Peran Kepala Madrasah dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*

Nur Kholis**

IAIN Sunan Ampel Surabaya

"Perlakukan orang seperti adanya dan bantu mereka menjadi apa yang mereka mampu menjadi"

(Anonimus)

A. Mukaddimah

Manusia merupakan elemen mendasar di dalam organisasi pendidikan (baca: lembaga pendidikan). Mereka merumuskan tujuan, menciptakan inovasi, dan mencapai cita-citanya. Tujuan-tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa campur tangan sumber daya manusia (SDM) atau tenaga kependidikan di dalamnya, betatapun sempurnanya aspek teknologis dan ekonomis organisasi tersebut. Dalam sejarah pembangunan khususnya pembangunan kependidikan di Indonesia, sayangnya, aspek vital ini belum mendapat perhatian banyak, bahkan dapat dikatakan sering dilupakan. Sebaliknya, aspek pembangunan yang paling diperhatikan justru pengembangan fisik penunjang pendidikan. Keyakinan akan pentingnya elemen non-SDM bahkan masih mengakar-kuat dalam benak kita; misalnya keyakinan bahwa lembaga tidak akan pernah maju manakala tidak ditopang oleh dana dan sarana yang memadai. Keyakinan ini tentu ada benarnya. Tapi, pertanyaannya siapakah yang mencari dana dan sarana itu? Jawabnya adalah manusia! Akibat dari pola pemikiran semacam ini, SDM di sektor pendidikan (pimpinan, guru, karyawan) dapat dikategorikan sebagai kelompok 'pinggiran', jika dibandingkan dengan SDM sektor lain, terutama sektor ekonomi.

Kesadaran akan kenyataan bahwa kekuatan organisasi pendidikan terletak pada manusianya ini barangkali yang mengilhami para perancang pembangunan (kita semua) untuk lebih menekankan aspek manusia. Sebenarnya aspek pentingnya SDM ini sudah

---

* Makalah disampaikan pada Lokakarya Manajemen Madrasah Wilayah Binaan IAIN Sunan Ampel (Kab. Bojonegoro dan Kab. Tuban), oleh IAIN Sunan Ampel Surabaya, di Wisma Bahagia Surabaya, Kamis, 17 Pebruari 2000.

** Penulis/Penyaji adalah Dosen IAIN Sunan Ampel Surabaya, Alumni The University of New South Wales, Sydney Australia.

Nur Kholis UIN Sunan Ampel Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditunjukan oleh Nabi Muhammad bahwa: "jika anda menyerahkan pekerjaan pada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancurannya." Juga filosuf Cina pernah menulis: "Jika anda anda ingin panen tiga bulan maka tanamlah padi; jika anda ingin penen 100 tahun tanamlah kelapa; dan jikan anda ingin panen 1000 tahun maka tanamlah manusia." Melihat ini maka sangat penting bagi pengembangan potensi tenaga kependidikan pada madrasah agar memetik panen yang berjangka sangat panjang.

B. Seputar Peran Kepala Madrasah dalam Pemberdayaan SDM

Salah seorang konsultan manajemen terkenal, Kenneth Bangchard (1981) pernah menyatakan ada tiga cara untuk memiliki SDM yang berkualitas tinggi. *Pertama* adalah menyewa (mengangkat) 'para pemenang.' Pemenang adalah mereka yang telah diangkat menjadi tenaga tetap pendidikan; mereka ini telah terbukti lolos dalam seleksi ketenagaan secara fair. Pemenang lain adalah mereka yang secara konkrit menunjukkan kemampuan lebih dibanding koleganya. *Kedua*, mengangkat individu-individu terbaik dan mengembangkannya menjadi efektif. Lulusan dengan prestasi tinggi dan individu berbakat diangkat dan dikembangkan untuk pemantapan. Jika kedua ini tidak dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan atau memang tidak ada, maka cara *ketiga* adalah 'berdo'a' agar lembaganya tidak mati karena tidak memiliki SDM yang kualifaid.

