

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)
PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING
SDIT AR RAHMAH, PACITAN**

Arif Nur Cahyo

MIM Wonoanti 2, Tulakan Pacitan

email: arifmi02@gmail.com

Abstract

Globalization era regarded as the transition of the society of materialistic, In this era of globalization, everything tends to be viewed from the perspective of materialistic and komersialistis because of the strong dominance of economic factors. The impact of social life is becoming increasingly competitive. Every individual and oeganisasi racing to do the best to achieve the best. Educational institutions were also forced to be the best by implementing several programs of which the quality management of human resources with the hope of being able to compete with its competitors. This study aims to describe about human resource management education in SDIT Ar Rahmah, Pacitan. This study produced some findings such (1) Quality planning in SDIT Ar Rahmah always pay attention to Democratic values, analytical involving school and Foundation itself. (2) Recruitment and selection done through the standard procedure to produce reliable and professional human resources (3) Training and development, can be done by a regular basis, periodic and work with various competent parties (4) Compensation system has been implemented in ideal system, it means use a minimum standards (UMR), and additional a variety of subsidy, design for pension funds, as well as the value that is not cashed can be a role model that needs to be replicated as compensation system in other schools.

Abstrak

Dalam era globalisasi, segala sesuatu cenderung dilihat dari perspektif materialistis dan komersialistis karena kuatnya dominasi faktor-faktor ekonomi. Dampaknya kehidupan sosial menjadi semakin kompetitif. Setiap individu dan oeganisasi berlomba untuk berbuat yang terbaik untuk mencapai yang terbaik. Lembaga pendidikan juga dipaksa menjadi yang terbaik dengan menerapkan beberapa program di antaranya manajemen mutu sumber daya manusia dengan harapan mampu bersaing dengan kompetitornya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan di SDIT Ar Rahmah. Penelitian ini menghasilkan temuan (1) Perencanaan SDM di SDIT Ar Rahmah senantiasa memperhatikan nilai-nilai demokratis, analitis dengan melibatkan berbagai pihak, baik pihak sekolah maupun yayasan. (2) Rekrutmen dan seleksi dilakukan melalui prosedur yang standar untuk menghasilkan sumber daya manusia yang handal dan profesional (3) Pelatihan dan pengembangan, dilakukan secara rutin, berkala dan bekerja sama dengan berbagai pihak yang berkompeten (4) Sistem kompensasi sudah menerapkan sistem yang ideal artinya sesuai standar minimal (UMR), dan tambahan berbagai tunjangan,

rancangan untuk dana pensiun, serta nilai yang tidak diuangkan dapat menjadi *role model* yang perlu ditiru sebagai sistem kompensasi di sekolah lain.

Keywords: competitiveness, human resources management, islamic elementary school.

A. Pendahuluan

Di Era Globalisasi saat ini, sulit untuk dapat menghindari dari arus deras perubahan sebagai akibat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Globalisasi merupakan proses penyusutan dunia, jarak yang semakin pendek serta hal-hal bergerak lebih dekat. Hal ini berkenaan dengan meningkatnya kemudahan berinteraksinya seseorang dari satu sisi dunia, dengan seseorang di sisi dunia lainnya, yang saling menguntungkan.

Dalam H.A.R Tilaar, globalisasi dipahami sebagai kondisi dimana dunia didominasi oleh perekonomian dan munculnya hegemoni pasar kapitalis yang berideologi neoliberal sebagai penopangnya. Sebagaimana pandangan Thomas Friedman yang mengidentifikasi tiga fase perkembangan dunia di era global. Adapun fase yang ketiga adalah dunia yang rata yang ditandai oleh negara tanpa batas yang menurut Fukuyama disebut dengan perdagangan bebas.¹

Fase ketiga ini dianggap sebagai peralihan pandangan manusia yang lebih materialistis dan komersialistis, karena didominasi oleh faktor-faktor ekonomi. Sehingga berdampak pada tatanan nilai sosial yang kompetitif, sebagaimana dikemukakan Tilaar bahwa dampak positif akan menyebabkan munculnya masyarakat megakompetisi, di mana setiap orang berlomba untuk berbuat yang terbaik untuk mencapai yang terbaik pula.² Untuk mewujudkan kompetisi tersebut peran sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan mentalitas yang tinggi mutlak dibutuhkan.

Akan tetapi, realitas yang ada, sumber daya manusia Indonesia sangatlah rendah dan kurang memiliki daya saing. Hal ini dikarenakan tingkat pendidikannya rendah di satu sisi, serta moralitas para pejabat tidak mampu menjadi figur karena berbagai kasus, diantaranya, korupsi, kolusi dan nepotisme. Pikiran Rakyat edisi 26 Juli 2006, menuliskan bahwa Indonesia termasuk negara penghutang (*debitur*) nomor 6, negara terkorup

¹ H.A.R Tilaar, *Kebijakan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 303.

² H.A.R Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21* (Jakarta: Indonesia Tera, 1998), 21.

nomor 3, peringkat SDM ke 112 dari 127 negara, dengan penduduk yang hidup di bawah garis kemiskinan mencapai 30% dan pengangguran terbuka mencapai 12 juta.³

Perubahan UU No. 2 Tahun 1989 menjadi UU No 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional yang dilanjutkan adanya pemberlakuan kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan dasar yang bermutu, merupakan usaha dalam mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) Indonesia yang berkualitas melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Hal ini merupakan bagian dari solusi untuk menghadapi tantangan serta persaingan di era global dengan menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten di bidangnya yaitu cerdas dalam ilmu pengetahuan dan teknologi serta memiliki akhlak mulia (*al-akhlāq al-karīmah*).

Maka yang menjadi pertanyaan, sudah siapkah lembaga pendidikan madrasah maupun pendidikan yang bernafaskan Islam menghadapi tantangan terkait rendahnya mutu sumber daya manusia, kondisi kemiskinan serta masalah pengangguran tersebut. Kenapa sebagian besar madrasah di Indonesia kondisinya *lāyamūtu walā yahyā* (tidak hidup dan tidak mati), serta belum mampu berkembang selaras dengan perkembangan sekolah formal lainnya. Selain itu mengapa mutu lulusan madrasah kalah bersaing dibanding dengan mutu sekolah umum? Apa yang salah dalam sistem pengelolaan pendidikan di Madrasah? Dan pertanyaan lainnya yang perlu mendapat jawaban dari semua pihak yang peduli terhadap madrasah maupun sekolah Islam.

