

## **IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU**

(Studi Rekrutmen dan Pengembangan Guru PAI SMAN se-Rayon 11

Jakarta Selatan)

**Oleh : Amron Khasani (NIM : 085112086)**

### **ABSTRAK**

Rekrutmen guru yang kurang transparan dan sering dijadikan peluang bagi para pengambil kebijakan di sekolah untuk menarik keluarga atau teman dekatnya mengisi formasi yang ada, dengan kurang memperhatikan kemampuan yang dibutuhkan. Kurangnya perhatian terhadap pengembangan dan pembinaan karier guru PAI dibanding guru lain masih sering terjadi di sekolah umum. Mengingat hal tersebut penulis perlu meneliti tentang rekrutmen dan pengembangan guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan.

Ada dua permasalahan, yaitu: pertama bagaimanakah penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam proses rekrutmen sumber daya guru PAI?, kedua bagaimanakah pengembangan sumber daya guru PAI?

Tulisan ini merupakan penelitian kualitatif. Analisis data menggunakan metode deskriptif–analisis, yaitu dengan mendeskripsikan kondisi sesungguhnya tentang implementasi manajemen sumber daya guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan. Untuk memperoleh data metode yang digunakan terdiri dari metode observasi, wawancara, dokumentasi dan angket.

Berdasarkan penelitian ditemukan 2 hasil penelitian sebagai berikut: 1). Penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam proses rekrutmen sumber daya guru PAI SMAN di rayon 11 Jakarta Selatan meliputi: a). perencanaan kebutuhan guru didasarkan kepada analisis kerja dan jabatan guru PAI. b). Pengadaan, dalam pencarian pelamar cukup diumumkan kepada para guru dan pegawai. Pelamar yang diterima harus memenuhi kualifikasi yang ditetapkan sekolah. c). Seleksi, hanya ada dua tahapan seleksi yaitu seleksi administrasi dan wawancara. d). Orientasi, pelaksanaannya tidak bersifat formal. e). Penempatan merupakan uji coba bagi guru baru dengan menempatkan pada kelas-kelas rendah. 2). Pengembangan guru PAI SMAN di rayon 11, meliputi: a). Pelatihan dan pengembangan. Pelatihan penting dikarenakan perkembangan IPTEK, kurangnya keterampilan guru, adanya kebijakan-kebijakan baru dan kompetisi sekolah. Pelatihan yang dilakukan berkenaan dengan: keterampilan teknis mengajar, minat dan bakat guru, kebijakan pemerintah dalam pendidikan, jabatan karier. b). Pengembangan karier diantaranya untuk menjamin kelestarian organisasi sekolah. Pengembangan karier didasarkan kepada: prestasi kerja, mampu mengemban tugas, berakhlak baik dan dapat diterima semua komponen sekolah. Terdapat dua jalur jenjang yaitu jalur jenjang fungsional dan jenjang struktural.

**Kata Kunci** : *Rekrutmen, Pengembangan dan Guru PAI*

## **A. PENDAHULUAN**

### **1. Latar belakang**

Pendidikan Agama merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional sebagai mana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 36, disebutkan bahwa isi kurikulum setiap jenis, jenjang pendidikan wajib memuat antara lain pendidikan agama. Sehingga Pendidikan Agama Islam (PAI) juga wajib di berikan dijenjang Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN).

Pengajaran Pendidikan Agama Islam (PAI) merupakan tanggung jawab guru PAI, sebagaimana disebutkan bahwa guru PAI adalah guru yang bertugas mengajarkan Pendidikan Agama Islam (PAI) pada sekolah umum, baik negeri maupun swasta.<sup>1</sup> Peran guru sebagai unsur utama dalam lembaga pendidikan termasuk guru PAI harus mendapat perhatian yang lebih baik.

Suatu asumsi yang perlu dikembangkan adalah dalam rangka mewujudkan pendidikan yang berkualitas, diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas pula. Banyak kasus rendahnya kualitas institusi pendidikan tidak hanya disebabkan oleh kurangnya sarana prasarana. Salah satu sebab dari semua itu adalah keterbatasan atau rendahnya kualitas SDM yang berakibat kepada rendahnya kemampuan dalam mengelola fasilitas sarana dan prasarana yang dimiliki.

Pada saat pendidikan diotonomikan, posisi Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) secara keorganisasian berada di bawah Suku Dinas Pendidikan daerah. Namun kalau kita cermati guru-guru PAI yang mengajar di SMAN disamping berstatus pegawai pemerintah daerah, sebagian lain berstatus pegawai Depag dan guru tidak tetap atau guru honorer.

Dari pernyataan di atas menjadi menarik untuk dikaji lebih dalam tentang bagaimana pelaksanaan manajemen Sumber Daya Guru PAI. Kedudukan guru PAI mengharuskan adanya hubungan kerja sama tiga lembaga pemerintah yakni Depag, Depdiknas, dan Pemda.

Prinsip keterbukaan dalam pengumuman rekrutmen untuk dapat memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat, kadang tidak dilakukan oleh sekolah. Begitu juga dengan pelaksanaan seleksi cenderung tertutup, bahkan jarang diadakan. Padahal seleksi dilakukan untuk mendapatkan guru yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana yang dibutuhkan oleh lembaga.<sup>2</sup>

Rekrutmen guru sering dijadikan sebagai peluang bagi para pengambil kebijakan di sekolah, dengan memanfaatkan keluarga sendiri (nepotisme) untuk mengisi formasi yang ada. Nepotisme sering kali mengesampingkan profesionalisme. Sebagaimana dikatakan oleh Handoko bahwa kebijakan nepotisme tidak berkaitan dengan penarikan berdasarkan kecakapan, tetapi berdasarkan kepentingan<sup>3</sup>.

Berkenaan pengembangan guru PAI, dengan status yang membingungkan antara binaan Depag atau Pemda sering kali tidak menguntungkan. Guru PAI dengan kedudukannya yang ambigu menjadikan karir guru PAI tidak selancar guru-guru yang lain, apalagi guru PAI yang berstatus sebagai pegawai Depag. Stempel sebagai pegawai titipan Depag, sering kali menghambat karir mereka, contoh tidak adanya guru PAI yang berstatus pegawai Depag dapat mencapai karir puncak sebagai Kepala Sekolah di SMAN.

Dalam penyusunan perencanaan karir, diperlukan empat hal pokok, yaitu pertama jabatan pokok dan jabatan penunjang, kedua pola jalur karir bertahap, ketiga jabatan struktural dan keempat tenggang waktu jabatan<sup>4</sup>.

Pola jalur karir bertahap dan tenggang waktu jabatan cenderung tidak dilakukan secara baik. Seperti jabatan wakil, staf dan koordinator bidang atau kegiatan sering menjadi jabatan yang abadi bagi seseorang. Hal ini menjadikan proses pendidikan berjalan kurang dinamis dan kurang variatif. Bahkan kebijakannya cenderung sama dari tahun ke tahun. Triton mengemukakan bahwa karir seseorang dapat berjalan baik atau buruk ditentukan oleh peran manajemen personalia. Peran manajemen di sekolah yang memiliki kewenangan adalah kepala sekolah<sup>5</sup>.

Sering kali tugas-tugas manajemen tersebut kurang dapat dilaksanakan dengan baik di sekolah. Perputaran karir yang kurang berjalan sebagaimana mestinya. Pengembangan karir tidak merata pada setiap guru yang sebenarnya memiliki peluang yang sama, akan berpengaruh langsung kepada iklim kerja yang kurang baik.

Beberapa permasalahan di atas berkenaan dengan guru PAI sebagai Sumber Daya Manusia (SDM). Sehingga hal tersebut menarik untuk di kaji dan diteliti lebih dalam. Terutama tentang perekrutan dan pengembangan guru PAI di SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan.

## **2. Rumusan Masalah**

Agar penelitian lebih fokus dan terarah, maka berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat dirumuskan masalah-masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimana penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam proses rekrutmen Sumber Daya Guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan?
- b. Bagaimana pengembangan Sumber Daya Guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan?

