



Wahyul Khomisah

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA PENDIDIK
DAN TENAGA
KEPENDIDIKAN**

dalam Mewujudkan
Daya Saing Madrasah

**Manajemen Sumber Daya
Pendidik dan Tenaga Kependidikan
dalam Mewujudkan Daya Saing Madrasah**

Sanksi pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Wahyul Khomisah

**Manajemen Sumber Daya
Pendidik dan Tenaga Kependidikan
dalam Mewujudkan Daya Saing Madrasah**



MULTI PUSTAKA UTAMA

Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Mewujudkan Daya Saing Madrasah

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Rights Reserved

Hak Cipta 2022 pada Penulis

Hak penerbitan pada Penerbit Multi Pustaka Utama. Siapa saja yang ingin memperbanyak sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apa pun harus mendapatkan izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Penulis

Wahyul Khomisah

Editor

Benny Kurniawan dan Siti Fatimah

Layout

Multi Desain

Desain Sampul

Multi Desain

Cetakan I, November 2022

ISBN:

978-623-88205-8-0

Penerbit:

CV Multi Pustaka Utama

Jl. Ori I No. 6 Papringan, Depok, Caturtunggal, Sleman,
DI Yogyakarta

Telp. 0813-2843-1101

Email: redaksi.multipustaka@gmail.com

Web: <http://multipustaka.com/>

Kata Pengantar

Setiap lembaga pendidikan memiliki strategi dengan caranya masing-masing untuk menjadi lebih unggul dari lainnya. Persaingan tersebut bergantung pada banyak faktor, dan yang terpenting adalah kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh pihak lembaga. Kualitas SDM berdaya saing ini cenderung dinilai sebagai faktor yang paling penting, bahkan lebih penting dari persoalan kurikulum itu sendiri. Untuk mencapai kualitas tinggi SDM, sebuah lembaga dituntut untuk menyelenggarakan tata kelola atau manajemen yang baik.

Buku ini mengkaji tentang bagaimana manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam mewujudkan daya saing madrasah. Buku ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dan bimbingan orang lain. Oleh karenanya pada kesempatan ini penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada keluarga besar Pascasarjana IAINU Kebumen, khususnya kepada Dr Sulis Rokhmawanto MSI, serta keluarga penulis. Tak lupa disampaikan

terimakasih juga kepada penerbit yang telah membantu proses penerbitannya.

Akhirnya, buku ini tentunya banyak kekurangan dan keterbatasan, dan karenanya kritik dan saran konstruktif tetap penulis nantikan untuk perbaikan dan kemajuan kedepan. Semoga buku ini bermanfaat.

Kebumen, April 2022

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vii
Bab 1 Pendahuluan	1
Bab 2 Landasan Teori	11
A. Deskripsi Teori	11
1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	11
2. Standar Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).....	20
3. Karakteristik Madrasah Unggulan.....	22
B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	23
Bab 3 Manajemen Sumber Daya Pendidik & Tenaga Kependidikan dalam Mewujudkan Daya Saing Madrasah.....	29
A. Profil MTs Andalusia	29
1. Visi dan Misi MTs Andalusia Banjarnegara	30
2. Identitas MTs Andalusia Banjarnegara	31
3. Struktur Organisasi Yayasan Pendidikan Islam	
Andalusia Banjarnegara	32

4.	Struktur Organisasi MTs Andalusia Banjarnegara.....	33
5.	Sarana Prasarana MTs Andalusia Banjarnegara.....	37
6.	Keadaan Guru dan Karyawan MTs Andalusia Banjarnegara	39
7.	Keadaan Perkembangan Peserta Didik di MTs Andalusia Banjarnegara	43
8.	Daftar Ekstrakurikuler di MTs Andalusia Banjarnegara ...	44
B.	Hasil Penelitian Manajemen Sumber Daya Pendidik & Tenaga Kependidikan	46
1.	Pengadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK)	46
2.	Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P/TK).....	54
3.	Kompensasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P/TK).	58
4.	Pemutusan hubungan kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P/TK).....	66
C.	Pembahasan Penelitian Manajemen Sumber Daya Pendidik & Tenaga Kependidikan.....	70
1.	Prasyarat Pengadaan yang Tidak Maksimal.	70
2.	Pengembangan Soft-Skill yang Rentan Risiko	80
3.	Paradoks dalam Kompensasi Karyawan	93
4.	Pemutusan Hubungan Kerja Sebagai Pilihan Terakhir	97
D.	MTs Andalusia, Kualitas SDM & Madrasah Unggulan.....	107
	Bab 4 Penutup	109
	Daftar Pustaka.....	111
	Tentang Penulis.....	117