Madrasah sebagai bagian institusi pendidikan nasional diharapkan ikut berperan dalam membentuk watak peradaban bangsa yang berlandaskan nilai-nilai moral spiritual, hal ini sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan Nasional sebagaimana yang termaktub dalam Undang-Undang sistem Pendidikan nasional, yaitu: Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁴

³ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 3.

⁴ Anonim, "Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional" (Tamita Utama, 2003), 7.

Lebih jauh ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu: (1) Setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan non formal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan.(2) Penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan. (3) Penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud ayat (1) dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas.⁵

Berkaitan dengan usaha mengembangkan lembaga pendidikan Islam maupun madrasah, agar *survive* serta mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain sehingga diminati oleh masyarakat, Mastuhu menawarkan beberapa metode alternatif diantaranya: (1) Merespon kebutuhan peserta didik, kemajuan informasi dan teknologi, kebutuhan pembangunan nasional, dan relevan dengan pandangan hidup bangsa serta ajaran agama masyarakat. (2) Sistem pendidikan yang dikembangkan adalah mampu menumbuhkan kemampuan peserta didik sesuai dengan kecenderungannya sehingga dapat bekerja untuk menghidupi diri dan keluarganya tersebut. (3) Memberikan pedoman moral sesuai dengan keyakinan dan tantangan zamannya sehingga peserta didik mampu hidup hormat dan disegani dalam tata pergaulan hidup bersama di tengah-tengah masyarakat. (4) Mampu mengembangkan keterampilan dan budi pekerti luhur peserta didik sesuai dengan agama, kepercayaan, budayanya sehingga dapat melahirkan peserta didik untuk dapat hidup di masyarakat yang dapat mendatangkan manfaat, rasa aman, dan kepercayaan serta dapat memberikan harapan-harapan baru bagi masyarakat.⁶

Untuk mewujudkan madrasah atau sekolah Islam yang ideal sebagaimana di atas, maka kunci utamanya terletak pada sumber daya manusia yang berkualitas, serta didukung oleh manajemen yang berkualitas pula. Untuk itu madrasah atau sekolah Islam harus melakukan strategi yang dimulai dari proses perencanaan dilanjutkan dengan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang maksimal. Dalam konteks ini manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran yang strategis dalam

⁵ Anonim, "Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan," n.d. BAB XV Pasal 91 ayat 1-3.

⁶ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 41.

mengangkat citra dan daya saing madrasah dipercaturan pendidikan nasional yang sedemikian ketat.

Salah satu lembaga pendidikan yang bercirikan Islam, yang menarik untuk ditelaah terkait implementasi manajemen sumber daya manusianya adalah Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Ar Rahmah. Keunikan SDIT Ar Rahmah dalam pengelolaan SDM terletak dari perencanaannya yang senantiasa mengacu pada kriteria-kriteria khusus yang ketat, dan tidak mudah dipenuhi oleh semua orang. Kriteria tersebut diantaranya: mampu membaca al-Qur'an dengan tartil, lulus tes akademik dan wawancara, nilai sikap, siap mengikuti kajian keagamaan mingguan dan lain sebagainya. Selain itu hampir tiap semester diadakan diklat peningkatan mutu guru, sedangkan sistem kompensasi berstandar pada UMR kabupaten.

Keberhasilan SDIT Ar Rahmah yang mampu meningkatkan nilai tawar (*bargaining position*), sedikit banyak ditentukan dari peran sumber daya manusia yang inovatif, kreatif serta profesional, dan mampu membaca keinginan pelanggan. Oleh karena itu, peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia senantiasa dilakukan dengan beberapa tujuan, diantaranya agar didapatkan sumber daya manusia yang ahli di bidangnya, yang memiliki kualifikasi tertentu baik kualifikasi pedagogik, personal, profesional dan sosial, serta kualifikasi lainnya yang disesuaikan dengan visi, misi SDIT Ar Rahmah. Selain pengelolaan sumber daya manusia yang baik SDIT Ar Rahmah memiliki layanan unggulan atau *Quality Assurance* (jaminan kualitas) antara lain (1) Sholat dengan Kesadaran, (2) Berbakti kepada Orang Tua, (3) Disiplin, (4) Percaya Diri (5) Senang Membaca (6) Berperilaku sosial baik, (7) Berbudaya bersih, (8) Nilai 5 bidang Studi Tuntas, (9) Tartil baca al-Qur'an, (10) hafal dua juz al-Qur'an, (11) Kemampuan membaca efektif.⁷

Dari latar belakang diatas inilah, penulis melalui artikel ini akan mengeksplorasi bagaimana sistem manajemen mutu sumber daya manusia yang diterapkan di SDIT Ar Rahmah, sehingga dapat meningkatkan daya saing yang *outcome*-nya adalah kepercayaan masyarakat yang begitu tinggi terhadap lembaga tersebut.

B. Perencanaan SDM dalam meningkatkan Daya Saing Sekolah

Berdasarkan hasil kajian yang telah peneliti lakukan, pada aspek

⁷ Tiwik Prastiorini, Wawancara, Pacitan, 21 September 2015.

perencanaan SDM tenaga pendidikan di SDIT Ar Rahmah, menegaskan bahwa: (1) Perencanaan SDM di SDIT Ar Rahmah Pacitan dilakukan melalui kegiatan analisis tentang kebutuhan, serta apa saja faktor penyebab kebutuhan akan tenaga kerja (SDM) Pendidikan. Kegiatan ini dengan melalui beberapa tahapan evaluasi yang dilakukan oleh manajemen sekolah. Setelah evaluasi oleh pihak sekolah dilaksanakan, maka hasilnya akan digunakan sebagai bahan masukan kepada personalia yayasan untuk ditindaklanjuti. (2) Menyusun perencanaan untuk menentukan kebutuhan atas tenaga apa saja dan kriteria apa yang diperlukan dari calon pelamar, yang nantinya proses rekrutmen dilakukan bersama-sama antara pihak sekolah dan pihak personalia yayasan. (3) Pengorganisasian dilakukan untuk memperjelas peran masing-masing *stakeholder* SDIT Ar Rahmah Pacitan. Hal ini dilakukan dengan menyesuaikan tanggung jawab dan prosedur yang ada, dengan maksud agar pelaksanaan selanjutnya lebih profesional. (4) Implementasi program perencanaan SDM terkait dengan kebijakan untuk merekrut tenaga honorer yang dilakukan oleh pihak yayasan dan manajemen sekolah.