Pada tingkat Madrasah, fihak yang paling kompeten dalam pemberdayaan SDM adalah Kepala Madrasah (Kamad). Hanya saja bagi Madrasah negeri peran ini di-joint-venture-kan dengan kantor departemen agama terkait. Akibatnya seoalah-olah yang memiliki kuwajiban pengembangan SDM madrasah adalah Kandep. Namun, semua level pimpinan pendidikan memiliki peran kritis dalam pemberdayaan SDM. Sikap dan harapan pimpinan menciptakan suasana baik melemahkan atau menumbuhkan profesionalisme SDM. Pengembangan SDM harus dilihat oleh Kamad sebagai suatu yang esensial bahwa semua staf berhak belajar untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Sebaliknya pengembangan SDM bukan sebagai proses remedial, dimana staf perlu diperbaiki. Dengan demikian pengembangan SDM ini adalah untuk siapa saja, baik yang merasa sudah maupun (apalagi) yang belum baik kinerjanya. Kepala Madrasah, guru, dan karyawan memiliki hak sama untuk peningkatan kualitas kinerjanya.

Berbagai studi menemukan bahwa kepala sekolah sangat berperan penting dalam mengadakan inovasi dan perubahan dalam sekolahnya. Namun bukan berarti setiap Kamad senang dengan inovasi dan perubahan. Kamad sering juga menghambat proses perubahan, meskipun dia sendiri tidak selalu dapat membuat suatu perubahan. Sama halnya, terjadi-tidaknya pemberdayaan SDM tergantung pada positif-negatifnya sikap Kamad terhadap proses ini. Kamad yang memiliki sikap positif terhadap pemberdayaan SDM melakukan hal-hal sebagai berikut: (1) menyediakan waktu cukup untuk merencanakan dan melaksanakan proses pemberdayaan SDM, (2) menghadiri program-program pengembangan SDM, (3) menyediakan sumber-sumber untuk pengembangan

Nur Khalis UIN Sunan Ampel Surabaya

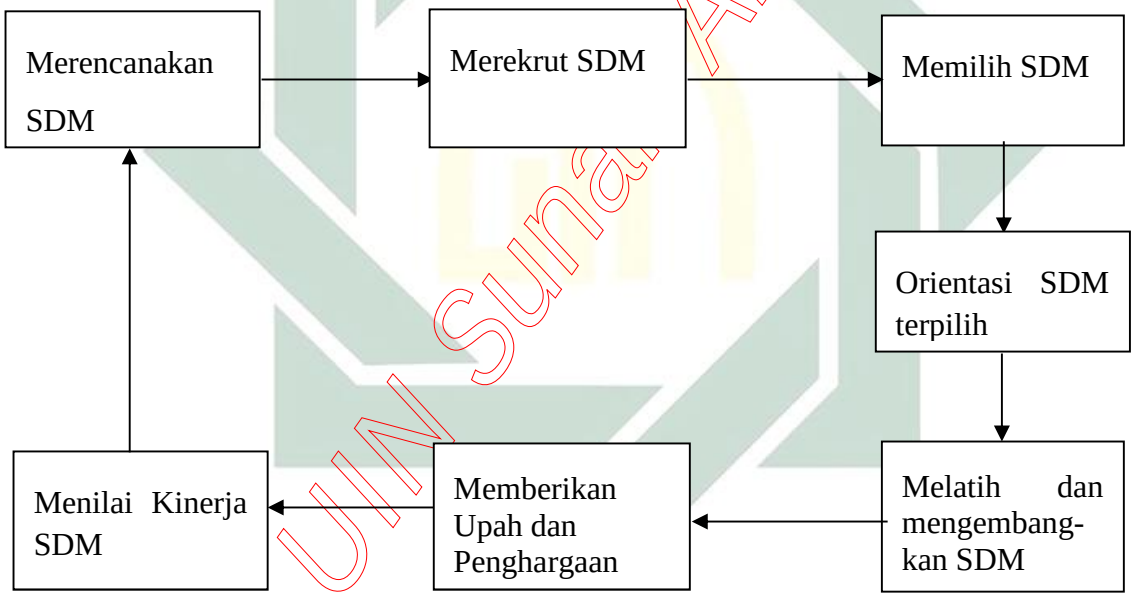
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

SDM, dan (4) membuata kebijakan-kebijakan untuk mengenali dan menghargai individu-individu yang berusaha untuk berkembang.