## **3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam proses rekrutmen Sumber Daya Guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan.
- b. Untuk mengetahui pengembangan Sumber Daya Guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan

## **4. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*), yaitu jenis penelitian yang dilakukan secara intensif, tentang latar belakang keadaan sekarang, dan interaksi lingkungan sesuatu unit sosial, individu, kelompok, lembaga atau masyarakat <sup>6</sup>.

Penelitian kualitatif menekankan pada perolehan data asli (*natural conditions*) (Arikunto, 2006: 16). Penelitian kualitatif diskriptif dilakukan sesuai dengan maksud peneliti yang berusaha untuk mendeskripsikan situasi riil pola rekrutmen dan pengembangan guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan, yang faktual, sistematis dan akurat disertai analisis

## **5. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data ialah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data.<sup>7</sup> Teknik pengumpulan data adalah hal yang penting dari penelitian, karena tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Untuk memperoleh data metode yang digunakan terdiri dari metode observasi, wawancara, dokumentasi dan angket.

## **B. KAJIAN TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU (MSDG)**

### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Guru**

Kata "manajemen" sesungguhnya sudah sering didengar. Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris "*management*" yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari bahasa Latin, *managiare*, yang berasal dari kata *manus* yang artinya tangan<sup>8</sup>.

Definisi yang lazim dalam mengartikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan kegiatan pengawasan. Sebagian orang menambah dengan memasukan perakitan (*assembling*) sumber daya dan motivasi; sebagian orang lain menguranginya dengan hanya memasukan perencanaan dan pelaksanaan. Yang lain lagi memasukan seluruh proses dengan konsep pengambilan keputusan.<sup>9</sup>

Pengertian yang disampaikan oleh Kast merupakan pengertian manajemen secara umum dan sering diikuti oleh para tokoh manajemen yang lainnya.

Setelah mengetahui pengertian manajemen maka langkah selanjutnya akan dijelaskan pengertian manajemen sumber daya guru. Untuk memahami Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG), kita harus lebih dahulu memahami arti Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai landasan konsep dari Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG). Maka dalam menjelaskan teori tentang Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG), penulis banyak merujuk pada konsep-konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) banyak disamakan dengan istilah *personnel administration*, *personnel management*, *industrial relation*, *manpower management*, *labour relation*, *labour management*, manajemen personalia, dan lain sebagainya. Prakteknya istilah-istilah tersebut diidentikan, walaupun seharusnya tidak demikian. Menurut Samsudin istilah *manpower management*, *personnel administration*, dan *management personalia* adalah sama.<sup>10</sup>

Handoko mendeskripsikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya suatu tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.<sup>11</sup>

Beranjak dari pengertian umum Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) diatas, maka dapat dipahami bahwa Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG) adalah penerapan kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bagi pengelolaan terhadap para guru di suatu lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

## **2. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Guru**

Banyak sumber daya yang terlibat dalam organisasi atau lembaga-lembaga termasuk lembaga pendidikan. Antara lain manusia, sarana dan prasarana, biaya, teknologi, dan informasi. Namun demikian sumber daya yang paling penting dalam pendidikan adalah Sumber Daya Manusia (SDM).

Bagaimana manajer menyediakan tenaga, bakat kreativitas, dan semangatnya bagi organisasi.<sup>12</sup>

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor dinamis yang menentukan maju dan mundurnya suatu organisasi. Organisasi yang didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dapat dipastikan akan memenangkan persaingan dan begitu juga sebaliknya. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor sentral dalam organisasi. Karena bentuk serta tujuan suatu organisasi pada hakekatnya dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia, inilah yang kemudian menjadikan manusia menjadi faktor strategis dalam semua kegiatan sebuah organisasi.

### **3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Guru**

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) termasuk dalam sumber daya guru meliputi dua fungsi, yaitu fungsi manajerial sumber daya manusia dan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia.

Fungsi pertama, yaitu fungsi manajerial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), memiliki keterkaitan yang erat dengan kegiatan sebagai berikut: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.<sup>13</sup>

Fungsi kedua dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fungsi operasional yang meliputi:

- a. Manajemen pengadaan (rekrutmen).
- b. Pengembangan dan Pelatihan.
- c. Pemberian kompensasi.
- d. Pengintegrasian.
- e. Pemeliharaan.
- f. Pemutusan hubungan kerja.<sup>14</sup>

Dari beberapa fungsi tersebut di atas hanya akan dijelaskan 2 fungsi operasional saja yang merupakan fokus dari penelitian ini, yakni pertama fungsi manajemen pengadaan (rekrutmen) kedua fungsi manajemen pengembangan dan pelatihan.

### **a. Pengadaan**

Kegiatan rekrutmen merupakan langkah awal dalam penerimaan pegawai. Antara rekrutmen dan seleksi merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Hubungan rekrutmen dan seleksi memiliki hubungan simetris. Jadi langkah pertama adalah penarikan pegawai dari berbagai sumber dengan kualifikasi yang ringan oleh lembaga melalui tahap seleksi.<sup>15</sup>

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Pelaksanaan penarikan biasanya merupakan tanggung jawab departemen personalia, meskipun kadang-kadang digunakan para spesialis proses penarikan yang disebut *rekruters*. Proses penarikan penting karena kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi tergantung pada kualitas penarikannya.<sup>16</sup>

Dalam era otonomi daerah pengadaan guru dan tenaga kependidikan dilakukan oleh pemerintah daerah sesuai ketentuan dan formasi yang tersedia. Artinya sekolah cukup mendatangkan secara internal atau dari unit lain, apakah melalui pengangkatan, promosi atau mutasi. Hal itu dilakukan apabila formasi yang kosong sedikit sementara pada bagian lain ada kelebihan tenaga kependidikan.<sup>17</sup>

Ketika yang kurang di sekolah tersebut adalah guru PAI, maka sekolah mengajukannya kepada pemerintah dalam hal ini Dinas Pendidikan Daerah atau Kantor Departemen Agama (Kandepag) (sekarang Kantor Kementrian Agama).

Lalu yang menjadi masalah ialah belum semua sekolah menerima dan memiliki tenaga-tenaga kependidikan yang mencukupi. Lagi pula tenaga-tenaga itu belum banyak yang memenuhi syarat kompetensinya, masalah yang ketiga adalah beberapa tenaga ditempatkan pada jabatan yang kurang cocok.<sup>18</sup>

Realitas dilapangan, masih banyak sekolah-sekolah negeri, yang

mempekerjakan guru honorer atau non PNS. Hal ini menjadi sebuah pertanda bahwa tidak semua sekolah negeri gurunya dijamin oleh pemerintah dengan menyalurkan guru PNS. Artinya sekolah negeri masih merekrut guru-guru non PNS untuk melengkapi kekurangan guru.

Pengadaan atau penarikan pegawai tersebut bertujuan untuk mengkomunikasikan adanya posisi yang lowong sedemikian rupa agar pencari kerja memberikan tanggapan. Semakin banyak pelamar yang menginginkannya, semakin besar kesempatan untuk memperoleh seorang yang paling sesuai dengan persyaratan pekerjaan.<sup>19</sup>

Untuk mendapatkan pegawai atau karyawan yang terbaik, maka perlu dasar-dasar rekrutmen yang baik pula. Dasar-dasar program rekrutmen yang baik mencakup:

- 1) Memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
- 2) Tidak pernah mengkompromikan standar seleksi.
- 3) Berlangsung secara berkesinambungan.
- 4) Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif dan inovatif.
- 5) Rekrutmen dapat menarik individu dari karyawan yang saat ini dikaryakan oleh lembaga lain atau yang tidak bekerja.<sup>20</sup>

Sumber tenaga kerja dapat digolongkan dari dua sumber, yaitu sebagai berikut:

- a) Sumber dari dalam lembaga/internal.

Sumber dari dalam didasarkan atas kecakapan yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan dalam memangku jabatannya yang lama.

- b) Sumber dari luar lembaga/eksternal.