Dalam konteks manajemen sekolah, perencanaan sumber daya manusia merupakan proses penentuan kebutuhan masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dari hasil analisis dan persediaan tenaga yang ada di sekolah. Dan dalam pandangan Islam bahwa perencanaan tidak menafikan keimanan tetapi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan yang berupa *ittikhadz al asbab* (menjalankan sebab). Perencanaan akan memberikan gambaran yang utuh dan menyeluruh bagi masa depan sehingga mendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal dan optimal dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana kandungan makna perencanaan pada ayat al-Qur'an Surat al-Anfaal: 60

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ
 تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا
 تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ^ج وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ
 إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ

Artinya : *Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan).⁸*

Ayat di atas memerintahkan manusia untuk membawa sumber daya yang ada agar mampu meraih visi organisasi dengan cara mempersiapkan dengan matang, melalui cara tersebut akan membawa dampak kebaikan baik kebaikan di dunia maupun di akhirat kelak.

Adapun yang dimaksud dari kedua ayat di atas adalah betapa pentingnya sebuah proses perencanaan dalam menghadapi tantangan yang akan datang saat hidup di dunia. Dan mempersiapkan segala sesuatu untuk hari kemudian yang belum datang, dalam hal ini dapat disebut sebagai perencanaan untuk akhirat.

Dari hasil temuan yang didapat peneliti tentang perencanaan SDM yang dilakukan manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan seperti tersebut di atas secara garis besar telah sesuai dengan langkah-langkah dalam proses perencanaan sebagaimana pandangan Veithzal Rivai yang mendefinisikan perencanaan SDM sebagai penentuan kualifikasi SDM, yang dibutuhkan perusahaan baik dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang termasuk jumlah SDM yang dibutuhkan untuk tercapainya tujuan perusahaan.⁹

Sedangkan Graham dan Benet mengartikan perencanaan SDM sebagai upaya memproyeksi berapa banyak dan karyawan macam apa yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang.¹⁰ Dan Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa: *human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization.* Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan

⁸ "QS," n.d. Al-Anfal (8):60.

⁹ Veithzal Rivai, *Managemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 41.

¹⁰ Syafrudin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 148.

kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.¹¹

Setelah menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi atau menyebabkan kebutuhan sumber daya manusia, selanjutnya manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan menyusun perencanaan untuk menentukan kebutuhan atas tenaga apa saja dan seperti apa kriteria yang diperlukan oleh calon pelamar yang nantinya akan direkrut. Dan penentuan jenis dan kriteria tenaga yang dibutuhkan dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan para pengelola sekolah dan yayasan, khususnya bidang personalia untuk dijadikan acuan dalam proses selanjutnya.

Sedangkan langkah yang diambil oleh SDIT Ar Rahmah menurut hemat penulis sudah melalui tahapan-tahapan yang sesuai dengan teori proses perencanaan sebagaimana pendapat Minzani, bahwa untuk merancang dan mengembangkan perencanaan SDM yang efektif, terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal. Adapun yang pertama, *strategic planning* yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan, kedua *operational planning*, yang menunjukkan *demand* terhadap SDM, dan ketiga *human resources planning*, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan SDM dalam jangka pendek dan panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijakan SDM.¹²

Hal di atas sesuai dengan apa yang didapat dari hasil temuan data sebelumnya diantaranya sebagai berikut. *Pertama*: perencanaan sumber daya manusia di SDIT Ar Rahmah senantiasa berorientasi pada mutu dan daya saing sekolah mengingat tujuan besar para *founding father* yang telah bersusah payah mendirikan SDIT Ar Rahmah ini untuk menjawab berbagai persoalan yang mendera umat Islam karena tidak adanya lembaga pendidikan Islam yang bermutu di Pacitan. *Kedua*: tujuan dan target yang ingin dicapai dalam perencanaan manajemen sumber daya manusia di SDIT Ar Rahmah Pacitan diantaranya untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas hasil rekrutmen dan memberikan perlindungan hukum kepada semua sumber daya manusia. Artinya dari sistem

¹¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2003), 5.

¹² Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), 456.

perencanaan mutu sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh manajemen SDIT Ar Rahmah, senantiasa melibatkan yayasan.

Selanjutnya dimulai dari evaluasi akan kebutuhan, yang didasarkan pada program yang akan dijalankan, menentukan kriteria calon SDM yang akan direkrut, berorientasi pada mutu dan daya saing lembaga, berpijak pada target dalam rangka meningkatkan produktifitas. Semua hal tersebut di atas sangat didukung oleh teori yang didapat oleh penulis sebagaimana tertuang di atas. Selanjutnya untuk memenuhinya kebutuhan (SDM) pendidikan yang dibutuhkan maka, langkah selanjutnya adalah implementasi program perencanaan SDM pun dilaksanakan untuk merekrut guru dan pegawai honorer oleh pihak yayasan Ar Rahmah atas masukan manajemen sekolah. Berdasarkan kriteria yang telah disepakati dan ditentukan sebelumnya.

C. Rekrutmen SDM Dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah

Berdasarkan riset yang berkaitan dengan rekrutmen SDM di SDIT Ar Rahmah Pacitan adalah sebagai berikut: (1) pola rekrutmen yang dilakukan oleh SDIT Ar Rahmah Pacitan, adalah untuk merekrut tenaga guru/karyawan tetap atau honorer baru yang dilakukan sepenuhnya oleh yayasan bidang personalia dan manajemen sekolah. (2) Menentukan tentang jabatan atau pekerjaan dan persyaratan yang dibutuhkan merupakan proses yang panjang yang dilakukan oleh yayasan, yang melibatkan banyak pihak. (3) Menentukan sumber dan metode rekrutmen. (4) Dalam proses rekrutmen manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi.