1 BAB

Pendahuluan

A. Potret Daya Saing Madrasah

Dunia pendidikan memasuki zaman persaingan. Adri Efferi mengatakan lembaga-lembaga pendidikan terus bermunculan, sehingga pemerintah atau publik dituntut menaruh perhatian lebih terhadap dunia pendidikan. Masalah utamanya, persaingan antar lembaga pendidikan tidak dapat dihindari. Sikap yang arif bijaksana dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan melalui penguatan aspek pemasaran. Perguruan Tinggi ataupun sekolah, sebagai penyedia jasa layanan pendidikan, dianjurkan memiliki inisiatif dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Strategi-strategi jitu pemasaran harus dilakukan, dalam rangka memberikan layanan jasa pendidikan yang berkualitas, memenangkan persaingan antar lembaga, dan meningkatkan percepatan peningkatan kualitas dan profesionalisme pengurus institusi pendidikan itu sendiri.¹

¹ Adri Efferi, "Dinamika Persaingan antar Lembaga Pendidikan," *QUALITY: Journal of Empirical Research in Islamic Education*, Vo. 2, No. 1, (2014), hal. 98-115.

Institusi pendidikan tidak dapat dipisahkan dari proyek industrialisasi dan modernisme. William Wendel Williams mengatakan, hal penting yang perlu diperhatikan oleh dunia pendidikan adalah independensi tenaga pendidik. Anggota dan staf kependidikan harus lebih independen, dan menguasai detail program sekolah secara keseluruhan. Metode ini dinilai dapat mendorong beberapa individu dan departemen dalam sebuah lembaga pendidikan menjadi lebih kuat. Setiap individu dan departemen yang lemah dapat berfungsi jauh lebih optimal. Independensi ini artinya setiap individu guru adalah dirinya sendiri, sehingga ia bebas untuk berbicara apapun, dan hanya ada sedikit kewajiban yang akan dipatuhinya, terutama dalam mengintegrasikan dirinya dengan seluruh pola instruksi dari sekolah.²

Selain independensi, aspek kepemimpinan juga menentukan daya saing lembaga pendidikan. Aspek ini sangat menentukan bagi masa depan institusi pendidikan. Pemimpin yang tidak bijak dalam mengambil keputusan, baik dalam merekrut tenaga pendidik maupun memecatnya, dapat menyebabkan citra lembaga tersebut buruk di mata masyarakat. Pada gilirannya, lembaga yang dipimpinnya tidak mampu berdaya saing di tengah arus zaman. Mundzar Fahman mengatakan, perubahan organisasi pendidikan di era global menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan perubahan organisasi pendidikan ini bergantung pada kualitas kepemimpinannya dalam membuat dan menetapkan kebijakan. Sukses tidaknya kepemimpinan didukung oleh kemampuannya menangkap perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi, yang terjadi dengan sangat cepat, sulit diprediksi, dan berefek sangat luas di era globalisasi dan persaingan.³

² William Wendell Williams, "20 Signs That Your School Is Laissez Faire," *The Clearing House*, Vol. 26, No. 1, (1951), hal. 17-19

³ Mundzar Fahman, "Perubahan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Persaingan Global," *AT-TUHFAH: Jurnal Keislaman*, Vol.7, No.1, (2018), hal. 106-116.

