau rapat dilakukan oleh kepala madrasah, guru, pegawai, staf, dan tenaga kependidikan di madrasah tersebut setiap satu bulan sekali, yaitu bertepatan dengan waktu penggajian guru-guru dan juga terkait mengenai hal-hal penting yang perlu di musyawarahkan lebih jauh. Dalam musyawarah tersebut, biasanya membahas tentang kinerja guru

selama satu bulan. Tentunya terkait dengan masalah kehadiran dan komitmen guru dalam mengajar yang terus dipantau dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Biasanya guru sebelum diberikan gaji, kepala madrasah mewawancarainya terkait dengan tugas pokoknya dalam mengajar dan kedisiplinannya dalam mengikuti aturan yang dibuat oleh pihak madrasah. Apabila kehadiran guru tinggi, maka kompensasi yang di dapatkannya pun juga tinggi dan tentunya hal ini menjadi keuntungan bagi pihak madrasah. Namun apabila kehadiran guru masih minim atau rendah, maka kinerja yang dihasilkan pun rendah dan kompensasi yang diterima pun tidaklah memuaskan atau banyak.

c. Memberikan Motivasi yang mendukung kinerja para guru

Motivasi sangat penting dalam mengembangkan dan membangkitkan semangat kerja para karyawan agar tetap komitmen dalam menjalankan tugasnya dengan baik dan benar. Motivasi yang terpenting adalah motivasi intrinsik, yang mana motivasi ini lahir dari dalam diri seorang individu itu sendiri tanpa adanya pengaruh dari luar atau lingkungan. Namun dengan begitu, perlu juga ditambah dengan motivasi ekstrinsik melalui keteladanan dari seorang pemimpin atau kepala madrasah dalam membina guru-guru untuk dapat bekerja dengan giat dan disiplin sesuai dengan aturan yang berlaku di dalam organisasi atau lembaga pendidikan.

Bentuk motivasi yang diberikan Kepala madrasah kepada guru-guru adalah berupa pengawasan yang dilakukan secara intensif kepada guru-guru

untuk dapat mendukung proses dari aktivitas tugas pokok dan fungsinya. Yang mana pengawasan dapat memberikan dampak yang positif terhadap kesadaran bagi para guru untuk lebih bertanggung jawab dalam meningkatkan peran sertanya dalam mengajar di madrasah tersebut. Pengawasan tersebut dilakukan setiap 1 bulan sekali guna mengetahui perkembangan dari kinerja masing-masing guru. Hal ini senantiasa memberikan dorongan dan juga dukungan dalam membina guru-guru yang ada di madrasah tersebut, agar kinerja yang dilakukan oleh para guru dapat dihargai oleh rekan-rekan kerja dalam membina hubungan yang baik untuk dapat tercapainya suatu tujuan.

- d. Memberikan reward bagi guru yang berprestasi dan memberikan punishment bagi guru yang tidak disiplin

Dalam menjalankan profesinya sebagai seorang pendidik di madrasah, tentunya kinerja seorang guru tidak selalu baik atau tanpa ada masalah, pastilah terkadang terdapat suatu kesalahan sehingga hasil yang dicapai belum memuaskan bagi dirinya dan juga lembaga pendidikan. Menyikapi hal ini, tentunya peran kepala madrasah harus objektif dalam menilai kinerja seorang guru-guru, artinya guru yang kinerjanya baik harus diberikan penghargaan agar guru tersebut merasa dihargai kerja kerasnya sehingga guru tersebut dapat lebih giat lagi untuk meningkatkan kinerjanya dan juga bagi guru yang kinerjanya rendah atau kurang baik di bawah rata-rata, ini perlu diberikan teguran atau tindak lanjut untuk dapat menyadarkannya dan juga menanyakan terhadap apa masalah yang

dihadapinya sehingga kinerjanya tersebut rendah. Dalam hal ini, kepala madrasah harus melakukan pengawasan intensif terhadap guru yang kinerjanya rendah, dibandingkan dengan guru yang kinerjanya tinggi.

Bentuk reward yang diberikan oleh kepala madrasah terhadap kinerja guru yang tinggi dan baik adalah melalui ungkapan perasaan atau pujian kepada guru tersebut dengan kepuasan hati yang itu dapat menguntungkan pihak madrasah. Tentunya rasa bangga kepala madrasah tercurahkan melalui ungkapan kata-kata kepada guru yang kinerjanya baik tersebut, dengan begitu rasa dihargai seorang guru semakin membuat dirinya senang dan terus meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik lagi ke depannya. Berdasarkan hal di atas, bahwa reward yang dilakukan oleh pihak madrasah atau pimpinan dapat dikatakan sudah cukup baik. Disamping itu juga, punishment yang diberikan oleh kepala madrasah berupa ungkapan rasa kecewa terhadap guru yang kinerjanya rendah atau kurang disiplin dalam mengajar. Dan juga tentunya dapat mengurangi insentif yang diterimanya berbeda dari yang kinerjanya baik apabila seorang guru tersebut tidak disiplin dalam mengajar. Karena penghargaan sangat penting diberikan bagi guru yang berprestasi dan disiplin dalam mengajar, dan menegur atau memberikan tindak lanjut perbaikan bagi guru yang kurang peduli dengan tanggung jawabnya dan juga tidak disiplin dalam mengajar. Bentuk punishment yang diberikan oleh kepala madrasah sudah cukup baik, sehingga dapat membuat guru-guru yang kinerjanya rendah atau tidak disiplin agar dapat lagi memperbaiki kualitas diri dan terus bekerja secara disiplin yang baik.