Rekrutmen menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, sebab sebagai awal dari kegiatan yang dilakukan organisasi sekolah untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.¹³

Dalam hal pola rekrutmen yang dijalankan SDIT Ar Rahmah Pacitan, yaitu rekrutmen tenaga guru/karyawan honorer yang dilakukan sepenuhnya oleh yayasan bidang personalia dan manajemen sekolah. Dalam proses perekrutan manajemen sekolah dan bidang personalia yayasan Ar

¹³ Henri Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: STIE YKPN, 1997), 212.

Rahmah akan menentukan terlebih dahulu tentang jabatan/pekerjaan yang kosong dan persyaratan yang dibutuhkan bagi tenaga yang akan dipekerjakan di sekolah. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ini ditentukan berdasarkan kriteria-kriteria yang disesuaikan dengan orientasi lembaga, sebab hal itu akan membantu kelancaran proses dalam meraih visi organisasi.

Dalam hal tertentu yayasan dan manajemen sekolah melakukan terobosan di dalam mengisi pekerjaan yang sekiranya tidak dapat dilakukan secara maksimal oleh sumber daya yang ada. Model yang dilakukan tersebut adalah merekrut tenaga dari lembaga yang dinilai profesional. Untuk model ini MoU yang dilakukan bukan lembaga dengan personal, akan tetapi antar lembaga.

Dalam proses rekrutmen yang dilaksanakan manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan adalah dengan menentukan sumber dan metode rekrutmen. Untuk sumber dan metode ini manajemen sekolah dan bidang personalia yayasan membagi ke dalam beberapa sumber dan metode, yakni sumber internal meliputi calon tenaga karir yang diperoleh dari tenaga yang sudah ada dan sudah bekerja di sekolah dengan menggunakan metode tertutup, artinya yayasan akan memberikan tugas baru kepada tenaga tersebut berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja yang telah dilakukannya. Atau dengan kata lain calon internal diperoleh dengan cara pimpinan memberikan atau menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosikan dengan beberapa tahapan seleksi.

Sedangkan untuk sumber eksternal terdiri atas orang-orang yang belum menjadi tenaga sekolah yang akan direkrut. Dalam proses rekrutmen oleh manajemen SDIT Ar Rahmah dan bidang personalia yayasan Ar Rahmah Pacitan berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi, artinya manajemen sekolah memberikan kesempatan secara terbuka kepada para calon pelamar yang memiliki kemampuan atau kompeten dalam bidangnya untuk mengajukan lamaran pekerjaan sesuai dengan pilihan yang dikehendaki dengan berdasarkan ketentuan dan juga syarat yang diberlakukan oleh manajemen sekolah dan yayasan.

Adapun tahapan seleksi yang dilakukan di SDIT Ar Rahmah Pacitan dimulai dari usulan dari Kepala sekolah yang disusun berdasar pada

masing-masing formasi yang dibutuhkan, selanjutnya dibahas dalam rapat yayasan khususnya bidang personalia, diiklankan atau disosialisasikan ke masyarakat, setelah itu diadakan seleksi administrasi. Adapun tahapan tes terdiri dari ujian tulis, *micro teaching*, wawancara dan tes al-Qur'an. Setelah personel yang dibutuhkan terseleksi diadakan penandatanganan komitmen dengan yayasan, wawancara dengan yayasan, biarpun sudah diterima masih harus magang selama 1000 jam untuk mendapatkan penilaian selama magang, belum cukup dari situ masih harus kontrak dalam jangka 2 bulan, selama 2 bulan tersebut bila dirasa baik baru akan mendapatkan SK Guru Tetap Yayasan (GTY) dari yayasan. Hal tersebut sesuai dengan beberapa pendapat para ahli, diantaranya menurut Sondang P. Siagian adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.¹⁴ Sedangkan menurut Veitzal Rivai, Proses seleksi atau rekrutmen merupakan sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses ini dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Dalam praktiknya, proses seleksi perlu memperhatikan tiga hal penting, yaitu analisis pekerjaan, perencanaan SDM dan rekrutmen.¹⁵

Sedangkan menurut tahapannya sebagaimana pendapat Mutiara S. Panggabean adalah sebagai berikut. (1) penerimaan pendahuluan, (2) pemeriksaan berkas lamaran, (3) test pekerjaan, wawancara seleksi, (4) test psikologi, (5) wawancara, (6) persetujuan, (7) pemeriksaan kesehatan, (8) keputusan penerimaan.¹⁶

Dari analisis di atas dapat dilihat bahwa tujuan rekrutmen yang dilaksanakan oleh manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan terdapat kesamaan dengan pendapat Singodimejo, Sondang P. Siagian maupun Simamora, yaitu tujuan rekrutmen adalah mencari sumber daya manusia yang memiliki kualitas lengkap. Sedangkan proses yang dilakukan dan bagaimana langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja untuk sekolah, sangat sesuai dengan pandangan Mutiara S. Panggabean di atas dan juga Vitzal Rivai yaitu dimulai dari proses analisis pekerjaan, memperhatikan proses perencanaan, dan implementasi

¹⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 102.

¹⁵ Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 171.

¹⁶ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), 18.

rekrutmen.¹⁷

Upaya rekrutmen yang dilakukan oleh manajemen sekolah dan yayasan terhadap kebutuhan tenaga guru dan pegawai ini menurut hemat penulis memiliki beberapa keuntungan, meskipun pada sisi yang lain (secara finansial) hal ini juga berarti semakin besar beban sekolah terutama berkaitan dengan tanggung jawab kompensasi untuk memberikan kesejahteraan kepada guru dan pegawai tersebut.

Sisi positif dari rekrutmen guru dan pegawai yang dilakukan di SDIT Ar Rahmah adalah, *Pertama*, manajemen sekolah dan yayasan dapat lebih cermat untuk menentukan para calon guru dan pegawai sesuai dengan spesifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh sekolah. *Kedua*, dalam limit waktu yang sangat mendesak proses rekrutmen dapat dilakukan secara lebih cepat, sehingga kebutuhan guru dan pegawai yang mendesak dapat segera dipenuhi.