Ahmad Susanto mengatakan, salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah adalah peningkatan kompetensi guru. Peran guru ini sangatlah penting karena upaya dan aktivitas guru itu sendiri dapat menciptakan proses pembelajaran yang baik dan terarah bagi siswa. Guru harus sadar bahwa dalam melaksanakan tugasnya selalu dituntut bersungguh-sungguh dan tanggap terhadap perubahan-perubahan dan perkembangan yang terjadi di masyarakat, khususnya dalam bidang pendidikan. Hal tersebut dimaksudkan agar wawasan mereka bertambah, serta kemampuan atau kompetensinya di bidang pendidikan semakin meningkat, tidak hanya kemampuan mengajar di kelas tetapi juga mampu tampil di tengah-tengah masyarakat dalam rangka membimbing dan memberikan pandangan-pandangan yang bermanfaat dari segi moral maupun spiritual.⁴

Peningkatan kompetensi juga bisa dilakukan dengan peningkatan kemampuan penguasaan pedagogi dan teknologi. Hal ini semestinya menjadi fokus utama manajemen sumber daya manusia yang ditangani secara serius oleh masing-masing institusi pendidikan. Perkembangan dunia hari ini telah memasuki Era Digital, oleh karenanya peran guru dan lembaga pendidikan dituntut mampu mengikuti generasi teknologi yang sudah berbeda dari masa sebelumnya. Penggunaan teknologi dalam kehidupan sehari-hari sudah begitu massif, oleh karenanya pembelajaran pun harus mampu mengadopsi perkembangan teknologi tersebut guna memfasilitasi pembelajaran menjadi lebih berkualitas. Misalnya, buku manual bisa diganti dengan buku elektronik berbasis teknologi digital. Konten-konten pembelajaran pun sudah banyak tersedia di internet, karena guru harus lebih kreatif dari apa yang tersedia dengan mudah di internet. Walaupun masih ada peran guru yang tidak dapat digantikan oleh teknologi itu sendiri, seperti moralitas. Disinilah para guru

⁴ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Konsep, Strategi, dan Implementasinya*, (Jakarta: Prenada Media, 2016), hal. 31

harus memperkuat diri sebagai fasilitator yang ideal dalam rangka membantu siswa mengeksplorasi dan mengeksploitasi berbagai sumber pembelajaran yang tersedia.⁵

Nurwinda Ningsih mengangkat kasus sistem pengupahan. Menurutnya, sistem pengupahan guru diatur di awal akad, dan sistem yang diberikan berdasarkan sistem keadilan. Jam kerja dan jumlah santri berpengaruh signifikan terhadap upah guru. Sedangkan tingkat pendidikan guru itu sendiri tidak berpengaruh secara signifikan terhadap upah. Motivasi guru bertahan untuk tetap bisa mengajar lebih dikarenakan mereka menyenangi profesinya dan dapat berbagi ilmu pengetahuan dengan anak-anak didiknya. Seorang guru sudah mendapatkan kebahagiaan batin dan merasa dapat mendekatkan diri kepada Allah SWT melalui jalur mengajar. Profesi mengajar menjadi ladang ibadah yang sekaligus dapat melatih kesabaran jiwanya. Seorang guru tidak semata-mata mengharapkan upah material, tetapi juga berharap profesinya menjadi tabungan di akhirat kelak.⁶

Ironisnya lagi, menurut Leonard mengatakan, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa guru belum memiliki kompetensi yang memadai, terutama dalam hal mendesain pembelajaran, penelitian, dan juga penguasaan bahasa asing, khususnya bahasa Inggris.⁷ Selain itu, dalam rangka meningkatkan daya saingnya, lembaga pendidikan kerap melakukan kecurangan. Kemendikbud menerima 202 pengaduan kecurangan pelaksanaan Ujian Nasional tahun 2019. Menurut Inspektur Jenderal Kemendikbud Muchlis Rantoni Luddin, isu-isu kecurangan dunia pendidikan yang dominan disampaikan

⁵ Inda Arintina dan Rika Novi Yarti, "Menumbuhkembangkan Human Digital Skill Pendidik Di Abad Ke 21," *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*, 12 JANUARI 2019, hlm. 356

⁶ Nurwinda Ningsih, "Sistem Pengupahan Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Upah Guru Taman Pendidikan Alquran Di Kota Pontianak," *Jurnal Mahasiswa Ekonomi Pembangunan*, Vol. 7, No. 2, (2018), hal. B1061141030