Sumber dari luar meliputi instansi/badan penyaluran pekerja, badan-badan penempatan kerja, lembaga-lembaga pendidikan.

## **b. Seleksi**

Pelaksanaan pengadaan tenaga kerja baru diperlukan seleksi, yang disusun secara kualifikasi standar yang berisikan tentang syarat-syarat kemampuan dan sifat kepribadian tenaga kerja yang dibutuhkan. Melalui

seleksi dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna agar efektif dan efisien, memiliki kualitas sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan.<sup>21</sup> Seleksi merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memutuskan pelamar/calon karyawan mana yang seharusnya diterima.<sup>22</sup>

Sedang, Andrew E. Sikula berpendapat *Selecting is choosing. Any selection is a collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference some objects or things from among others. In reference to staffing and employment, selection refers specifically to the decision to hire a limited number of workers from a group of potential employees.*<sup>23</sup>

Jadi dapat disimpulkan seleksi adalah serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar kerja.

Para manajer personalia menggunakan seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan karyawan baru. Tujuan proses seleksi adalah untuk memilih orang yang cocok dengan pekerjaan dan perusahaan atau lembaga.<sup>24</sup>

Proses seleksi adalah serangkaian kegiatan yang melibatkan berbagai pilihan untuk diambil pilihan yang terbaik. Dalam proses seleksi mengikuti sistematika sebagai berikut:

- 1). Penerimaan surat lamaran
- 2). Pemeriksaan dan pemilihan surat lamaran
- 3). Penyelenggaraan ujian saringan
- 4). Wawancara seleksi
- 5). Perencanaan referensi
- 6). Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya
- 7). Keputusan atas pelamaran
- 8). Orientasi pekerjaan.<sup>25</sup>

Jenis tes yang ditempuh adalah: tes psikologi, tes pengetahuan, dan tes pelaksanaan pekerjaan.<sup>26</sup> Sedang menurut Mangkunegara yaitu menggunakan tes pengetahuan akademik, tes psikologis, wawancara dan tes kesehatan.<sup>27</sup>

### **c. Orientasi**

Sangat dirasa penting untuk peningkatan pemahaman atau kemampuan untuk melaksanakan tugas bagi setiap orang yang baru diangkat untuk menduduki sebuah jabatan. Orientasi ini merupakan sebuah proses penting dalam rangkaian pengadaan pegawai. Sebagaimana diungkapkan oleh Samsudin, setelah seleksi berhasil menetapkan jumlah tenaga kerja disertai dengan kulaitas yang sesuai, maka diperlukan orientasi atau induksi ketika tenaga kerja baru diterima sebagai karyawan atau pegawai baru dari organisasi yang bersangkutan.<sup>28</sup>

Orientasi adalah aktivitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi, menyediakan landasan bagi karyawan baru untuk mulai berfungsi secara aktif dan menyenangkan pada pekerjaan yang baru.<sup>29</sup>

Kebanyakan lembaga memiliki program orientasi karyawan atau pegawai hanya baik dalam teorinya saja, sedang prakteknya tidak. Misalnya bagi karyawan atau pegawai yang baru masuk hanya dikenalkan kepada rekan-rekan beberapa menit saja, bahkan kadang-kadang supervisor hanya menyuruh karyawan lain untuk menunjukkan apa yang harus dilakukan oleh karyawan baru. Kemudian diminta karyawan baru itu langsung bekerja.<sup>30</sup>

Ada 11 poin tujuan orientasi bagi karyawan baru, sebagai berikut:

- 1) Membantu karyawan dalam memahami lingkungan tempat kerjanya.
- 2) Mempercepat karyawan untuk dapat diterima dalam kelompok kerjanya.
- 3) Memahami sikap, standar, nilai dan pola perilaku yang berlaku dalam organisasi.
- 4) Mengurangi perasaan terasing, cemas dan khawatir pada karyawan lain.
- 5) Membantu agar merasa sebagai bagian organisasi dan merasa lebih terjamin, aman dan merasa diperhatikan.

- 6) Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan kerja pada semua tingkatan dalam organisasi.
- 7) Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan.
- 8) Memperbaiki semangat kerja.
- 9) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
- 10) Membantu karyawan dalam membuat keputusan yang lebih baik dan efektif dalam memecahkan masalah.
- 11) Membantu dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan, kesetiaan, sikap yang lebih baik dan aspek-aspek lain yang biasa ditunjukkan oleh karyawan dan manajer yang berhasil.<sup>31</sup>

#### **d. Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan langkah kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Perkembangan teknologi dan lingkungan kerja yang pesat menyebabkan berubahnya tuntutan-tuntutan pekerjaan dari waktu ke waktu. Hal ini menyebabkan Sumber Daya Manusia (SDM) pada suatu pekerjaan perlu ditingkatkan dengan pelatihan dan pengembangan.<sup>32</sup>

Guru dalam bekerja tidak semata-mata mengejar ekonomi, akan tetapi kebutuhan aktualisasi diri yang merupakan salah satu kebutuhan yang mendorong rasa puas dan senang dalam melakukan tugas. Jika seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan perasaan senang, maka hasil pekerjaan yang dikerjakan akan mengarah kepada hasil yang maksimal yang akan mendatangkan rasa puas bagi yang mengerjakan.<sup>33</sup>

Program-program latihan ini tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi. Barangkali cara paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi dalam Sumber Daya Manusia.<sup>34</sup>

Begitu juga keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, meniscayakan Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolahnya untuk mengikutsertakan para guru. Guru hendaknya mendapat perhatian yang serius terutama dalam pengembangan diri untuk menjadi guru yang profesional.

Ada beberapa faktor yang menjadikan pelatihan dan pengembangan itu diperlukan oleh sebuah lembaga atau organisasi. Dikatakan oleh Samsudin agar tetap *survive*, perusahaan harus dapat bersaing di era global.<sup>35</sup>

Ada lima faktor penyebab diperlukannya pelatihan dan pengembangan, sebagai berikut:

- 1) Kualitas angkatan kerja.
- 2) Persaingan global.
- 3) Perubahan yang cepat dan terus-menerus.
- 4) Masalah alih teknologi.
- 5) Perubahan demografi.<sup>36</sup>

Penggunaan istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) dikemukakan oleh para ahli. Diantaranya oleh Dale Yoder, menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas. Sedangkan istilah pengembangan ditunjukkan untuk pegawai tingkat manajemen.<sup>37</sup>

Penulis menyimpulkan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk pegawai tingkat bawah atau pelaksana, yang bersifat teknis dengan tujuan lebih terbatas. Sedangkan pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan konseptual dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia dengan tujuan lebih luas.

Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.
- 2) Meningkatkan moral karyawan.
- 3) Memperbaiki kinerja.

- 4) Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusianya.
- 5) Peningkatan karier karyawan.
- 6) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan.<sup>38</sup>

#### **e. Pengembangan Karier**

Salah satu dorongan orang bekerja pada suatu organisasi, termasuk pada lembaga pendidikan adalah karena disana ada kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju yang termasuk dalam pengembangan dapat diwujudkan jika mereka diberikan kesempatan untuk mengikuti program pelatihan dan pendidikan. Program pelatihan dan pendidikan mana saja yang diikuti perlu direncanakan dengan baik, agar pada gilirannya mereka mempunyai kesempatan untuk dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status yang lebih tinggi.<sup>39</sup>

Ada tiga aspek penting bagi Kepala Sekolah dalam mengembangkan tenaga di sekolah, yaitu: peningkatan profesionalisme, pembinaan karier, dan pembinaan kesejahteraan.<sup>40</sup>

Beberapa langkah yang perlu dilakukan Kepala Sekolah untuk membantu guru adalah:

- 1) Mengaitkan prestasi guru dengan peningkatan jabatan, baik struktural maupun fungsional.
- 2) Mengingat jabatan fungsional guru terkait erat dengan PAK, Kepala Sekolah harus membantu agar PAK berjalan lancar.
- 3) Jika di sekolah sendiri tidak ada formasi jabatan struktural yang kosong, Kepala Sekolah perlu membantu guru dan staf administrasi yang berprestasi untuk dipromosikan ke sekolah lain atau ke tingkat yang lebih tinggi.<sup>41</sup>

### **C. PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN DALAM REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA GURU DI SMAN RAYON 11 JAKARTA SELATAN.**

## **1. Pelaksanaan Manajemen Rekrutmen Sumber Daya Guru PAI**

Pada bagian ini akan dipaparkan analisis hasil penelitian secara umum tentang pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen dalam rekrutmen dan pengembangan guru PAI pada SMAN rayon 11 Jakarta Selatan.