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

C. Proses Pemberdayaan SDM Madrasah

Pemberdayaan SDM dapat diartikan sebagai: "aktifitas yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam rangka mengkaryakan tenaga-tenaga yang berkualitas melalui proses yang sistematis, yaitu merencanakan kebutuhan, merekrut, menyeleksi, melatih dan mengembangkan, menempatkan pada posisi yang tepat, dan memberikan pengargaan yang sesuai. Tujuan dari proses ini adalah meningkatkan sumbangan SDM pada lembaga. Proses pemberdayaan SDM Madrasah dapat dilihat pada Bagan 1 sebagai berikut:



Bagan 1: Proses Pemberdayaan SDM

1. Merencanakan SDM

Lembaga pendidikan yang 'sehat' ingin selalu memiliki tenaga-tenaga yang kompeten untuk menduduki posisi-posisi yang dibutuhkan. Untuk memiliki tenaga-tenaga yang berkualitas lembaga pendidikan tidak bisa menunggu sampai datang sendiri, tetapi perlu mencurahkan tenaga dan pikiran untuk memenuhi kebutuhan tadi dan menentukan dimana mencari dan mendapatkan SDM kompeten ini. Untuk melakukan ini memerlukan

Nur Kholis UIN Sunan Ampel Surabaya
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perencanaan SDM yang baik sehingga mendapatkan tenaga yang tepai baik secara kuatitas maupun kualitas. Ada beberapa langkah dalam merencanakan SDM, yaitu:

a. Menentukan pekerjaan dan keahlian yang dibutuhkan (job analisys). Proses ini untuk membuat gambaran secara rinci tentang tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan, memperjelas hubungan antara pekerjaan satu dengan lainnya, dan menentukan ilmu, ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan oleh calon tenaga untuk melakukan pekerjaan itu. Untuk membuat gambaran yang detil memerlukan informasi yang diperoleh melalui observasi dan mengkaji serta menyajikan hasilnya secara tertulis. Dari data ini lembaga menyiapkan job deskripsi yang berisi keterampilan, tanggung jawab, pengetahuan, kewenangan, dan hubungan antar pekerjaan. Kemudian ini ditulis sebagai spesifikasi pekerjaan yang nantinya menjadi pedoman mengangkat tanaga.

b. Menentukan keseluruhan kebutuhan SDM. Setelah membuat analisis pekerjaan, lembaga menentukan keseluruhan tanaga yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan, dan ketrampilan serta abilitas yang harus dimiliki.

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

d. Menentukan bebutuhan riil SDM. Perbedaan antara kebutuhan keseluruhan dan tenaga yang tersedia merupakan kebutuhan riil SDM yang akan dipenuhi melalui rekrutmen. Kebutuhan riil juga menjadi sasaran lembaga mengambil tenaga kerja.

e. Menentukan sumber SDM. Jika kita membeli pakaian, kita perlu melihat-lihat di berbagai toko sehingga menemukan pakaian yang paling sesuai dengan kebutuhan kita. Ilustrasi ini sama dalam proses pengangkatan SDM. Secara umum, semakin banyak sumber, semakin luas kesempatan untuk menemukan calon yang berkualitas. Sumber tanaga kerja ada dua: yaitu dari dalam dan dari luar lembaga. Masing-masing sumber memiliki kelebihan dan kekurangan. Sumber dari dalam, misalnya, secra positif dapat (1) memotivasi personel yang ada dan (2) mendorong personel lain meraih prestasi. Kelemahannya (1) mungkin personel ini telah kehabisan ide pembaharuan dan (2) tidak adanya tenaga yang kualifaid untuk pekerjaan yang benar-benar baru. Kelebihan orang luar, misalnya, (1) masih kaya gagasan pengembangan lembaga dan (2) ditemukannya tenaga yang sangat cocok dengan pekerjaan yang sangat baru. Namun, kelemahannya (1) dapat mendatangkan sentimen orang dalam dan (2) kaburnya identitas yang dimiliki. Orang dalam bisa dimanfaatkan untuk mengisi lowongan pekerjaan melalui beberapa cara: (1) *upgrading*, tenaga yang menempati posisi dididik, dilatih, dan dikembangkan supaya kerjanya lebih baik, (2)