⁷ Leonard, "Kompetensi Tenaga Pendidik di Indonesia: Analisis Dampak Rendahnya Kualitas SDM Guru dan Solusi Perbaikannya," *Formatif: Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA*, Vol. 5, No 3, (2015), hal. 192-201.

berkenaan dengan penyelenggaraan Ujian Nasional. Salah satu contohnya, siswa memfoto soal di layar ujian. Fenomena kecurangan ini didukung oleh hasil survei yang dilakukan oleh Political and Economic Risk Consultant (PERC). Menurut data PERC, kualitas pendidikan di Indonesia memang berada pada urutan ke-12 dari 12 negara di Asia. Bahkan, posisi Indonesia berada di bawah Vietnam. Sementara berdasarkan data yang dilaporkan The World Economic Forum Swedia (2000), daya saing Indonesia sangat rendah. Indonesia hanya mampu menduduki urutan ke-37 dari 57 negara. Rendahnya kualitas dan daya saing pendidikan Indonesia ini disebabkan oleh banyak faktor, antara lain: kualitas guru, sarana penunjang belajar yang tidak merata, dan kurikulum yang kurang berkualitas.⁸

Shintia Revina mengatakan, Indonesia sedang mengalami darurat pendidikan karena berdasarkan hasil survei Programme for International Student Assessment (PISA) tahun 2018 diketahui bahwa skor membaca pelajar Indonesia berada di titik terendah selama mengikuti PISA sejak tahun 2000. Misalnya, survei tersebut mengatakan kompetensi siswa di bidang ilmu Matematika. Hasilnya, nilainya sangat rendah, yaitu berada di bawah Level 2 dalam skala PISA. Dengan nilai rendah ini, siswa Indonesia menjadi yang terburuk ke-7 dari 77 negara. Salah satu akar masalahnya rendahnya kualitas guru. Berdasarkan data dari tahun 2012 hingga 2015, sebanyak 1,3 juta dari 1,6 juta guru yang mengikuti Uji Kompetensi Guru (UKG) tidak mencapai nilai minimum. Padahal, uji kompetensi ini berkenaan dengan pembelajaran dan pemahaman mata pelajaran yang mereka ampu sendiri. Rendahnya kualitas guru ini selain disebabkan oleh proses perekrutan guru yang tidak fokus ke pemilihan tenaga didik profesional, juga disebabkan oleh visi mereka yang hanya ingin mengejar status sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Dari sekitar

⁸ Ichsan Emerald Alamsyah, *Meniadakan Generasi Curang dengan Sistem Pendidikan Islam* dalam <https://www.republika.co.id/>, diakses 23 Oktober 2021.

2,9 juta guru di Indonesia, ada 1,5 juta guru yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil.⁹

Belum lagi ditambah perilaku-perilaku menyimpang oknum guru, walaupun mereka yang mengajar di madrasah yang bernafaskan ajaran agama. Polres Cianjur, Jawa Barat, meringkus seorang guru Madrasah Ibtidaiyah berinisial Dd (usia 44) sebagai pelaku pelecehan seksual terhadap puluhan orang siswanya. Perbuatan amoral semacam itu sudah terjadi sejak dua tahun. Guru Dd ini bahkan melakukan aksi bejatnya tersebut di ruang kelas. Salah satu modal yang dimiliki oleh guru ini adalah ancaman nilai buruk bagi siswa yang menolak digauli dan/atau melapor kepada pihak lain. Namun, menurut Kepala Satuan Reserse Kriminal Polres Cianjur, AKP Anton, perbuatan bejat oknum guru bidang olahraga itu terungkap setelah beberapa orangtua siswa mencurigai anak-anak mereka mendapat nilai tinggi walaupun tidak pernah belajar.¹⁰