Sebagai batasan dari pengertian SMAN rayon 11 Jakarta Selatan sebagaimana dikatakan Satiry Satar (19 Januari, 2010), SMAN rayon 11 Jakarta Selatan merupakan sekumpulan berbagai SMA Negeri yang dikelola oleh pemerintah daerah DKI Jakarta. Namun kebijakan-kebijakan pendidikan yang bersifat umum mengikuti Kementerian Pendidikan Nasional, dan Kementerian Agama dalam masalah yang berkaitan dengan Pendidikan Agama dan pembinaan guru PAI. Hal ini telah sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 2007, tentang pendidikan Agama dan Keagamaan, pasal 3 ayat 2 menyatakan bahwa pengelolaan pendidikan agama dilaksanakan oleh Menteri Agama.

Kegiatan pendidikan yang berlangsung di SMAN rayon 11 Jakarta Selatan, memiliki visi dan misi yang sama yakni bernafaskan agama. visi dan misi inilah yang menjadi landasan dan merupakan komitmen bersama seluruh warga sekolah dalam mengelola pendidikannya. Visi dan misi sekolah sebagai landasan dan arah bagi sekolah ini sejalan dengan yang disampaikan Nanus bahwa visi adalah pernyataan tujuan kemana organisasi akan dibawa, sebuah masa depan yang lebih baik, lebih berhasil atau lebih diinginkan dibandingkan dengan kondisi sekarang.<sup>42</sup>

Adanya visi dan misi yang bersifat agamis itulah, sebagaimana diungkapkan oleh Muzayyin (4 Maret, 2010) peran guru PAI menjadi sangat penting. Guru PAI merupakan Sumber Daya Guru (SDG) yang paling berperan dalam mewujudkan visi dan misi yang bersifat agamis tersebut.

Visi yang mengandung nilai-nilai Islam ini sesuai dengan teori yang disampaikan Mulyono, yang menyebutkan dalam rangka meningkatkan produktifitas kerja dan hasil kerja yang optimal serta berdampak pada nilai-nilai yang agung, maka seseorang perlu memiliki visi, misi dan tujuan yang

dilandasi keyakinan dan etika kerja yang tinggi serta mengelolanya didukung dengan kepemimpinan, manajemen dan administrasi yang baik.<sup>43</sup>

Pentingnya guru PAI di SMAN se-rayon 11 Jakarta Selatan perlu dimanaj yang lebih serius, dari awal perekrutan sampai pengembangan yang terus menerus sesuai dengan fungsi-fungsi atau prinsip-prinsip manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Teori ini disampaikan oleh Fathoni yang menyebutkan "sesuatu dianggap penting atau lebih penting dari yang lain, maka konsekwensi logisnya adalah bagaimana mengelola hal yang lebih penting tersebut dengan lebih baik".<sup>44</sup> Demikian guru PAI di SMAN mampu memeberikan kontribusi yang positif dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Proses pelaksanaan manajemen rekrutmen Sumber Daya Guru (SDG) PAI di SMAN rayon 11 Jakarta Selatan, dapat diuraikan sebagai berikut:

#### **a. Perencanaan Kebutuhan Guru PAI**

Berdasarkan wawancara dengan nara sumber yaitu ketua rayon 11 Jakarta Selatan bapak Edi Sumarto (16 Februari, 2010), bahwa hakikat perencanaan Sumber Daya Guru (SDG) adalah proses kegiatan peramalan dan pengontrolan yang menjamin sekolah mempunyai kesesuaian jumlah guru, atau penyesuaian kebutuhan tenaga guru untuk menjawab formasi guru yang dibutuhkan sehingga mampu menempatkan sejumlah guru secara benar. Perencanaan juga harus mampu mengetahui jumlah tenaga guru dan kualifikasi yang diperlukan sekolah.

Perencanaan sumber daya guru yang dikemukakan tersebut tidak berbeda dengan teori Handoko yang menyebutkan perencanaan sumber daya manusia berarti juga mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.<sup>45</sup>

Rencana kebutuhan guru di dasarkan atas analisis jabatan yang dilakukan sekolah pada tahun anggaran yang sedang berjalan untuk program tahunan yang akan datang. Rencana kebutuhan guru yang di dasarkan atas analisis jabatan ini sesuai dengan prinsip manajemen yang disampaikan oleh Matry, ia menjelaskan penyusunan rencana ketenagaan yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas

fungsi yang seharusnya dilakukan di sekolah. Karena itu sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*), analisis tugas dan fungsi untuk memperoleh deskripsi yang jelas (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan).<sup>46</sup>

Perencanaan kebutuhan guru termasuk guru PAI merupakan langkah yang selalu dilakukan secara sistematis. Perkiraan kebutuhan dalam rangka pengadaan guru PAI di SMAN rayon 11 Jakarta Selatan dibagi dalam 3 kategori. Pertama perencanaan jangka pendek, yaitu tahun pelajaran berjalan, dengan tujuan memastikan satu tahun kedepan kebutuhan guru PAI terpenuhi. Kedua perencanaan jangka menengah, dengan tujuan terpenuhinya kebutuhan guru PAI dalam tiga tahun kedepan. Ketiga, perencanaan jangka panjang dengan tujuan yang sama yaitu terpenuhinya kebutuhan guru dalam 5 tahun kedepan.

Dilihat dari tahapan-tahapan yang dibuat dalam perencanaan, dan substansi perencanaan merupakan peramalan akan kebutuhan guru, ini sudah sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Samsudin, yang menyatakan komponen utama dari perencanaan SDM adalah penentuan tipe sumber Daya Manusia (SDM) yang dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu, jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.<sup>47</sup>

Manfaat dari perencanaan rekrutmen guru PAI bagi SMAN pada rayon 11 Jakarta Selatan adalah:

- 1) Mengoptimalkan Sumber Daya Guru (SDG) dalam hal ini guru PAI sesuai dengan bidang akademiknya.
- 2) Kebutuhan guru PAI dapat diperkirakan karena melihat adanya potensi Sumber Daya Guru (SDG) yang ada.
- 3) Informasi tentang Sumber Daya Guru (SDG) Pendidikan Agama Islam (PAI) selalu tersedia, masa kerja, jabatan, pendidikan, keahlian dan statusnya.
- 4) Sebagai bahan acuan untuk rekrutmen dan pengembangan bagi guru PAI.
- 5) Pemerataan kerja sesuai bidang akademiknya.

Tentang perencanaan yang merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga guru dan manfaat perencanaan rekrutmen di atas setidaknya juga telah disinggung oleh Marty, yang menyebutkan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di lembaga pendidikan atau sekolah merupakan siklus kegiatan pertama untuk menentukan kebutuhan tenaga di sekolah baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan.<sup>48</sup>

#### **b. Rekrutmen dan Seleksi.Guru**

Rekrutmen yang dilaksanakan di SMAN pada rayon 11 Jakarta Selatan memiliki tujuan-tujuan: untuk menyediakan tenaga guru yang berpotensi dan memiliki kualitas yang diperlukan sesuai dengan tuntutan profesi guru, sehingga dapat melaksanakan tugas-tugas profesional dalam mengelola pembelajaran Pendidikan Agama Islam di sekolah.

