

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh tingkat dan kualitas pendidikannya. Kualitas pendidikan yang baik akan secara otomatis berpengaruh terhadap kemajuan bangsa tersebut. Karenanya pendidikan harus menjadi isu yang sangat penting dari suatu bangsa dan selalu dikembangkan ke arah yang lebih baik.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung begitu pesat sering tidak dapat lagi diikuti sehingga menimbulkan berbagai permasalahan yang sangat rumit dan kompleks, serta memerlukan pemecahan secara proporsional. Hal itu telah memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap berbagai bidang kehidupan sehingga menuntut Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik untuk dapat mengendalikan teknologi menjadi inovasi baru dalam dunia pendidikan.

Maka pendidikan agama sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional sangat penting untuk menciptakan keseimbangan antara iptek dan imtaq. Kemajuan iptek yang terlepas dari dimensi agama akan buta dan sebaliknya agama tanpa ilmu maka akan lemah.

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 Pendidikan Agama Islam (PAI) adalah guru yang bertugas mengajarkan Pendidikan Agama Islam (PAI) pada sekolah umum, baik negeri maupun swasta (Depdikbud, 1999: 56). Hal tersebut juga sesuai dengan Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, pasal 27 ayat 1 poin c dan d, yaitu memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas dan memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas.

Tujuan Pendidikan Agama Islam (PAI) mencita-citakan terbentuknya insan kamil atau muslim paripurna, secara implisit akan mencerminkan ciri-ciri kualitas manusia Indonesia seutuhnya (Fadjar, 1998: 30). Peran guru PAI sebagai salah satu Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengusung tujuan pendidikan nasional melalui Pendidikan Agama Islam (PAI) menjadi sangat penting.

Bertolak dari gagasan tersebut maka lembaga pendidikan harus mulai memperhatikan pentingnya guru PAI sebagai salah satu Sumber Daya Manusia (SDM) di sekolah. Peran guru sebagai unsur utama dalam lembaga pendidikan termasuk guru PAI harus mendapat perhatian yang lebih baik. Maka pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam hal ini guru PAI perlu dikelola dengan baik, untuk mendapatkan pendidikan yang lebih berkualitas.

Suatu paradigma 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. Lebih dari itu banyak lembaga formal yang memiliki fasilitas yang cukup, akan tetapi prestasi yang dicapai belum sesuai dengan yang diharapkan. 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. Sehingga fasilitas yang ada tidak dapat digunakan secara maksimal karena keterbatasan kemampuan para SDM sekolah tersebut.

Peranan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi termasuk sekolah, sangat penting. Namun Sumber Daya Manusia (SDM) akan optimal jika dikelola dengan baik. Kepala sekolah memiliki peran sentral dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini guru, termasuk guru PAI.

Untuk pelaksanaan pembangunan mental spiritual peran guru PAI tidak dapat dipandang sebelah mata. Sejak dari mempersiapkan calon guru melalui proses pendidikan guru, proses seleksi, penempatan, pembinaan dan pengembangan guru harus terus dipantau.

Guru PAI di SMAN terdiri dari pegawai negeri yang diangkat oleh Departemen Agama (Depag) dan Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) juga guru tidak tetap atau guru honorer. Berkenaan dengan otonomi daerah guru negeri yang diangkat oleh Depdiknas sekarang dikelola oleh pemerintah daerah masing-masing sehingga statusnya menjadi pegawai pemerintah daerah (PEMDA).

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, khususnya dalam hal rekrutmen dan pengembangannya. Kedudukan guru PAI mengharuskan adanya hubungan kerja sama tiga lembaga pemerintah yakni Depag, Depdiknas, dan Pemda.

Rekrutmen merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), karena bertugas mempersiapkan tenaga-tenaga profesional untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Demikian juga yang terjadi pada sebuah lembaga pendidikan rekrutmen guru termasuk guru PAI adalah menjadi salah satu hal penting yang perlu diperhatikan. Tujuan PAI akan salah arah manakala ternyata guru-guru yang mengajar tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Nurdin (2006: 38) bahwa dasar-dasar program rekrutmen yang baik mencakup 5 hal:

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.