Kasus-kasus di atas membuktikan sistem manajerial lembaga pendidikan tidak tepat dalam merekrut tenaga pendidik. Nilai-nilai moral tidak berjalan, baik oleh guru maupun siswanya. Masalah mengapa lembaga pendidikan sampai salah merekrut tenaga pendidik, yang berpotensi merusak citra dunia pendidikan semacam itu, bahkan di dalam lembaga madrasah yang notabene berada di bawah naungan spirit agama, adalah turunan dari proses rekrutmen tenaga pendidik yang tidak ideal. Misalnya, ada praktik suap-menyuap agar seseorang bisa diterima oleh satu lembaga pendidikan dan diangkat menjadi tenaga pendidik di lembaga tersebut. Menurut Wahyu Hidayat, madrasah berbasis pesantren ini masih menggunakan pola rekrutmen yang sering kali menyebabkan guru terjebak dalam praktik suap, kolusi dan nepotisme. Beberapa calon guru berusaha agar mereka lolos seleksi walaupun dengan menempuh cara-cara

⁹ Shintia Revina, *Mengapa Kualitas Guru di Indonesia Masih Rendah?* dalam <https://magdalene.co/>, diakses 23 Oktober 2021.

¹⁰ Nancy Junita, *Dijanjikan Nilai Tinggi, Guru Madrasah di Cianjur Cabuli 30 Siswa Pria* dalam <https://kabar24.bisnis.com>, diakses 23 Oktober 2021.

yang justru bertentangan dengan nilai-nilai dan semangat keguruan atau keIslaman.¹¹

Perbuatan amoral di lembaga pendidikan tidak dapat dipisahkan dari kapitalisasi dunia pendidikan itu sendiri. Dwi Hartini mengatakan, komersialisasi pendidikan yang terjadi di era globalisasi menyebabkan biaya pendidikan mahal, banyaknya pungutan-pungutan lembaga pendidikan, dan perdagangan di dunia pendidikan. Walaupun pada saat yang bersamaan, komersialisasi tersebut juga berdampak positif. Nilai positifnya antara lain: beban pemerintah membiayai pendidikan semakin berkurang, lembaga pendidikan semakin kompetitif sehingga meningkatkan fasilitas dan mutu pendidikan, dan menambah keuntungan dan pemasukan kas lembaga pendidikan. Tetapi, dampak negatif komersialisasi dan kapitalisasi dunia pendidikan juga besar, antara lain: pendidikan sebagai ladang bisnis, terjadi diskriminasi antara yang kaya dan miskin, dunia pendidikan tidak mampu memutus mata rantai kemiskinan, sistem suap atau politik uang (money politics) semakin banyak.¹²

Dalam rangka mencapai tujuan yang sama, yakni kemampuan berdayasaing di era globalisasi dan pasar bebas ini, manajemen sumber daya manusia juga diterapkan di lingkungan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Andalusia Banjarnegara, yang beralamat di Jalan Lapangan Krida Remaja Sukanandi Banjarnegara, Jawa Tengah, Indonesia.¹³ Dengan keberhasilannya menjalankan prinsip manajemen sumber daya manusia secara baik dan maksimal, MTs Andalusia Banjarnegara ini berhasil meraih prestasi yang luar biasa, baik di tingkat nasional maupun internasional. Pendidik dan tenaga kependidikan yang

¹¹ Wahyu Hidayat, "Manajemen Pembinaan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati*, Vol. 28, No. 1, (2013), hal. 35.

¹² Dwi Hartini, "Komersialisasi Pendidikan Di Era Globalisasi : Studi Kasus tentang Persepsi Masyarakat terhadap Kuasa Modal dalam Dunia Pendidikan di Kelurahan Jebres, Kecamatan Jebres, Surakarta tahun 2011," (Skripsi-UNS-F.KIP Jur Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial), hal. 10-15.

¹³ Andalusia, *Alamat* dalam <http://andalusia.sch.id/alamat/>, diakses 23 Oktober 2021.

menjalankan lembaga pendidikan MTs Andalusia cukup representatif untuk menjadi rujukan lembaga-lembaga pendidikan lain, tentang bagaimana manajemen SDM dijalankan secara optimal.