Pencarian pelamar atau pengumuman adanya lowongan guru PAI sebagaimana disampaikan oleh nara sumber dilakukan dengan cukup diumumkan melalui guru dan pegawai di sekolah, dan hanya satu sekolah yang mengatakan disamping disampaikan kepada para guru juga melalui penyebaran pamflet dilingkungan sekolah. Sedang proses rekrutmen tidak perlu banyak pelamar, yang penting sesuai dengan yang dibutuhkan sekolah.

Sebelumnya pihak sekolah juga telah mengajukan permohonan penambahan guru kepada Dinas Pendidikan kota dan Kantor Departemen Agama kota Jakarta Selatan. Bila sampai pada saat dibutuhkan tetap belum dikirim oleh pihak pemerintah atau belum terpenuhi maka sekolah mengambil kebijakan untuk mengangkat guru honorer atau guru non PNS.

Pencarian pelamar yang hanya diumumkan melalui para guru dan pegawai, serta proses rekrutmen yang tidak perlu banyak pelamar, yang penting sesuai dengan kebutuhan sekolah ini perlu dicermati lebih dalam. Karena hal seperti itu bila dilakukan akan berakibat buruk pada sekolah, pencarian pelamar yang hanya disampikan kepada orang dalam sekolah membuka celah nepotisme dalam rekrutmen, juga pelamar yang sedikit akan berakibat tujuan untuk mendapatkan guru baru yang berkualitas sesuai dengan

yang dibutuhkan terancam gagal. Hal tersebut juga tidak sesuai dengan berbagai teori manajemen yang disampaikan oleh banyak ahli. Nurdin, menyebutkan bahwa dasar-dasar program rekrutmen yang baik mencakup memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.<sup>49</sup>

Tentang pemenuhan kebutuhan guru yang dilakukan sekolah dengan cara mengajukan ke pemerintah ini sudah sesuai dengan buku *Panduan Manajemen Sekolah* yang dikeluarkan oleh Depdikbud disebutkan jika hasil analisis pekerjaan menunjukkan sekolah kekurangan tenaga, sekolah negeri tidak boleh merekrut sendiri. Tetapi mengusulkan pengangkatan tenaga baru kepada Depdikbud.<sup>50</sup>

Tentang langkah-langkah yang dilakukan oleh pihak manajemen SMAN pada rayon 11 Jakarta Selatan dalam pelaksanaan rekrutmen adalah:

- 1) Mengidentifikasi jabatan yang lowong dan menganalisisnya
- 2) Menentukan calon dan metode apa yang paling tepat untuk dipakai.
- 3) Mempertimbangkan berkas lamaran yang telah masuk, dan menyeleksi dengan mencari berkas yang paling sesuai dengan yang dibutuhkan.
- 4) Memanggil calon yang paling memenuhi syarat dan menyeleksi.
- 5) Perjanjian untuk mulai melaksanakan tugas.

Langkah-langkah tersebut diatas setidaknya telah sesuai kendati tidak sama dengan teori yang disampaikan oleh Samsudin, yang menyatakan "berikut langkah-langkah yang dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen: mengidentifikasi jabatan yang lowong, mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan, menentukan calon yang tepat, memilih metode rekrutmen yang paling tepat, memanggil calon yang dianggap memenuhi syarat dan menyeleksi, membuat penawaran kerja, mulai bekerja".<sup>51</sup>

Sebagaimana hasil penelitian sumber-sumber rekrutmen guru PAI SMAN pada rayon 11 Jakarta Selatan, meliputi: Bila memungkinkan mengangkat guru yang ada untuk menjadi guru PAI, karena telah terbukti cakap dalam PAI. Sumber rekrutmen ini memang sesuai dengan yang disampaikan Nurdin, menyebutkan tetkala terdapat kekosongan jabatan,

tempat pertama yang harus dilirik oleh organisasi untuk pergantian adalah di dalam dirinya sendiri. Lembaga mengangkat pegawai dari dalam lembaga sendiri karena sudah mengetahui sifat dan kecakapan pegawai yang bersangkutan.<sup>52</sup>

Tujuan dalam seleksi guru PAI SMAN pada rayon 11 Jakarta Selatan adalah: Untuk mencocokkan keahlian calon guru dengan pekerjaan yang dibutuhkan dan untuk mendapatkan guru yang berpotensi dan berkualitas.

Untuk tujuan dari seleksi setidaknya telah sejalan dengan teori manajemen yang disampaikan oleh Nurdin, yang menjelaskan tujuan proses seleksi adalah untuk mencocokkan secara benar (*to properly match*) orang-orang dengan pekerjaan-pekerjaan.<sup>53</sup>

Ada kualifikasi yang secara formal dipersyaratkan dalam penerimaan calon guru. Sebagaimana dinyatakan oleh kepala SMAN 55 ibu Mulyati Sudjono (1 Maret, 2010), kualifikasi dalam penerimaan calon guru di bagi dalam 2 kualifikasi, yaitu kualifikasi umum dan khusus.

Secara umum terdapat dua tahapan yang dilakukan dalam proses seleksi guru secara umum maupun khusus guru PAI. Pertama, Seleksi Administrasi, yaitu seleksi berkas lamaran calon guru yang berisi data-data dan dokumen yang berkaitan dengan data pribadi seorang pelamar seperti: ijazah, Kartu Tanda Penduduk (KTP), surat keterangan pernah bekerja, sertifikat pelatihan dan lain-lain.

Kedua, Wawancara. Tes wawancara penting dilakukan untuk mengetahui secara nyata siapa sebenarnya pelamar tersebut. Tes wawancara ini juga penting dilakukan untuk mencocokkan data yang termuat dalam berkas lamaran dengan yang sebenarnya. Namun pada pelaksanaannya tes wawancara ini hanya sekedar mengetahui tentang kesiapan dan kesediaan calon guru untuk menerima tugas dan kewajibannya di sekolah. Karena setiap pelamar yang telah dipanggil kembali untuk wawancara adalah mereka yang dianggap memenuhi kualifikasi.

Adanya seleksi dalam proses rekrutmen telah sesuai dengan berbagai teori manajemen, seperti yang diungkapkan Matry, bahwa dalam lembaga

pendidikan atau sekolah, rekrutmen yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon guru dan tenaga pendidikan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian diseleksi calon terbaik dan memenuhi syarat. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan dan wawancara.<sup>54</sup> Namun pelaksanaan seleksi yang hanya menyeleksi berkas dan wawancara, ini seleksi yang kurang sempurna.

Dalam proses seleksi, ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan seorang calon guru diterima atau tidaknya, diantaranya adalah:

- 1) Indek Prestasi Akademik (IPK) para calon guru. Pertimbangan lain adalah asal perguruan tinggi calon guru tersebut.
- 2) Referensi dari guru atau pegawai senior yang masih bekerja di sekolah tersebut (Mughni Hadi, 2010).
- 3) Alumni. Menurut para nara sumber alumni menjadi pertimbangan khusus karena tanggung jawab dan rasa kepedulian lembaga terhadap anak didiknya.
- 4) Pengalaman mengajar. Pengalaman mengajar menjadi penilaian tersendiri karena memungkinkan pengalaman baik yang ia dapatkan dari sekolah lain dapat diterapkan. Pengalaman juga mencerminkan kemampuan seseorang.

Keempat hal yang menjadi pertimbangan khusus, yang paling mendominasi adalah referensi dari guru atau karyawan, bahkan dari kepala sekolah itu sendiri.

### **c. Orientasi dan Penempatan.**

Disebutkan oleh nara sumber perlunya sebuah orientasi dimaksudkan agar tenaga baru dapat melakukan adaptasi secara lebih cepat dan lebih produktif.