Pelaksanaan dasar-dasar rekrutmen di atas kadang tidak dapat dilaksanakan dengan baik oleh lembaga pendidikan atau sekolah. Prinsip

keterbukaan dalam pengumuman rekrutmen untuk dapat memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat, kadang tidak dilakukan oleh sekolah. Begitu juga dengan prinsip yang kedua. Pelaksanaan seleksi cenderung tertutup, bahkan jarang diadakan. Padahal seleksi dilakukan untuk mendapatkan guru yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana yang dibutuhkan oleh lembaga (Nurdin, 2006: 43).

Permasalahan di atas menjadi serius, karena sudah terbiasa dilakukan dari tahun ke tahun, yaitu proses rekrutmen guru yang tidak dipahami sebagai faktor penting dalam penyelenggaraan pendidikan (Furchan, 2004: 22).

Rekrutmen guru sering dijadikan sebagai peluang bagi para pengambil kebijakan di sekolah, dengan memanfaatkan keluarga sendiri untuk mengisi formasi yang ada. Istilah penarikan pegawai dari keluarga sendiri, menurut Nurdin (2006: 42) disebut nepotisme. Nepotisme sering kali mengesampingkan profesionalisme. Sebagaimana dikatakan oleh Handoko (2001: 77), bahwa kebijakan nepotisme tidak berkaitan dengan penarikan berdasarkan kecakapan, tetapi berdasarkan kepentingan.

Bila hal di atas terjadi maka sekolah akan menjadi tempat berkumpulnya keluarga, saudara, dan teman kerabat. Hal ini menjadikan iklim kerja kurang kondusif. Profesionalisme guru tidak menjadi syarat utama dalam rekrutmen. Padahal untuk mendapatkan orang-orang yang berbobot dapat disediakan lewat dua cara di dalam suatu lembaga. Pertama lembaga dapat menyeleksi orang-orang yang terbaik, kedua orang-orang yang ada dalam lembaga dapat dilatih dan dikembangkan guna menghasilkan potensi penuh (Nurdin, 2006: 69).

Para guru yang telah bekerja, sebagaimana disebutkan di atas maka tentu

perlu pengembangan dalam profesi, untuk peningkatan karir mereka. Namun guru PAI sering dianggap sebagai seorang yang telah memahami betul apa profesi mereka dan apa yang harus dilakukannya berkenaan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Masalah orientasi sebagai bagian dari pengembangan bagi guru PAI kurang mendapat perhatian. Padahal perkembangan teknologi dan informasi begitu cepat, maka selayaknya guru harus mampu menyesuaikan dengan perkembangan yang sangat cepat tersebut.

Termasuk pengembangan guru diantaranya adalah pembinaan karir. Pembinaan karir yang menjadi prinsip dasar penempatan dan penugasan pegawai adalah kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut, yaitu *the right man on the right place*, dimana harus memperhatikan bidang yang dimiliki oleh tenaga kependidikan (Arikunto, 2008: 225).

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.

Berbagai contoh yang dirasakan oleh para guru PAI di SMAN diantaranya laporan administrasi guru yang dualistik, mandiri dalam pengurusan kenaikan pangkat tidak seperti guru-guru lain, pengawasan kerja ganda dari suku dinas pendidikan Pemda dan Depag yang kadang berbeda tuntutan. Disamping hal tersebut mungkin akan masih banyak lagi yang terjadi di lapangan, seperti

keterlambatannya sertifikasi bagi para guru PAI di SMAN dibandingkan dengan guru-guru lain.

Berkeenaan dengan tugas tambahan oleh kepala sekolah selain tugas pokoknya sebagai guru PAI, sering kali secara umum penugasan terhadap tugas-tugas tertentu diberikan kepada orang-orang yang dekat dengan pengambil kebijakan, dan tidak didasarkan kepada kemampuan. Berbagai kegiatan, kepanitiaan tidak diberikan merata secara bergiliran. Kepanitiaan dalam berbagai kegiatan kadang hanya diberikan kepada orang-orang tertentu saja sebagai suatu kelompok yang selalu mendominasi.