Secara umum, MTs Andalusia Banjarnegara dapat digambarkan sebagai berikut: MTs yang terakreditasi BAN dengan Predikat A Peringkat Unggul; peraih berbagai penghargaan tingkat MTs se-Kabupaten Banjarnegara; memiliki gedung dan fasilitas yang sangat memadai; dengan para pengajar yang sangat handal; memiliki lingkungan yang nyaman untuk kegiatan belajar; berstatus sebagai MTs pertama yang menggunakan Google Classroom untuk KBM; peraih peringkat 3 UN tertinggi se-Kabupaten Banjarnegara; peringkat 1 UAMBN-BK se-Kabupaten Banjarnegara; peringkat 8 UAMBN-BK se-Jawa Tengah; berstatus sebagai MTs pertama dengan sistem asesmen Digitest (Test Berbasis Digital); MTs pertama yang menerapkan RPP 1 lembar dengan link Active di dalamnya; dan sebagai MTs pertama yang menerapkan blended learning dengan platform Google Suite For Education (GSE).¹⁴

Tingginya prestasi MTs Andalusia tidak lepas dari empat aspek manajemen SDM yang dilakukan dengan baik. Pertama, aspek rekrutmen. Misalnya, pada saat menyelenggarakan perekrutan tenaga pendidik, MTs Andalusia Banjarnegara melakukannya secara terbuka dan menyebutkan secara detail spesifikasi keahlian guru yang dibutuhkan, antara lain: berpendidikan minimal S1, diutamakan berdomisili Banjarnegara, diutamakan memiliki pengalaman mengajar, berdedikasi tinggi pada dunia pendidikan, disiplin, jujur, sehat jasmani dan rohani. Selain itu, nilai-nilai pengabdian sudah dijelaskan, supaya orientasi duniawi yang merusak tereliminir sejak awal. MTs Andalusia Banjarnegara mengatakan bahwa pihaknya bergerak di bidang pendidikan modern dengan platform digital

¹⁴ Andalusia, *Sekolah Unggulan ? Disinilah Tempatnya ! : Sebuah tempat, yang sangat nyaman untuk kegiatan belajar dan Menghapal Al Qur'an* dalam <http://andalusia.sch.id/>, diakses 23 Oktober 2021.

dan kurikulum kolaboratif antara dunia dan akhirat.¹⁵ Dengan menyebutkan tujuan akhirat beserta dunia, maka calon guru sudah harus mempersiapkan dirinya untuk tidak terlalu materialis, apalagi sekedar ingin meningkatkan status sosial yang mengabaikan profesionalitas sebagai seorang guru sejati.

Kedua, aspek pengembangan SDM. Manajemen MTs Andalusia menyadari betapa pentingnya aspek spiritualitas bagi SDM Gurunya. Karena itulah, demi meningkatkan integritas dan kerohanian para guru dan tenaga kependidikan di MTs Andalusia Banjarnegara, maka pihak lembaga secara rutin mengadakan kajian kitab. Pengajian dan kajian kitab diperuntukkan bagi Dewan Guru dan karyawan, dan bertempat di Masjid Abu Hurairah. Pelaksanaannya dilakukan setiap Sabtu siang setelah jam KBM berakhir. Kegiatan rutin spiritual yang menyangkut integritas kerohanian ini telah berjalan sejak Februari 2021, dan dipimpin langsung oleh Kepala Madrasah. Para pemateri pada kegiatan rutin tersebut adalah Mudirul Ma'had dari Pondok Pesantren Modern Andalusia. Kitab yang dikaji dalam majelis tersebut adalah kitab Aqidatul Awam karya al-Imam al-Allamah Syekh Ahmad Marzuki dari Mesir. Kitab Aqidatul Awam merupakan salah satu kitab tentang dasar-dasar akidah ahlussunnah waljama'ah. Reza Yuliansyah, guru psikologi sekaligus ketua penyelenggara kegiatan, mengatakan bahwa kajian seperti ini merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kerohanian guru dan karyawan MTs Andalusia.¹⁶ Dengan kata lain, selain upaya rekrutmen yang profesional, pengembangan sumber daya manusia guru dan tenaga kependidikan di MTs Andalusia Banjarnegara juga menjadi perhatian utama.

Ketiga, aspek kompensasi bagi guru dan tenaga kependidikan. Menurut salah seorang informan yang peneliti temui, para guru yang mengajar di MTs Andalusia Banjarnegara mengaku puas dengan

¹⁵ Syarah Ira Nurmawati, *MTs Andalusia Banjarnegara pada saat ini sedang membutuhkan Guru PAI* dalam <https://www.lokerbumiayu.id/>, diakses 23 Oktober 2021.