Ketiga, para guru yayasan biasanya lebih memiliki ikatan yang kuat dengan sekolah maupun yayasan, dengan alasan karena yang mengangkat adalah lembaga atau yayasan yang bersangkutan, hal ini berbeda dengan guru dan pegawai yang berstatus negeri yang terkadang mereka kurang memiliki ikatan dengan lembaga, karena yang mengangkat dan menggaji mereka adalah pemerintah.

Kempat, pihak sekolah dan yayasan memiliki otoritas penuh untuk membuat aturan yang memiliki dampak jangka panjang untuk melihat motivasi, kemampuan yang terukur dengan adanya program magang dan dilanjutkan evaluasi oleh berbagai pihak. *Kelima*, dalam proses menentukan jabatan karir manajemen sekolah dan yayasan biasanya memilih sumber daya yang mumpuni, cerdas dan bervisi yang dinilai dalam jangka yang panjang karena diambil dari internal yang telah teruji.

Keuntungan lain dari model rekrutmen yang dilakukan di SDIT Ar Rahmah ini adalah manajemen sekolah dan yayasan dapat menilai sendiri kapasitas calon guru dan pegawai melalui proses seleksi yang mereka lakukan, baik berkaitan dengan kemampuan profesional calon guru dan pegawai maupun komitmennya terhadap tugas. Dalam proses ini manajemen sekolah dan yayasan dapat menetapkan standar-standar tersendiri sesuai dengan yang dibutuhkan oleh sekolah. Misalnya, berkait dengan kualitas/prestasi akademik, pengalaman mengajar, asal perguruan

¹⁷ Rivai, *Managemen Sumber Daya Manusia*, 171–72.

tinggi, latar belakang keilmuan dan sebagainya. Dari proses ini memang dapat dirasakan nilai positif terhadap penampilan guru dan pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Dari uraian di atas, yang dilakukan SDIT Ar Rahmah dan yayasan Ar Rahmah Pacitan dalam melakukan proses rekrutmen pegawai sudah sesuai dengan pandangan Islam dimana calon pegawai harus dipilih berdasarkan kepatutan dan kelayakan. Persoalan ini pernah diingatkan Rasulullah Muhammad SAW dalam sabdanya, Barang siapa memperkerjakan orang karena ada unsur nepotisme, padahal di sana terdapat orang yang lebih baik dari pada orang tersebut, maka ia telah mengkhianati amanah yang diberikan Allah SWT, Rasul-Nya, dan kaum muslimin.¹⁸

Dalam riwayat lain Rasulullah SAW juga menyatakan tentang pentingnya penerapan kaidah kepatutan dan kelayakan pegawai, seperti yang terdapat dalam shahih Muslim berikut:

“Ya Rasulullah mengapa engkau tidak mengangkatku sebagai pegawai?” kemudian berkata: “wahai Abu Dzar, sesungguhnya kamu itu lemah, sedang yang kamu minta itu adalah amanah, tidak lain hal itu hanyalah kehinaan dan penyesalan pada hari kiamat, kecuali orang yang mengambilnya dengan haknya dan menunaikan kewajibannya di dalamnya.”¹⁹

Dari hadis tersebut dapat ditarik sebuah pelajaran, bahwa standar pengangkatan pegawai adalah kepatutan dan kelayakan seseorang untuk memikul tanggung jawab pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Sebagaimana nasihat Rasulullah kepada sahabatnya tersebut, bahwa jabatan bisa menjadi nikmat tetapi bisa pula membawa kehinaan dan penyesalan.

D. Pelatihan dan pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah

Pelatihan dan pengembangan guru dan pegawai yang dilakukan oleh SDIT Ar Rahmah Pacitan berdasarkan program-program yang telah disusun oleh manajemen sekolah, sebagai bentuk komitmen dan

¹⁸ Sayyid Sabiq, “Fiqh islamic recruitment,” <http://manajemen-islam.blogspot.co.id>, akses Agustus 2016,

¹⁹ “shahih muslim,” n.d., <http://1001hadits.blogspot.co.id>, akses Agustus 2016

keseriusannya dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan yang unggul, terampil dan berkepribadian mandiri. Semua itu menjadi kebutuhan organisasi yang diwujudkan melalui pendekatan dari strategi sekolah dengan memperhatikan lingkungan saat ini dan masa yang akan datang.

Pelatihan dan pengembangan di dalam Islam dijelaskan sebagai berikut, Islam sangat mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para pegawai/ karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan profesionalitas dalam mengemban tanggung jawab dan tugasnya. Rasulullah Saw, selalu memberikan pelatihan terhadap orang yang mengurus persoalan kaum muslimin dan membekalinya dengan nasehat-nasehat dan petunjuk-petunjuknya. Diriwayatkan dari Ali r.a. bersabda Rasulullah: Rasulullah mengutusku ke Yaman untuk menjadi hakim, kemudian saya berkata;” Ya Rasulallah, engkau mengutusku sedangkan aku masih muda belia, sedangkan aku tidak memiliki ilmu tentang peradilan?” Rasulullah menjawab: “sesungguhnya Allah akan memberikan hidayah kepadamu, dan menetapkan lisanmu. Ketika datang kepadamu dua orang yang sedang berseteru maka janganlah engkau menetapkan keputusan sampai engkau mendengarkan perkataan pihak kedua, sebagaimana engkau mendengarkan perkataan pihak pertama. Hal ini akan menjadikan lebih berhati-hati dan bersih bagimu dalam memutuskan peradilan.” Ali berkata: ”setelah itu tidak ada keraguan lagi bagiku dalam memberikan keputusan.”²⁰

Selanjutnya berdasarkan paparan data dari hasil temuan penelitian adalah sebagai berikut: (1) SDIT Ar Rahmah Pacitan senantiasa melakukan pelatihan berupa arahan-arahan, bimbingan atau motivasi yang terprogram melalui pertemuan mingguan dan bulanan yang mana mentornya dari guru senior, kepala sekolah dan pihak yayasan. (2) Pendidikan dan pelatihan guru dan pegawai, SDIT Ar Rahmah Pacitan dilaksanakan secara rutin dan berkesinambungan serta senantiasa menyesuaikan isu dan kebutuhan organisasi untuk menatap masa depan yang lebih jelas.