Nur Kholis UIN Sunan Ampel Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

transfering, memutasi personel dari tempat yang kurang menarik ke tempat yang lebih sesuai, dan (3) *promoting*, personel dari tingkat bawah dipromosikan ke jenjang lebih tinggi, karena kemampuannya. Sedangkan orang luar dapat dicari dengan cara: (1) mencari orang yang pernah kerja dengan kerdibilitas tinggi, (2) orang yang baru melamar kerja, (3) teman atau saudara karyawan yang ada, (3) lembaga lain yang sudah maju, (4) agen tenaga kerja, (5) lembaga pencetak tenaga kerja, dan (6) tenaga paroh waktu.

2. Merekrut SDM

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

3. Menyeleksi SDM Kualifaid

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

Metode yang diterapkan untuk seleksi antara lain: (1) kajian awal (calon yang jelas0jelas tidak memenuhi sarat ditolak), (2) latar biografis, (3) test, (4) interview mendalam, (5) melihat referensi (kalau ada dari orang terpercaya), dan (5) uji fisik. Dari proses seleksi ini kemudian lembaga membuat keputusan menerima dan atau menolak peserta seleksi.

4. Memberikan Orientasi SDM Terpilih

Para tenaga yang terpilih wajib diberi orientasi karena pekerjaan baru itu sulit dan membuat frustasi. Tanpa orientasi yang cukup, SDM potensial ini akan kehilangan antusiasme dan usaha sejak awal mereka memasuki lembaga. Orientasi di sekolah mencakup orientasi administratif dan orientasi fungsional. Orientasi administratif berkaitan dengan tata cata administratif yang dibakukan dalam lembaga. Sedangkan orientasi fungsional lebih diarahkan pada penguatan kesiapan akan tugas spesifik yang terkait dengan pekerjaan.

Ada beberapa tujuan diadakannya orientasi, yaitu: (1) menunjukkan sikap positif bagi lembaga terhadap pendatang baru, (2) mengurangi kemarahan dan PHK, (3) mengurangi kecemasan dan ketidakpastian, (4) menghemat waktu pimpinan dan karyawan

Nur Khalis UIN Sunan Ampel Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lain, (5) menanamkan sikap positif kerja, (6) meningkatkan motivasi, dan (6) meningkatkan kepuasan kerja.

5. Melatih dan Mengembangkan SDM

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

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

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

6. Memberikan Kompensasi dan Penghargaan

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

7. Mengevaluasi Kinerja SDM

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

Nur Kholis UIN Sunan Ampel Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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

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

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

D. Al Khatimah

Pemberdayaan SDM merupakan salah satu kegiatan inti di dalam madrasah. Tanpa pemberdayaan yang memadai, madrasah akan memiliki kualitas lulusan yang rendah. Idealnya, proses pemberdayaan SDM madrasah harus dimulai sejak dini. Peran pimpinan sangat vital bagi tersedianya SDM yang kualifaid di madrasah. Pemberdayaan SDM madrasah memerlukan tenaga ekstra karena, seringkali, terdapat hambatan dana. Oleh karena itu pimpinan madrasah sangat dituntut untuk bekerja ekstra dalam mempertahankan eksistensi madrasah. Semoga Madrasah kita memiliki tenaga-tenaga yang berkualitas sehingga peran dan fungsinya semakin tinggi di masa-masa mendatang. Amin.

Nur Kholis UIN Sunan Ampel Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id