¹⁶ Kemenag, *Tingkatkan Integritas dan Kerohanian, MTs Andalusia Rutinkan Kajian Kitab* dalam <https://banjarnegara.kemenag.go.id/>, diakses 23 Oktober 2021.

kompensasi yang mereka dapat dari lembaga / madrasah. Tidak ada guru yang memprotes karena kurangnya tunjangan. Di samping, semua itu karena para guru lebih menekankan aspek pengabdian dan tabungan akhirat. Terakhir, keempat, aspek pemutusan hubungan kerja yang dilakukan dengan profesional. Menurut informan, tidak ada guru yang dipecat dan dikeluarkan dari MTs Andalusia Banjarnegara ini, karena semua guru taat pada peraturan bersama dan disiplin menjalankan pengabdiannya mengajar siswa-siswi mereka.

B. Menyoal Manajemen Dik-Tendik Madrasah

Persoalan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan mencakup bagaimana pengadaan pendidikan dan tenaga kependidikan dalam mewujudkan madrasah yang berdaya saing, bagaimana kompensasi pendidikan dan tenaga kependidikan dalam mewujudkan madrasah yang berdaya saing, dan bagaimana pemutusan hubungan kerja pendidikan dan tenaga kependidikan dalam mewujudkan madrasah yang berdaya saing. Sehingga dapat menjadi rekomendasi tentang aspek-aspek yang sudah ideal dan harus dipertahankan atau ditingkatkan maupun aspek-aspek yang masih kurang maksimal sehingga bisa dijadikan rekomendasi perbaikan manajerial di masa-masa mendatang. Selain itu juga dapat sebagai alternatif diskursus tentang manajemen sumber daya manusia yang ideal, mulai dari aspek pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemutusan hubungan kerja. Dengan begitu, temuan penelitian ini akan memperkaya kajian konseptual dan praktis dalam disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia.

BAB 2

Landasan Teori

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Penelitian ini menggunakan teori manajemen sumber daya manusia di tempat kerja (*human resource management at work*) dari Mick Marchington, dkk. Marchington, dkk., mengatakan bahwa manusia adalah sumber aset yang paling berharga. Walaupun frase semacam ini sudah sangat umum dan digunakan hampir terlalu berlebihan sehingga terdengar agak basi, namun pada kenyataannya para pengelola lembaga masih banyak juga yang tidak menjadikan strategi kompetitif mereka berdasarkan pada kemampuan karyawan. Bahkan ironisnya, tenaga kerja sering dilihat sebagai penyebab harus dikeluarkannya biaya tambahan yang cukup besar, dan oleh sebab itulah dana yang diperuntukkan bagi pengembangan tenaga kerja harus diminimalkan sekecil mungkin, terutama ketika lembaga sedang menghadapi masa-masa sulit, yaitu ketika lembaga butuh

perampangan dan penghematan pengeluarannya. Namun begitu, menurut Marchington, dkk., sebuah organisasi tetap harus pandai-pandai berinovasi dan belajar meningkatkan tata kelolanya, yang lebih menekankan pada pengembangan sumber daya manusia sebagai aset utama bagi keunggulan kompetitif.¹⁷

Ada beberapa pokok pemikiran Mick Marchington, dkk., yang cocok dipakai dalam penelitian ini, sebagai berikut:

a. Pengadaan

Mengingat bahwa merekrut pelamar yang tepat sangat penting, agar proses seleksi menjadi efektif tanpa kecurangan yang merugikan, maka hal aneh bila aspek pengadaan ini kurang mendapat perhatian secara serius, atau hanya ada sedikit bukti empirik untuk mendukung landasan teoretisnya, khususnya tentang manajemen sumber daya ini. Pengadaan ini menjadi sangat penting jika pelamar berada dalam posisi yang lebih kuat daripada calon pemberi kerja. Karena posisi ini menuntut lembaga mengeluarkan energi ekstra, untuk membujuk individu pelamar dengan posisi lebih kuat tersebut untuk tetap melamar di tempatnya atau meninggalkan tempat lain. Bagi Marchington, dkk., dalam beberapa kasus, sulit sebuah organisasi merekrut pekerja yang berpengetahuan luas, memiliki skill mumpuni di bidangnya, sehingga pihak pemberi kerja (lembaga) perlu membuat suatu tawaran pekerjaan yang jauh lebih menarik, lebih menantang, dan lebih bermanfaat agar mampu membangkitkan semangat dan mendorong minat pelamar secara lebih tulus, tanpa mengharap lebih dari batas kemampuan pihak pemberi kerja.¹⁸