Diantara kegiatan pengembangan sumber daya manusia melalui *In House Training* (IHT) baik dilaksanakan sendiri maupun bersama-sama dengan sekolah lain. Mengikutkan guru dalam kegiatan KKG yang diadakan oleh diknas, melakukan pelatihan penataran maupun diklat yang

²⁰ “kitab pemerintahan,” n.d., <http://1001hadits.blogspot.co.id.>, akses Agustus 2016.

diselenggarakan bekerjasama dengan Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT), Kualitas Pendidikan Indonesia (KPI), Gria Qur'an Solo, dan Yayasan Dana al-Falah (YDSF) Surabaya dalam hal pendanaan untuk meningkatkan mutu guru.

Semua kegiatan di atas semata dilaksanakan dengan alasan; (1) Pegawai baru yang direkrut sering kali belum memahami benar bagaimana melakukan pekerjaan, (2) perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja begitu cepat berubah, (3) Pelatihan merupakan jalan di dalam meningkatkan daya saing sekolah serta memperbaiki produktivitas, (4) Dengan adanya pelatihan seluruh guru dan karyawan SDIT Ar Rahmah Pacitan akan meningkat pengetahuannya dan dapat bekerja dengan profesional.

Tujuan dari pelatihan yang dilaksanakan oleh SDIT Ar Rahmah Pacitan, diantaranya untuk mengangkat kembali *performance* kerja para guru dan TU yang telah mengalami penurunan, baik untuk saat sekarang atau untuk mengantisipasi kebutuhan yang akan datang. Meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia untuk menghadapi era yang perkembangan yang begitu cepat. Untuk mengembangkan kemampuan teknis maupun meningkat semangat sehingga keikhlasan SDM dalam bekerja lebih maksimal. Hal ini sependapat dengan pandangan Henri Simamora bahwa pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang.

Berdasarkan hasil kajian, penulis membagi pola atau metode pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan dalam beberapa pola. *Pertama*, bentuk *on the job training*, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal. *Kedua*, *off the job training*, yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.

Dengan demikian, pola pengembangan yang dilakukan di SDIT Ar Rahmah Pacitan sebagai berikut: *Pertama*, pola *in the job site* dan metode *on the job training*, senantiasa dilakukan oleh manajemen sekolah dalam mengembangkan kemampuan guru dan pegawai, yakni dengan memberikan arahan-arahan, bimbingan, motivasi baik verbal maupun non verbal, yang semuanya terlembagakan dalam bentuk program kegiatan yang riil melalui pertemuan mingguan setiap hari Sabtu dan pertemuan bulanan dilaksanakan setiap tanggal satu, pada saat jam kerja. *Kedua*, pola *off the job site* dan

metode *off the job training*, yakni dengan menyusun atau lebih tepatnya berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan guru dan pegawai yang dilakukan secara khusus di luar jam pekerjaan.

Dalam hal ini ada beberapa jenis program pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh guru dan pegawai seperti kegiatan KKG, diklat teknis pembelajaran, pengiriman guru di JSIT Surabaya, mengadakan diklat mandiri di Sekolah dengan bekerjasama dengan lembaga terkait. Dari rangkaian kegiatan pelatihan dan pengembangan yang diikuti dan dilakukan oleh manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan, ternyata telah memberikan dampak positif bagi sekolah, terutama dalam sisi perubahan perilaku personel dan juga perbaikan organisasi. Meskipun hal ini tidak selamanya bisa menjamin karena memang masih ada saja personel-personel yang sulit untuk diarahkan dan dibimbing.

Dengan melihat hasil analisis di atas, apa yang dilakukan oleh manajemen SDIT Ar Rahmah sehubungan dengan tujuan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia telah sesuai dengan apa yang dirumuskan oleh para ahli. Diantaranya adalah sebagai berikut, sesuai pendapat Simamora, bahwa tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Sementara pendapat Malayu S. P. Hasibuan, menyebut bahwa tujuan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Selain hal-hal di atas tujuan atau sasaran dari pelatihan dan pengembangan pada dasarnya adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, (2) Meningkatkan produktifitas kerja, (3) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia, (4) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, (5) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal. (6) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, (7) Menghindari keusangan (*obsolescence*), (8) Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Berdasarkan analisis peneli, secara implisit perencanaan pengembangan karier yang dilakukan oleh manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan sudah tepat, yakni dilakukan sebagaimana institusi-institusi lainnya. Hanya teknisnya yang mungkin berbeda, seorang guru yang diangkat menjadi kepala SDIT Ar Rahmah harus melalui berbagai tahapan

yang tidak kalah rumit dibanding sistem di sekolah negeri, tahap pertama ada proses pencalonan yang diusulkan oleh semua guru mengingat gurunya lebih dari tiga puluh orang maka yang diusulkan kepada yayasan sepuluh orang calon kepala sekolah, artinya dari proses ini mencirikan adanya keterbukaan antar personal.

Dari sepuluh ini akan diseleksi (*screening*) oleh yayasan khususnya bidang personalia. Ini merupakan tahapan kedua dimana yayasan akan melihat kemampuan kepemimpinan melalui berbagai tahapan, tes akademik, *track record*, faktor-faktor yang kemungkinan dapat menghambat tugasnya, serta pemaparan visi dan misi calon. Tahap berikutnya diseleksi menjadi lima peserta untuk diserahkan kepada dewan pembina yayasan, ini merupakan tahap yang ketiga dari sistem seleksi, di sini calon digali tentang visi dan misinya kembali sebagai usaha mengembangkan SDIT Ar Rahmah ke depannya, serta dilihat tentang kemampuan kekepalasekolahan, kemudian diranking berdasar kajian yang mendalam artinya Dewan Pembina merupakan screening akhir dari seleksi kepala SDIT Ar Rahmah. Dari kelima yang disodorkan oleh yayasan tersebut akan dipilih dua orang calon yang selanjutnya dikirim untuk mengikuti diklat Kepala di JSIT di Surabaya untuk beberapa waktu, dari hasil ini akan ditentukan siapa yang layak dan pas untuk menjadi kepala dan siapa yang layak untuk menjadi wakilnya.