Samsudin (2009: 135) menyatakan 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.

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. Tidak hanya berhenti disitu, tetapi lebih dari itu mengakibatkan penyakit psikologis. Turun dari jabatan menjadi sebuah momok, bahkan fonis bagi dirinya sebagai seorang yang dianggap tidak mampu bekerja dan merasa disingkirkan oleh orang lain yang dianggap pesaing dirinya. Hal seperti ini menjadikan hubungan kerja antar guru menjadi kurang baik.

Triton (2007: 149), mengemukakan bahwa karir seseorang dapat berjalan

baik atau buruk ditentukan oleh peran manajemen personalia. Peran manajemen di sekolah yang memiliki kewenangan adalah kepala sekolah. Sedang diantara tugas seorang manajemen personalia terhadap pegawainya adalah:

1. Mengembangkan peran karyawan.
2. Menurunkan perputaran karyawan.
3. Mendorong pertumbuhan karyawan.
4. Mengurangi penimbunan karyawan walaupun mereka berpotensi tinggi.
5. Memuaskan kebutuhan karyawan (Triton, 2007: 149)

Sering kali tugas-tugas manajemen tersebut kurang dapat dilaksanakan dengan baik di sekolah. Perputaran karir yang kurang berjalan sebagaimana mestinya dan penimbunan guru dalam tugas tertentu yang selalu ada. Pengembangan karir tidak merata pada setiap guru yang sebenarnya memiliki peluang yang sama, akan berpengaruh langsung kepada iklim kerja yang kurang baik. Hubungan antar guru menjadi tidak harmonis atau setidaknya kurang harmonis.

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.

Beberapa alasan kenapa penulis menjadikan SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan sebagai obyek penelitian adalah:

Adanya permasalahan-permasalahan yang diungkapkan di atas, merupakan data awal adanya kesenjangan antara teori-teori manajemen dan pelaksanaannya, terutama masalah rekrutmen dan pengembangan Sumber Daya Guru PAI.

Dari latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana “*Implementasi Manajemen Sumber Daya Guru (Studi Rekrutmen dan Pengembangan Guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan)*”?

B. Rumusan Masalah

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

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

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

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

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran keilmuan tentang manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), termasuk

Sumber Daya Guru PAI di lingkungan SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan khususnya dan lingkungan pendidikan pada umumnya.

2. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian pengembangan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Guru (SDG), khususnya guru PAI pada lembaga-lembaga pendidikan.
3. Penelitian ini juga diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan koreksi bagi pelaku kebijakan di SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan, dalam mengimplementasikan manajemen Sumber Daya Guru (MSDG), khususnya dalam hal rekrutmen, dan pengembangan Sumber Daya Guru PAI.

E. Tinjauan Pustaka

Penelitian yang penulis lakukan mengenai implementasi Sumber Daya Guru (SDG) bukanlah yang pertama, penelitian ini adalah penelitian pengembangan. Menurut penelusuran penulis, penelitian yang secara khusus membahas mengenai Sumber Daya Guru PAI belumlah banyak dilakukan oleh para peneliti. Namun penulis yakin kajian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mungkin telah banyak dilakukan, namun fokus kajian yang dilakukan berbeda.

Terdapat beberapa tesis atau karya ilmiah yang ada relevansinya dengan judul yang penulis teliti, yaitu penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti yang penulis ketahui diantaranya sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Eneng Nita Raesita dari UIN Jakarta, dengan judul "*Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Mewujudkan*

Lembaga Pendidikan yang Efektif (Studi Kasus pada SMP Al Amanah Serpong)".