Orientasi terhadap guru baru yang dilaksanakan di SMAN rayon 11 Jakarta Selatan, sebagaimana dituturkan oleh para nara sumber yang memegang fungsi manajemen di sekolah tersebut. Bahwa ketika seorang guru baru telah dinyatakan diterima untuk melaksanakan tugas di sekolah, maka diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Karenanya

sekolah membantu memberikan orientasi kepada guru baru tersebut dengan menyampaikan deskripsi tugas pokok dan tanggung jawabnya, memperkenalkan visi dan misi sekolah, struktur organisasi sekolah dan hubungan tanggung jawabnya, kondisi kerja dan tata tertib guru dan siswa serta sarana lingkungan sekolah. Orientasi tersebut sesuai dengan teori Panggabean yang telah disebutkan sebelumnya.<sup>55</sup>

Kegiatan orientasi ini biasanya diawali oleh kepala sekolah selanjutnya didelegasikan kepada para wakil kepala sekolah sesuai bidang masing-masing. Berkenaan dengan hal-hal teknis yang berkenaan dengan pembelajaran PAI kepala sekolah meminta tolong kepada sesama guru PAI yang lain untuk membantunya. Proses selanjutnya guru baru dituntut lebih pro aktif untuk melakukan pengenalan terhadap berbagai aspek yang ada di sekolah. Pelaksanaan orientasi dengan melibatkan guru senior ini sesuai dengan teori Nurdin tentang Sistem Buddy.<sup>56</sup>

Namun menurut Nur Dewi Afifah salah seorang guru PAI pada SMAN 97 menyatakan "orientasi hampir tidak pernah dilakukan. Untuk mengenal tugas dan tanggung jawabnya serta seluk beluk sekolah adalah guru mencari sendiri dan tergantung keaktifan guru sendiri".

Adanya perbedaan antara pihak manajemen dan guru tentang diadakan atau tidaknya orientasi bagi guru PAI ini adalah hal yang wajar. Perbedaan ini dimungkinkan karena pihak manajemen sekolah yang memang tidak mengadakan orientasi secara formal, di samping itu sekolah berharap seorang guru baru harus proaktif, sehingga terkesan orientasi tidak pernah diadakan. Sementara pihak guru, merasa sebagai guru baru sangat butuh tentang informasi mengenai diskripsi tugas dan tanggung jawabnya, serta seluk beluk sekolahnya. Namun hal ini seakan tidak dipenuhi oleh pihak manajemen sekolah, tetapi ia harus aktif untuk mengenal sekolahnya. Sehingga guru kemudian memendang orientasi guru baru tidak dilaksanakan di sekoah.

Bila kita cermati pelaksanaan orientasi yang dilakukan secara non formal itu tidak sesuai dengan teori manajemen yang disampaikan olen Nurdin yang menyebutkan bahwa proses orientasi seperti yang dilakukan tersebut

hanya baik dalam teorinya saja, sedang prakteknya tidak. Orientasi hendaknya dilakukan secara formal walaupun mungkin acaranya tidak besar,<sup>57</sup> namun yang lebih penting para guru baru merasa ada tahapan khusus yang disebut orientasi, dimana pihak manajemen mengenalkan tugas dan tanggung jawab pada dirinya serta mengenalkan kondisi sekolahnya.

Namun mengenai siapa di antara yang memberikan orientasi bagi guru baru, telah sesuai dengan teori manajemen, termasuk penugasan kepala sekolah kepada guru lama untuk membantu dalam proses orientasi terhadap sesama guru agama yang baru. Sistem seperti ini disebut dalam teori sebagai program orientasi Sistem Buddy.<sup>58</sup>

Selanjutnya pada masa penempatan, diberikan uji coba bagi guru baru. Hal ini dilakukan untuk mengetahui potensi dan kemampuan serta dedikasinya dalam menjalankan tugas. Pada penugasan awal guru baru diberikan tugas dengan beban kerja dan tugas yang masih sangat terbatas. Pada tahun pertama biasanya diberikan tugas mengajar pada kelas-kelas rendah, yaitu kelas X dengan tanpa diberikan tugas tambahan.

## **2. Pelaksanaan Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Guru PAI**

Menurut nara sumber, pelatihan dan pengembangan guru PAI di SMAN rayon 11 Jakarta Selatan memiliki makna yang penting sebagai sarana melatih berbagai keterampilan dan mengembangkan berbagai kemampuan kepada para guru PAI sesuai dengan bidang tugas mereka. Sehingga para guru dapat melakukan tugasnya dengan baik dan produktifitasnya selalu meningkat.

Pentingnya pelatihan dan pengembangan bagi guru ini karena berbagai hal, yaitu:

- a. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang begitu cepat dan diperluakan dalam membantu tugas-tugas guru. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Panggabean, melalui pelatihan dan pengembangan diharapkan karyawan dapat menggunakan teknologi baru.<sup>59</sup>

- b. Kurangnya keterampilan bagi para guru dalam teknis pembelajaran. Hal ini sesuai dengan teori, memperbaiki kinerja.<sup>60</sup>
- c. Adanya harapan-harapan baru dalam pendidikan baik oleh sekolah maupun pemerintah. Hal ini juga sejalan dengan yang disampaikan Panggabean, bahwa tujuan pelatihan adalah membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusianya.<sup>61</sup>
- d. Adanya kompetisi dan persaingan antar sekolah. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Samsudin, bahwa agar tetap *survive*, perusahaan harus dapat bersaing di era global.<sup>62</sup>

Sebagaimana para nara sumber sebutkan, tujuan pelatihan guru PAI SMAN rayon 11 Jakarta Selatan diantaranya adalah:

- a. Untuk memberikan bekal kecakapan sesuai bidang tugasnya. Hal ini juga telah disampaikan Panggabean bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.<sup>63</sup>
- b. Untuk dapat memperbaiki keterampilan dan kemampuan dalam rangka penyesuaian keterampilan bidang tugas yang selalu berkembang. Senada dengan teori yang disampaikan oleh Samsudin bahwa perubahan terjadi sangat cepat dan terjadi terus-menerus. Organisasi yang tidak memahami perlunya pelatihan tidak mungkin dapat mengikuti perubahan yang terjadi.<sup>64</sup>
- c. Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja seorang guru PAI dalam mencapai tujuan pendidikan. Sesuai dengan yang diuraikan oleh Handoko bahwa program-program tersebut (pelatihan dan pengembangan) diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.<sup>65</sup>

Pelatihan dan pengembangan guru PAI SMAN rayon 11 Jakarta Selatan selalu masuk dalam perencanaan tahunan sekolah. Hal ini selalu diusahakan untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagai bentuk pendidikan, pelatihan dan pengembangan dan berbagai kegiatan lain yang

dapat meningkatkan kemampuan para guru. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan Handoko yang menyatakan program pelatihan dan pengembangan karyawan harus bersifat kontinyu dan dinamis.<sup>66</sup>

SMAN di rayon 11 Jakarta Selatan secara umum memiliki sistem pengembangan Sumber Daya Guru (SDG) yang dilakukan melalui berbagai pelatihan, baik yang dilakukan oleh sekolah itu sendiri (*in house training*) maupun yang diadakan oleh Dinas Pendidikan atau Departemen Agama (DEPAG) bagi Guru Agama, serta lembaga lain yang relevan. Sistem pengembangan ini sesuai dengan teori yang disampaikan Samsudin, bahwa pendekatan dalam pemberian pelatihan meliputi tiga macam pendekatan, yaitu: Pertama pendekatan internal, pendekatan yang digunakan untuk memberikan pelatihan dengan fasilitas dari organisasi. Kedua pendekatan eksternal, pendekatan yang dilaksanakan dengan cara mendaftarkan karyawan pada program atau kegiatan yang diberikan oleh lembaga pemerintah, organisasi profesional dan perusahaan pelatihan swasta. Ketiga pendekatan kemitraan, dewasa ini banyak perusahaan yang menjalin kemitraan dengan perguruan tinggi untuk memberikan *customized training*.<sup>67</sup>

Adapun pelatihan-pelatihan yang diadakan dan diikuti oleh para guru diantaranya adalah:

- a. Pelatihan yang berkenaan dengan keterampilan teknis mengajar.
- b. Pelatihan yang berkenaan dengan pengembangan bakat dan minat guru.
- c. Pelatihan yang berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pendidikan.
- d. Pelatihan yang berkenaan jabatan karier bagi guru.