Dari ulasan di atas dapat diketahui manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan dalam pengembangan karier personel dilakukan dengan terbuka, mengikutkan keterlibatan seluruh sumber daya manusia yang ada sesuai dengan tahapannya. Dengan melibatkan berbagai pihak yang disesuaikan dengan kebutuhan dalam rangka profesionalisme kerja, hal ini dilakukan secara bertahap. Pedidikan karier diterapkan sebagai upaya untuk merangsang, memotivasi dan menyadarkan pegawai akan karier yang dapat dicapai dalam organisasi dan membantu mereka untuk merencanakannya. Kegiatan yang dapat ditempuh personel seperti seminar, diklat, lokakarya dan sebagainya.

Kemudian, meskipun manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan telah melakukan kegiatan pengelolaan dan perencanaan karier untuk guru dan pegawai, namun dalam realitanya hal itu belumlah seluruhnya menjangkau sisi yang paling mendasar dari kebutuhan personel, yaitu adanya jaminan masa depan terkait dengan karier mereka karena seratus persen tenaga pendidik dan kependidikan berstatus sebagai tenaga swasta atau honorer,

sehingga karier dalam artian sumber daya manusia di SDIT Ar Rahmah sampai pada Kepala Sekolah. Kejelasan karier ini tentunya akan menjadi motivasi tersendiri bagi guru dan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Disamping karena masalah kebutuhan dasar yang sifatnya fisiologis, mereka juga membutuhkan keamanan (khususnya jaminan masa depan) dan juga kebutuhan untuk dihargai, aktualisasi diri dan seterusnya. Oleh karena itu, pengelolaan dan perencanaan karier SDIT Ar Rahmah Pacitan harus menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja personel.

E. Sistem Kompensasi terhadap SDM Dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah di SDIT Ar Rahmah

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya. Kompensasi dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.

Beberapa langkah yang dilakukan organisasi sekolah dalam menentukan kompensasi, terutama kompensasi langsung dalam bentuk gaji adalah: (1) Analisis jabatan/tugas, (2) Evaluasi jabatan/tugas, (3) Melakukan survei gaji, (4) Menentukan tingkat gaji.

Dari uraian di atas, apabila langkah-langkah tersebut dilaksanakan sedemikian rupa di dalam penentuan upah terhadap pegawai maka, hal telah sesuai dengan prinsip ajaran Islam sebagaimana penjelasan Rasulullah. Rasulullah selalu mendorong para majikan untuk memberikan upah terhadap para pegawainya setelah mereka menyelesaikan pekerjaannya. Beliau bersabda: “berilah upah kepada mereka sebelum keringatnya kering.” Ketentuan ini untuk menghilangkan keraguan pekerja atau kekhawatiran bahwa upah mereka tidak akan dibayar. Upah ditentukan atas dasar jenis pekerjaannya, ketentuan upah ini sebagaimana tercantum dalam al-Quran surat al-Ahqāf: 19, berikut.

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا^ط وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan

*bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*²¹

Untuk itu upah yang diberikan kepada para pegawai bisa berbeda menurut jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang diembannya. Upah yang diberikan idealnya berdasarkan tingkat kebutuhan dan taraf kesejahteraan masyarakat setempat. Pada masa khalifah Umar r.a gaji pegawai disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat setempat. Apabila tingkat kesejahteraan masyarakat setempat meningkat maka gaji yang diberikan juga dinaikkan supaya mereka dapat memenuhi kebutuhannya.

Berdasarkan temuan penelitian, dapat dianalisis bahwa: Kompensasi yang diberikan oleh manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan melalui beberapa tahapan: (1) manajemen sekolah memberikan ungkapan penghargaan atau pernyataan terima kasih kepada guru atau pegawai terkait dengan tugas yang telah dilakukan. (2) memberikan kesejahteraan dalam bentuk finansial dengan memperhatikan jabatan/tugas, masa kerja, dan penilaian kinerja personel. (3) pemberian tugas baru bagi personel yang telah dinilai mampu menunjukkan kinerja yang baik selama melakukan tugas.

Adapun model kompensasi, di SDIT Ar Rahmah Pacitan, menurut hemat penulis dilakukan dengan menggunakan pola: *Pertama*, kompensasi langsung, yakni berupa honor/gaji bulanan yang dibayarkan dalam bentuk uang secara tunai kepada guru atau pegawai sebagai bentuk imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. *Kedua*, kompensasi tidak langsung, yakni kompensasi berupa insentif atau tunjangan untuk setiap kegiatan di luar jam kerja, tunjangan hari raya, dan lain sebagainya. *Ketiga*, manajemen sekolah mengembangkan kompensasi yang bersifat non finansial. Hal ini untuk menghindari rasa jenuh, manajemen sekolah memberi kesempatan kepada guru dan pegawai untuk mengikuti acara-acara yang sifatnya rekreatif edukatif, seperti studi tour dan sebagainya. *Kempat*, manajemen yayasan senantiasa menanamkan nilai-nilai spiritual kepada tenaga pendidik dan kependidikan, agar senantiasa mengikhlaskan hidupnya untuk berjuang di jalan Allah SWT lewat dunia pendidikan. Dan hal ini menurut hemat penulis yang sangat mengena sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang militan, berdedikasi, profesional, dan ikhlas.

²¹ "QS." Al-Ahqaf (46): 19.

Upaya untuk memberikan kompensasi langsung dalam bentuk finansial bagi guru dan TU selama ini telah dilakukan oleh manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan, namun dalam kenyataannya hal itu belumlah cukup untuk menutupi atau memenuhi kebutuhan fisik minimal mereka. Sehingga tidaklah cukup mengherankan jika ada sebagian guru atau pegawai yang memiliki kesibukan lain di luar pekerjaan mereka. Meski demikian, kompensasi langsung dalam bentuk finansial yang diberikan manajemen SDIT Ar Rahmah Pacitan menurut mereka bukanlah segalanya karena kompensasi tidak langsung, seperti insentif, THR, transportasi dan sebagainya, juga lingkungan serta budaya kerja yang selama ini dikembangkan oleh manajemen sekolah sampai saat ini telah cukup membantu mereka untuk mendapatkan kepuasan.

Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen kompensasi yang dijalankan SDIT Ar Rahmah senantiasa berjalan sesuai pada jalurnya dengan tujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang produktif sehingga mampu mencapai sasaran atau visi organisasi. Sebagaimana pendapat Sondang P. Siagian, yang menyatakan bahwa sistem imbalan harus memperhatikan beberapa prinsip diantaranya sebagai berikut: *pertama*, sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi. *kedua*, sistem imbalan harus merupakan daya tarik yang kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi. *Ketiga*, sistem imbalan yang mengandung prinsip keadilan. *Kecempat*, menghargai perilaku positif. *Kelima*, pengendalian pembiayaan. *Kecenam*, kepatuhan kepada perundang-undangan. *Ketujuh*, terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna.²²

Dengan memperhatikan fungsi manajemen yang dijalankan oleh SDIT Ar Rahmah telah memberikan arti bahwa untuk menjadikan lembaga yang memiliki daya saing harus senantiasa memperhatikan prinsip-prinsip manajemen yang baik, teruji dan terukur. Dari proses manajemen yang baik ini menurut analisa penulis, telah menghasilkan lembaga yang bermutu dengan berbagai indikator. *Pertama*, Peminat dari orang tua untuk menyekolahkan anaknya perkembangannya sangat luar biasa. *Kedua*, banyak program yang dijalankan senantiasa mendapat dukungan dari orang tua murid. *Ketiga*, program yang dijalankan senantiasa melihat kebutuhan

²² Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 115.

anak kekinian dan ke depannya, *keempat*, tanggung jawab personal dalam memberikan pelayanan senantiasa mendapat perhatian, *kelima*, *Quality Assurance* senantiasa dijadikan patokan untuk memberikan kepuasan pada pelanggan yang harus menjadi target seluruh *stakeholder*.

Dari paparan di atas apa yang dijalankan oleh SDIT Ar Rahmah mengindikasikan hal sama sebagaimana indikator mutu pendidikan menurut M.N. Nasution yang mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk. Kedelapan dimensi tersebut adalah: *pertama*, Kinerja (*performance*) berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk yakni karakteristik pokok dari produk inti.

Kedua, *Features*, merupakan aspek kedua dari *performance* yang menambah fungsi dasar serta berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya, yaitu ciri-ciri tambahan atau karakteristik perlengkapan. *Ketiga*, Kendala, berkaitan dengan kemungkinan suatu produk yang berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian, kendala merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk. *Keempat*, *Conformity*, berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. *Kelima*, Daya Tahan (*Durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan. *Keenam*, *Servicing*, merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan. *Ketujuh*, Estetika, merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individu. *Kedelapan*, Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (*brand name, image*).²³

F. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka terdapat beberapa kesimpulan yang dapat penulis rumuskan sebagai berikut: *Pertama*, Perencanaan SDM Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam meningkatkan daya saing

²³ “kepemimpinan kepala sekolah,” n.d., <https://menpenmbs.wordpress.com/>, akses Agustus 2016.

sekolah di SDIT Ar Rahmah, dilakukan melalui rancangan yang disusun secara sistematis oleh sekolah dan yayasan khususnya bagian personalia atas hasil analisis kebutuhan, yang senantiasa berorientasi pada mutu dan daya saing sekolah. Perencanaan tersebut bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, kualitas hasil rekrutmen serta memberikan perlindungan hukum kepada semua sumber daya manusia yang ada.

Kedua, Rekrutmen SDM Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam meningkatkan daya saing sekolah di SDIT Ar Rahmah menggunakan Pola terbuka, mandiri dengan mengedepankan prinsip profesionalisme serta transparansi. Proses seleksi dilakukan melalui dua tahap yakni, seleksi awal yaitu seleksi berkas/administratif, dan seleksi lanjutan, yakni tes tertulis, tes potensi akademik, tes *micro teaching*, wawancara dan tes kemampuan bidang agama.

Ketiga, Pelatihan dan pengembangan SDM Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam meningkatkan daya saing sekolah di SDIT Ar Rahmah dilakukan untuk memberi dampak atau pengaruh positif, baik untuk sekolah maupun personel, seperti sisi perubahan perilaku, *skill* individu yang tujuan akhirnya perbaikan bagi organisasi. Pengelolaan dan perencanaan karier dilakukan dengan proporsional, yakni dengan memberikan kesempatan yang sama (*equality*) kepada semua personel melalui berbagai tahapan yang sudah ideal. Proses yang dilakukan oleh SDIT Ar Rahmah telah memberikan dampak yang sangat positif bagi keberlangsungan hidup lembaga.

Kempat, Sistem kompensasi SDM Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam meningkatkan daya saing sekolah di SDIT Ar Rahmah. Proses pemberian kompensasi dinilai cukup baik karena proses pemberiannya dilakukan dengan memperhatikan pola kompensasi yang biasa digunakan, yakni pola kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, serta mengembangkan model kompensasi yang bersifat non finansial. Diantara model kompensasi tersebut adalah gaji pokok, tunjangan-tunjangan, kompensasi verbal melalui pendekatan religius.

Daftar Pustaka

- Alwi, Syafrudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Anonim. “Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan,” n.d.
- . “Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.” Tamita Utama, 2003.
- “kepemimpinan kepala sekolah,” n.d. <https://menpenmbs.wordpress.com>.
- “kitab pemerintahan,” n.d. <http://1001hadits.blogspot.co.id>.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama, 2003.
- Mulyasa, E. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Pangabean, Mutiara S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2004.
- Prastiorini, Tiwik. Wawancara, Pacitan, 21 September 2015.
- “QS.,” n.d.
- Rivai, Veithzal. *Islamic Human Capital*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009.
- . *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Sabiq, Sayyid. “Fiqh islamic recruitment,” Agustus 2016. <http://manajemen-islam.blogspot.co.id>.
- “shahih muslim,” n.d. <http://1001hadits.blogspot.co.id>.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Simamora, Henri. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPN, 1997.
- Tilaar, H.A.R. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*. Jakarta: Indonesia Tera, 1998.
- . *Kebijakan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.