Penelitiannya menjelaskan tentang perencanaan sumber daya (SDM) manusia di SMP Al Amanah. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di sekolah tersebut meliputi: menilai SDM yang ada saat itu, menilai kebutuhan Sumber Daya Manusia di masa depan dan menyusun program untuk memenuhi kebutuhan Tenaga Pendidik dan Kependidikan (TPK) di masa depan serta perencanaan pengembangan TPK. Penelitian tersebut memfokuskan pada perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen dan lingkup penelitiannya bersifat umum yakni seluruh SDM yang ada di sekolah. Sementara dalam penelitian yang saya lakukan tidak hanya pada tataran perencanaan tapi implementasi dari fungsi rekrutmen dan pengembangan lingkup penelitiannya juga lebih khusus yakni Sumber Daya Guru PAI saja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Hajar dari UIN Yogyakarta, dengan judul "*Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Karangarum Klaten)*". Penelitian tersebut mengungkapkan adanya faktor penunjang dan penghambat yang berkaitan dengan program madrasah, khususnya tentang penguasaan keahlian yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusiannya. Penelitian ini memfokuskan kepada hambatan-hambatan dalam pengembangan manajemen Sumber Daya Manusia secara umum. Sedang dalam penelitian yang sedang saya lakukan memfokuskan kepada masalah penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam proses rekrutmen dan pengembangan Sumber Daya Guru PAI secara khusus, dan tidak membahas semua Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di sekolah tersebut secara keseluruhan. Begitu juga obyek penelitian yang saya lakukan tidak hanya satu sekolah seperti yang Dewi Hajar lakukan namun

beberapa sekolah di Rayon 11 Jakarta Selatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Atin Rahmawati dari UIN Yogyakarta, dengan judul "*Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN I Yogyakarta*". Kesimpulan penelitian tersebut menitikberatkan kepada pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) secara umum, yaitu unsur kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi di sekolah. Dengan memberikan analisis terhadap uraian pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab tersebut di MAN I Yogyakarta. Penelitian ini berbeda dengan penelitian saya yang memfokuskan kepada masalah Sumber Daya Guru PAI secara khusus. Penelitian saya juga tidak memfokuskan kepada pembagian kerja masing-masing Sumber Daya Manusia sesuai dengan jabatannya tetapi lebih kepada proses rekrutmen dan pengembangan Sumber Daya Guru PAI secara khusus yang meliputi SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan.

Hasil penelitian dari berbagai tesis atau karya ilmiah di atas memang ada relevansi dengan judul yang penulis sedang teliti, namun fokus masalah dari masing-masing penelitian sangat berbeda begitu juga obyek penelitiannya. Sejauh penelusuran yang penulis lakukan, belum ditemukan fokus penelitian yang sama dengan penelitian yang penulis angkat. Penulis belum menemukan judul "*Implementasi Manajemen Sumber Daya Guru (Studi Rekrutmen dan Pengembangan Guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan)*". Dari judul tersebut penulis mencoba meneliti, bagaimana implementasi prinsip-prinsip manajemen yang diterapkan di SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan, khususnya masalah rekrutmen dan pengembangan Sumber Daya Guru PAI.

F. Kerangka Teori

Penelitian ini berorientasi kepada pelaksanaan manajemen, namun karena manajemen ini cakupannya sangat luas, sehingga penelitian ini memfokuskan kepada teknik operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) khususnya manajemen Sumber Daya Guru PAI. Kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang telah dirumuskan oleh para ahli manajemen, juga teori manajemen tenaga pendidik yang telah dibangun oleh para ahli manajemen pendidikan.

Hal ini dilakukan karena keserasian tema pokok yang dibawakan dalam penelitian ini adalah menyangkut Sumber Daya Manusia (SDM) yakni Sumber Daya Guru PAI, yang merupakan komponen Sumber Daya Manusia (SDM) yang sangat penting dalam lembaga pendidikan.

Kerangka teori ini dimaksudkan sebagai acuan untuk melakukan pemahaman terhadap persoalan yang sedang diteliti, melihat aspek-aspek mana yang tidak diperlukan dan aspek-aspek mana yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu cara untuk menggambarkan sederetan prosedur dan teknik yang digunakan untuk melakukan proses dan analisis kebutuhan organisasi terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) yang mencakup kebijakan pengembangan personil agar sesuai efektifitas jangka panjang dari organisasi itu. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) juga merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada Sumber Daya Manusia (SDM) (Nurdin, 2006: 4).

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi tiga fungsi

yaitu fungsi manajerial, fungsi oprasional dan fungsi kedudukan (Triton, 2007: 23).