Terdapat beberapa prosedur atau cara yang menjadi syarat seorang guru diikutsertakan dalam pelatihan, sebagai berikut:

- 1) Prestasi kerja yang baik.
- 2) Keterkaitan antara pelatihan dan tugas yang diemban oleh guru.
- 3) Analisis keterampilan yang harus dimiliki oleh guru tersebut.
- 4) Analisis terhadap dedikasi dan loyalitas guru.

Mengenai syarat atau kualifikasi peserta pelatihan ini terkait dan telah sesuai dengan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.<sup>68</sup>

Pengembangan-pengembangan yang dilakukan SMAN pada rayon 11 diantaranya adalah: pelatihan pembina OSIS, pelatihan pembina PMR, pelatihan pembina Paskibraka, pelatihan pembina Pramuka, pelatihan yang berkenaan dengan Teknologi Informatika dan Komputer (TIK). Untuk pengembangan yang dilakukan sesungguhnya telah sejalan dengan teori yang disampaikan Handoko, yang terpenting menurutnya apapun isinya (pelatihannya), program pelatihan hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta.<sup>69</sup>

Termasuk dalam pengembangan guru yang dilakukan SMAN pada rayon 11 Jakarta meliputi pengembangan profesionalitas guru melalui peningkatan kemampuan teknis bagi para guru mata pelajaran, melalui:

### **1) Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).**

Pengembangan guru yang dilakukan melalui MGMP ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Arikunto, bahwa yang dimaksud pembinaan atau pengembangan pegawai adalah usaha yang dijalankan memajukan dan meningkatkan mutu tenaga personalia yang berada dalam lingkungan sekolah baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif. Cara pembinaan diantaranya melalui kelompok profesi misalnya kelompok bidang studi sejenis (MGMP).<sup>70</sup>

Diungkapkan oleh Mulayati Sudjono (1 Maret, 2010), MGMP Pendidikan Agama Islam (PAI) yang merupakan wadah atau sarana untuk saling bertukar pengetahuan dan informasi dan berbagai metode pembelajaran bagi guru mata pelajaran PAI. MGMP juga seharusnya dijadikan forum untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi serta penyatuan arah dan langkah guru PAI dalam mencapai tujuan pendidikan.

### **2) Kegiatan Supervisi**

Dari hasil penelitian, supervisi untuk guru PAI secara rutin dilakukan setiap semester. Penyampaian materi pun selalu dimonitor dengan menggunakan sistem ulangan harian bersama, ulangan tengah semester, pra

semester dan ulangan semester. Hal tersebut dilakukan bukan hanya untuk mengukur kemampuan dan mendapatkan data berupa nilai ulangan tetapi agar guru dapat secara sistematis dan tuntas dalam menyampaikan materi kepada peserta didik.

Supervisi sebagai pengembangan guru sesuai dengan yang diungkapkan oleh Arikunto, bahwa tujuan supervisi adalah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik, melalui pembinaan dan peningkatan profesi. Disebutkan juga supervisi dilakukan untuk peningkatan profesionalisme guru.<sup>71</sup>

Pelaksanaan supervisi kelas untuk guru PAI, kepala sekolah menyerahkan supervisi kelas kepada pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) dari Kantor Kementerian Agama Jakarta Selatan, dengan jadwal supervisi yang disepakati bersama antara kepala sekolah dan pengawas tersebut.

### **3) Studi Lanjut**

Studi lanjut sebagaimana dinyatakan oleh Nuzul Inayah (18 Februari, 2010) kepala SMAN 97 dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada para guru yang ingin meneruskan atau meningkatkan pendidikannya. Pada umumnya yang dilakukan oleh para guru PAI, yaitu melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi seperti Strata 2 (S2). Bahkan ada yang melanjutkan S3 seperti yang sedang dilakukan oleh ibu Nur Dewi Afifah salah seorang guru PAI dari SMAN 97 Jakarta. Studi lanjut sebagai salah satu pengembangan bagi guru ini sesuai dengan yang diuraikan oleh Mulyono, pengembangan pegawai diantaranya melalui pendidikan (*education*) yaitu suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teoritis, konseptual dan moral dengan jangka waktu relatif panjang.<sup>72</sup>

#### **e. Pengembangan Karier bagi Guru PAI**

Pengembangan karier bagi guru PAI adalah untuk memberi kesempatan kepada guru PAI meningkatkan kemampuannya dalam rangka

mewujudkan rencana kariernya. Pengembangan karier ini juga merupakan wujud manajemen sekolah untuk memberi kesempatan kepada para guru PAI untuk mengisi posisi atau jabatan yang terdapat di lembaga sekolah.

Dituturkan oleh Edi Sumarto (16 Februari, 2010) pengembangan karier bagi guru PAI dimaksudkan:

- 1) Meningkatkan kemampuan sekolah, untuk mempertahankan pegawai yang berkualitas.
- 2) Memupuk dedikasi dan menjamin kesempatan yang sama dalam meningkatkan karier.
- 3) Memotivasi dan mengurangi kekecewaan bagi para guru. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Munir, bahwa guru akan merasa puas jika lingkungan madrasah atau sekolah tempat bekerja memeberikan suasana yang nyaman untuk mengembangkan diri.<sup>73</sup>
- 4) Menjamin kelestarian organisasi sekolah dan ketersediaan bakat yang diperlukan. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Samsudin, bahwa pengembangan karier dimaksudkan untuk: pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif.<sup>74</sup>

Dalam pengembangan karier bagi guru PAI lebih didasarkan kepada prestasi kerja. Setiap guru yang memiliki prestasi kerja lebih baik maka akan lebih memiliki kesempatan untuk mengembangkan kariernya secara baik pula. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Arikunto, tentang sistem prestasi kerja. Sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan pada kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh orang itu.<sup>75</sup>

Terdapat dua jalur pengembangan karier yang diterapkan di SMAN pada rayon 11 Jakarta Selatan, yakni jalur jenjang fungsional dan jalur jenjang struktural. Jalur jenjang fungsional hanya diperuntukan bagi para guru PAI yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik NIP 15 maupun NIP 13. Sedang jenjang jalur struktural diperuntukan untuk semua guru PAI baik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun non Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Dalam hal jenjang karier pada jalur struktural termasuk jabatan wakil kepala sekolah merupakan sistem karier terbuka sesuai dengan yang disampaikan oleh Arikunto, bahwa sistem karier terbuka adalah bahwa untuk menduduki suatu lowongan jabatan dalam suatu unit organisasi, terbuka bagi setiap warga negara asalkan ia mempunyai kecakapan dan pengalaman yang diperlukan untuk jabatan tersebut.<sup>76</sup>

Sedang khusus posisi Kepala Sekolah menurut Rohaidin (1 Maret, 2010) hanya bisa di jabat oleh guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari NIP 13 saja, dengan alasan SMAN adalah lembaga pendidikan milik Pemerintah Daerah (Pemda), maka yang berkesempatan dan berhak menjadi pucuk pimpinan lembaga tersebut juga pegawai Pemerintah Daerah (Pemda) diantaranya guru PAI yang ber-NIP 13.

Hal ini kalau dicermati sesuai dengan sistem karir tertutup yang disampaikan oleh Arikunto, sistem karier tertutup adalah bahwa suatu jabatan hanya dapat diduduki oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi, tidak boleh diduduki oleh orang lain dari luar.<sup>77</sup>

#### **D. PENUTUP**

Mengacu pada rumusan masalah penelitian dan berdasarkan data yang peneliti peroleh dari hasil di lapangan, yang hasilnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam proses rekrutmen sumber daya guru PAI pada rayon 11 Jakarta Selatan, secara umum telah sesuai dengan prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang ada, walaupun ada beberapa hal yang perlu disesuaikan lagi. Pelaksanaan proses rekrutmen Sumber Daya Guru (SDG) PAI tersebut melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:
  - a. Perencanaan Kebutuhan Guru PAI.  
Rencana kebutuhan guru PAI didasarkan atas analisis kerja dan jabatan guru PAI.
  - b. Pengadaan guru baru.

Pencarian pelamar dilakukan secara sederhana cukup diumumkan kepada para guru dan pegawai. Pelamar yang diterima harus memenuhi kualifikasi umum dan khusus yang ditetapkan sekolah.

c. Seleksi

Ada dua tahapan dalam seleksi yaitu seleksi administrasi dan wawancara. Dalam proses seleksi ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan seorang guru dapat diterima, yaitu Indeks Prestasi Akademik (IPK), berasal dari perguruan tinggi negeri, referensi dari guru atau pegawai senior, bersetatus alumni, dan pengalaman mengajar.

d. Orientasi dan penempatan.

Pelaksanaan orientasi yang dilakukan di SMAN rayon 11 Jakarta Selatan terhadap guru baru tidak bersifat formal. Orientasi dilakukan oleh kepala sekolah selanjutnya didelegasikan kepada para wakil kepala sekolah sesuai bidang masing-masing. Disamping itu guru PAI yang lama juga ditugaskan untuk membantu.

Selanjutnya pada masa penempatan guru baru diberikan uji coba. Uji coba bagi guru baru dengan ditempatkan pada kelas-kelas rendah. Selanjutnya bila pada tahun pertama ia dapat melaksanakan tugas dengan baik maka diambil kebijakan untuk di tambah jam mengajarnya, dan diberikan tugas tambahan.

2. Pengembangan sumber daya guru PAI SMAN pada rayon 11 Jakarta Selatan, merupakan hal yang penting dalam rangka membantu guru untuk memiliki keterampilan teknis mengajar, mengembangkan bakat dan minat, sehingga potensi diri tergali untuk mengembangkan kariernya di sekolah. Ada 2 bagian penting dalam pengembangan guru PAI SMAN rayon 11 Jakarta Selatan, *pertama* pelatihan dan pengembangan guru *kedua*, Pengembangan karier guru.

---

## END NOTE

- <sup>1</sup> Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1999, h. 56
- <sup>2</sup> Nurdin, Ali, dkk, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Faza Media, 2006, h. 43
- <sup>3</sup> Handoko, T Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001, h. 77
- <sup>4</sup> Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2009, h. 135
- <sup>5</sup> Triton PB, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Partnership dan Kolektivitas*, Yogyakarta: Tugu Publisher, 2007, h. 149
- <sup>6</sup> Suryabrata, Sumadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994, h. 22.
- <sup>7</sup> Ridwan, *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*, Bandung: Alfabeto, 2008, h. 69
- <sup>8</sup> Samsudin, *Op. Cit.*, h. 15
- <sup>9</sup> Kast, Fremon E. & James E Rosenzweig, “*Organisasi dan Manajemen*”, Jakarta: Bumi Aksara, penerjemah, A Hasymi, 1990, h. 6
- <sup>10</sup> Samsudin, *Op. Cit.*, h. 24
- <sup>11</sup> Handoko, T Hani, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2008, h. 5
- <sup>12</sup> Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008, h. 13
- <sup>13</sup> Triton, *Op. Cit.*, h. 23
- <sup>14</sup> *Ibid.*
- <sup>15</sup> Nurdin, *Op. Cit.*, h. 47
- <sup>16</sup> Handoko, *Op. Cit.*, 2001, h. 69
- <sup>17</sup> Matry, M Nurdin, *Implementasi Dasar-Dasar Manajemen Sekolah Dalam Era Otonomi Daerah*, Macasar: Aksara Madani, 2008, h. 133-134
- <sup>18</sup> Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004, h. 112
- <sup>19</sup> Panggabean, Mutiara Sibarani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004, h. 32
- <sup>20</sup> Nurdin, *Op. Cit.*, h. 38
- <sup>21</sup> Fathoni, Abdurrahman, 2006, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006, h. 143
- <sup>22</sup> Panggabean, *Op. Cit.*, h. 33
- <sup>23</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008, h. 35
- <sup>24</sup> Panggabean, *Op. Cit.*, h. 33
- <sup>25</sup> Nurdin, *Op. Cit.*, h. 44
- <sup>26</sup> *Ibid.*, h. 45
- <sup>27</sup> Mangkunegara, *Op. Cit.*, h. 35
- <sup>28</sup> Samsudin, *Op. Cit.*, h. 93
- <sup>29</sup> Nurdin, *Op. Cit.*, h. 52
- <sup>30</sup> *Ibid.*, h. 54
- <sup>31</sup> Panggabean, *Op. Cit.*, h. 40
- <sup>32</sup> Triton, *Op. Cit.*, h. 106
- <sup>33</sup> Munir, Abdulah, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008, h. 21
- <sup>34</sup> Handoko, T Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, *Op. Cit.*, h. 107
- <sup>35</sup> Samsudin, *Op. Cit.*, h. 113
- <sup>36</sup> Samsudin, *Op. Cit.*, h. 113-115

- 
- <sup>37</sup> Mangkunegara, *Op. Cit.*, h. 43  
<sup>38</sup> Panggabean, *Op. Cit.*, h. 41  
<sup>39</sup> *Ibid.*, h. 58  
<sup>40</sup> Depdikbud, *Op. Cit.*, h. 79  
<sup>41</sup> *Ibid.*, h. 80-81  
<sup>42</sup> Nanus, Burt, “*Kepemimpinan Visioner: Menciptakan Kesadaran akan Arah dan Tujuan di dalam Organisasi*”, terjemah: Frederik Ruma Jakarta: PT Prenhallindo, 2001, h. 9-10  
<sup>43</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009, h. 117-118  
<sup>44</sup> Fathoni, *Op. Cit.*, h. 11  
<sup>45</sup> Handoko, T Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, *Op. Cit.*, h. 53  
<sup>46</sup> Matry, *Op. Cit.*, h. 132  
<sup>47</sup> Samsudin,, *Op. Cit.*, h. 61  
<sup>48</sup> Matry, *Op. Cit.*, h. 132  
<sup>49</sup> Nurdin, *Op. Cit.*, h. 38  
<sup>50</sup> Depdikbud, *Op. Cit.*, h. 79  
<sup>51</sup> Samsudin,, *Op. Cit.*, h. 90  
<sup>52</sup> Nurdin, *Op. Cit.*, h. 41  
<sup>53</sup> Nurdin, *Ibid.*, h. 44  
<sup>54</sup> Matry, *Op. Cit.*, h. 133  
<sup>55</sup> Panggabean, *Op. Cit.*, h. 40  
<sup>56</sup> Nurdin, *Op. Cit.*, h. 55  
<sup>57</sup> Nurdin, *Ibid.*, h. 54  
<sup>58</sup> *Ibid.*, h. 55  
<sup>59</sup> Panggabean, *Op. Cit.*, h. 41  
<sup>60</sup> *Ibid.*  
<sup>61</sup> *Ibid.*  
<sup>62</sup> Samsudin,, *Op. Cit.*, h. 113  
<sup>63</sup> Panggabean, *Op. Cit.*, h. 41  
<sup>64</sup> Samsudin,, *Op. Cit.*, h. 114  
<sup>65</sup> Handoko, T Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, *Op. Cit.*, h. 103  
<sup>66</sup> *Ibid.*, 107  
<sup>67</sup> Samsudin,, *Op. Cit.*, h. 111-112  
<sup>68</sup> Mangkunegara, *Op. Cit.*, h. 48  
<sup>69</sup> Handoko, T Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, *Op. Cit.*, h. 109  
<sup>70</sup> Arikunto, Suharsimi, & Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media & FIP UNY, 2008, h. 231  
<sup>71</sup> *Ibid.*, h. 378  
<sup>72</sup> Mulyono, *Op. Cit.*, h. 176  
<sup>73</sup> Munir, *Op. Cit.*, h. 20  
<sup>74</sup> Samsudin,, *Op. Cit.*, h. 148  
<sup>75</sup> Arikunto, *Op. Cit.*, h. 232  
<sup>76</sup> *Ibid.*  
<sup>77</sup> *Ibid.*