Fungsi manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengendalian

Sedang fungsi oprasionalnya meliputi:

1. Pengadaan
2. Upaya Pengembangan
3. Pemberian Kompensasi
4. Pengintegrasian
5. Pemeliharaan
6. Pemutusan hubungan kerja

Senada dengan pendapat diatas menurut Nurdin (2006: 4) bahwa fungsi manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya, dan pengendalian. Fungsi oprasional meliputi: pengadaan, pengembangan, konmpensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. Sedang fungsi kedudukan berupa pandangan menajer terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu (Nurdin, 2006: 4).

Panggabean (2004: 15-17) juga menyatakan hal yang sama dengan menambahkan dua hal fungsi oprasional yakni penilaian prestasi kerja serta keselamatan dan kesehatan kerja.

Demikian juga Suharno (2008: 23) mengungkapkan hal yang tidak berbeda dengan yang dinyatakan Trton, dengan menggunakan istilah manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil), ia menambahkan dua fungsi yaitu pertama perencanaan pegawai kedua promosi dan mutasi.

Dari beberapa fungsi oprasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tersebut peneliti memfokuskan kepada dua fungsi, yakni fungsi pengadaan dan fungsi pengembangan. Hal ini dilakukan karena keterbatasan waktu, tenaga dan supaya penelitian yang dilakukan lebih mendalam.

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup. Untuk kepentingan itu perlu dilakukan seleksi melalui ujian lisan, tulisan dan praktek (Suharno, 2008: 23).

Pengembangan pegawai adalah usaha yang dijalankan untuk memajukan dan meningkatkan mutu tenaga personalia yang berada dalam lingkungan sekolah baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif (Arikunto, 2008: 231).

Pada tataran pelaksanaan fungsi-fungsi oprasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini diharapkan dapat dijalankan oleh lembaga-lembaga pendidikan, terutama fungsi pengadaan dan pengembangan sebagai fokus dari penelitian ini. Kepala sekolah sebagai pelaku utama dalam manajemen di sekolah, dikatakan sebagai manajer Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik manakala telah melakukan prinsip-prinsip atau fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya

Manusia (MSDM) dengan baik pula.

G. Metode Penelitian

1. 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. (Suryabrata, 1994: 22).

Menurut Arikunto (2006: 17) seorang peneliti sebagai instrumen harus memiliki kemampuan melakukan interpretasi dan kemampuan menarik kesimpulan setelah menemukan data-data dan fakta yang berkaitan dengan proses rekrutmen, pengembangan Sumber Daya Guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan, peneliti dapat langsung menganalisis dengan menginterpretasikannya.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif diskriptif, yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari para pelaku manajemen di SMAN rayon 11 Jakarta Selatan sebagai subyek atau pelaku yang diamati, diarahkan pada latar belakang individu secara utuh tanpa mengisolasi individu, tetapi memandangnya sebagai bagian dari satu keutuhan. Sebagaimana dijelaskan oleh Moleong (2007: 6) bahwa penelitian deskriptif sebagai prosedur penelitian untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian secara *holistik* (menyeluruh) dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Penelitian kualitatif menekankan pada perolehan data asli (*natural conditions*) (Arikunto, 2006: 16). Penelitian kualitatif diskriptif dilakukan sesuai dengan maksud peneliti yang berusaha untuk mendiskripsikan masalah yang dihadapi SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan dalam kaitannya dengan implementasi manajemen Sumber Daya Guru PAI berdasarkan data-data yang ada. Atau upaya mendiskripsikan situasi riil pola rekrutmen dan pengembangan guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan, yang faktual, sistematis dan akurat disertai analisis.

Keunggulan penelitian kualitatif adalah ditentukan oleh kualitas peneliti sebagai instrumen penelitian. Karenanya penulis berusaha seobyektif mungkin dalam mengumpulkan data dan selanjutnya memaparkannya, sebagai hasil penelitian.

2. Teknik Pengumpulan Data

Sebagaimana dikatakan Ridwan (2008: 69), bahwa teknik pengumpulan data ialah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data. 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. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik:

a. Observasi

Observasi adalah metode yang dilakukan dengan jalan pengamatan dan pencatatan dengan sistemik terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki (Hadi,

2000: 136).

Teknik observasi ini digunakan untuk mengamati gejala-gejala obyektif yang terkait langsung dengan penelitian. Memperoleh informasi mengenai letak dan situasi rayon 11 Jakarta Selatan, baik yang berupa sekolah-sekolah anggota, perilaku sosial, dan aktivitas kepala sekolah dan para guru PAI. sehingga metode ini menuntut interaksi sosial secara langsung antara peneliti dengan yang diteliti.

Hasil dari observasi ini terkumpul dalam buku catatan lapangan, yang dijadikan data, dan untuk selanjutnya dianalisis secara obyektif.

b. Wawancara (*interview*)

Pada penelitian ini peneliti juga menggunakan teknik wawancara untuk mendapatkan data dari responden. Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya (Ridwan, 2008: 74).

Teknik wawancara ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi secara detail dan mendalam dari kepala sekolah SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan selaku pelaku utama manajemen di sekolah tersebut. Kemudian para wakil, para staf, kepala Tata Usaha (TU) dan para guru PAI, yang berkenaan dengan penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam proses rekrutmen dan pengembangan Sumber Daya Guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan.

Teknik ini juga dipakai untuk memperoleh data yang tidak didapat melalui pantauan observasi, yakni perasaan, pikiran dan mengenai sesuatu yang telah dilaksanakan di masa sebelumnya yang berkenaan dengan fokus penelitian yakni rekrutmen dan pengembangan guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan.

Untuk memudahkan peneliti dalam memfokuskan masalah yang akan diteliti, peneliti menggunakan pedoman wawancara. Sebagaimana dinyatakan oleh Hadel (2006: 85), agar data yang dikumpulkan melalui wawancara dapat menyeluruh perlu dirumuskan terlebih dahulu suatu daftar pertanyaan yang akan dijadikan pedoman dalam pelaksanaannya.

Untuk memperoleh data, peneliti (*interviewer*) akan bertemu langsung dengan subyek yang diwawancarai (*interviewee*), di lokasi penelitian dalam kurun waktu tertentu sesuai kebutuhan. Proses wawancara dilakukan secara informal terbimbing. Hal ini agar proses wawancara tidak kaku, terbuka, mendalam dan tetap tararah dalam menggali informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Sebagai alat wawancara akan digunakan perekam suara atau yang sejenisnya. Hasil wawancara ini ditulis dalam transkrip wawancara yang selanjutnya menjadi data untuk dianalisis lebih lanjut.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah setiap bahan tertulis atau film yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan penyidik (Moleong, 2007: 261). Dokumen juga merupakan catatan atau peristiwa yang sudah berlalu, bisa berbentuk tulisan gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2008: 329). Sehingga teknik dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data sesuai dengan kejadian nyata tentang situasi SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan yang bahannya sudah tersedia berupa bahan tertulis, foto ataupun film.

Lebih jelasnya teknik dokumentasi dimaksudkan untuk memperoleh data-data umum tentang guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan, arsip-arsip

seperti surat-surat dari Dinas Pendidikan, surat-surat yang dikeluarkan kepala sekolah, peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan kepala sekolah, hasil-hasil lokakarya sekolah, program dan pedoman kerja, dan arsip-arsip lain yang berkenaan dengan fokus penelitian.

Penulis menggunakan teknik ini juga untuk memperoleh data yang relevan, seperti struktur organisasi, keadaan guru PAI, pengenalan rayon 11 Jakarta Selatan, sekolah-sekolah anggota rayon 11, foto-foto atau film kegiatan-kegiatan yang dilakukan di rayon, serta data-data lain yang berkenaan dengan proses rekrutmen dan pengembangan Sumber Daya Guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan.

Fungsi dokumen adalah sebagai pendukung dan pelengkap bagi data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Dokumen juga diperlukan untuk memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian, mengecek kesesuaian data dan merupakan bahan utama dalam penelitian *historis*.

d. Angket

Angket adalah kumpulan dari pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada seseorang (yang dalam hal ini disebut responden), dan cara menjawab juga dilakukan dengan tertulis (Arikunto, 2007: 101) Angket yang penulis gunakan yaitu dengan menggunakan daftar cocok. Karena menurut Arikunto (2007: 101) daftar cocok yang merupakan kumpulan dari pernyataan atau pertanyaan yang pengisiannya oleh responden adalah semacam angket. Angket lazimnya digunakan dalam penelitian kuantitatif, namun pada kali ini penulis menggunakan

angket dalam penelitian kualitatif. Angket ini cukup relevan dan efisien digunakan untuk menjangkau data sebanyak-banyaknya sesuai kondisi tempat penelitian.

Angket digunakan penulis untuk mendapatkan data tentang guru PAI yang tersebar di setiap SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan. Disamping itu angket ini juga digunakan untuk mendukung data primer dari kepala sekolah tentang rekrutmen dan pengembangan guru PAI. Informasi atau data keduanya menjadi cocok dan saling melengkapi. Selanjutnya data yang didapatkan dari kepala sekolah atau pelaku kebijakan dapat teruji kebenarannya. Karena telah dicocokkan melalui angket bagi guru PAI sebagai yang terkena kebijakan tersebut.

3. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumen dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2008: 244).

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya dilakukan analisis data dengan teknis analisis kualitatif. Analisis data ini dilakukan agar data yang telah diperoleh akan lebih bermakna. Dapat dikatakan analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah di baca.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- 1). Reduksi data, yaitu data-data yang diperoleh dirangkum, diseleksi dengan

memilih data-data yang pokok dan membuang data yang tidak perlu (Sugiyono, 2007: 338).

- 2). Display data. Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data (Sugiyono, 2008: 341). Yaitu menyajikan hasil analisis data dalam bentuk tampilan bagan atau tabel agar dapat diketahui kecenderungannya.
- 3). Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi (Sugiyono, 2008: 345). Penelitian kualitatif ini kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan dapat berkembang setelah penelitian dilapangan. Kesimpulan awal perlu didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, sehingga kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Langkah-langkah tersebut, selanjutnya nanti akan memudahkan peneliti dalam mengambil kesimpulan.

H. Sistematika Penulisan

Tesis ini akan dibagi menjadi tiga bagian utama, yaitu pendahuluan, isi dan penutup yang merupakan satu sistem yang terkait secara berurutan. Pendahuluan di cantumkan pada Bab I, bagian isi terbagi dalam tiga bab yaitu, bab II, III dan IV. Bab V, merupakan kesimpulan dan penutup. Urutan lima bab tersebut dapat dijelaskan secara singkat, sebagai berikut:

Bab I, pendahuluan berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II, kajian teori berisi bahasan tentang teori-teori manajemen: pengertian manajemen, Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG), pentingnya Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG) dalam lembaga pendidikan, fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Guru (SDG), juga dijelaskan teori-teori tentang pengadaan (rekrutmen), dan pengembangan Sumber Daya Guru (SDG).

Bab III, Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG) di SMAN Rayon 11 Jakarta Selatan, yaitu penjelasan secara diskriptif tentang gambaran umum rayon 11 Jakarta Selatan, meliputi: mengenal rayon 11 Jakarta Selatan, struktur organisasi rayon 11, sekolah-sekolah anggota rayon 11, dan keadaan guru PAI SMAN se-Rayon 11 Jakarta Selatan. Pada bagian lain memuat data tentang implementasi Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG) di SMAN Rayon 11 Jakarta Selatan yang meliputi: pengadaan Sumber Daya Guru (SDG) dan pengelolaan pengembangan Sumber Daya Guru (SDG).

Bab IV, membahas laporan hasil penelitian, tentang penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam rekrutmen dan pengembangan Sumber Daya Guru (SDG) di SMAN Rayon 11 Jakarta Selatan, yaitu: pelaksanaan manajemen rekrutmen Sumber Daya Guru (SDG) PAI. Dan pelaksanaan manajemen pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Guru (SDG) PAI.

Bab V, penutup yang berisi kesimpulan penelitian dan saran-saran.