Marchington, dkk., menyarankan agar sebuah keputusan perlu dibuat untuk menentukan dari mana sumber pengadaan

¹⁷ Mick Marchinton, etc., *Human Resource Management at Work: The Definitive Guide*, (Great Britain: Kogan Page Limited, 2021), hal. 4

¹⁸ Mick Marchinton, etc., *Human Resource Management...*, 242

tersebut, seberapa besar biaya yang dibutuhkan, dan media apa yang akan digunakan untuk mengabarkan adanya lowongan kerja. Sehubungan dengan media informasi/pengumuman ini, dokumentasi yang digunakan oleh pihak pemberi kerja harus menyajikan gambaran organisasi secara holistik, tentang produk unggulan mereka, dan filosofi lembaga secara keseluruhan. Hal-hal yang bersangkutan paut dengan masalah hukum juga sangat penting saat melakukan proses pengadaan, terutama agar tergambar dalam desain grafisnya, susunan kata yang dipilih untuk iklannya, dan melalui saluran online yang dipilih. Semua itu semakin bernilai penting apabila lembaga yang ingin memberikan pekerjaan menghadapi kesulitan mendapatkan aplikasi yang diperlukan, atau terlalu banyak perkara tidak penting yang muncul. Tentu tindakan boros itu akan menyebabkan biaya mahal harus dikeluarkan. Metode pengadaan harus dipilih sehemat mungkin, dan hal itu disesuaikan pada tingkat kebutuhan organisasi dan jenis lowongan yang ditawarkan. Metode pengadaan juga bisa diklasifikasi secara efektif menurut sektor-sektor spesifik yang dibutuhkan.¹⁹

Namun, pengadaan tidak lepas dari berbagai hambatan. Kendala-kendala pengadaan ini bisa dikelompokkan menjadi tiga macam: organisasional, habitus pencari kerja, dan lingkungan. Kendala organisasional antara lain; kebijakan promosi dari dalam dan kebijakan tentang imbalan, seperti kepentingan para anggota organisasi, kemampuan organisasi, keharusan menaati peraturan perundangan, pertimbangan lokasi, kebijakan status kepegawaian, dan rencana sumber daya manusia. Kendala yang muncul dari habitus pencari kerja antara lain; team rekrutmen cenderung berbuat kesalahan dalam merekrut pegawai, sering meremehkan urusan pengadaan, khususnya persyaratan kuantitas pelamar. Kendala dari lingkungan berupa; tingkat

¹⁹ Mick Marchinton, etc., *Human Resource Management...*, 242

pengangguran, kedudukan organisasi pencari tenaga kerja dengan organisasi yang bergerak di bidang yang sama, langkanya keahlian/keterampilan tertentu, peraturan perundangan ketenagakerjaan, dan praktik pengadaan organisasi lain.²⁰

b. Pengembangan

Setelah tahapan pengadaan ini selesai, Marchingtons, dkk., juga menjelaskan tentang konsep manajemen talenta atau pengembangan skill, bakat dan minat sumber daya manusia. Manajemen talenta ini menjadi daya tarik tersendiri bagi para pengamat kajian manajemen SDM dengan pendekatan yang beragam. Menurut Marchingtons, dkk., manajemen talenta ini berkontribusi besar pada pertumbuhan dan daya saing sebuah organisasi, dan sekaligus merupakan prioritas utama yang harus disadari oleh para manajer global. Para manajer atau pengelola sebuah lembaga dapat menggunakan manajemen talenta ini untuk menyediakan sumber daya manusia yang terampil.²¹

Menurut Marchingtons, dkk., para manajer global harus tetap memperhatikan peningkatan bakat SDM dan hal itu tetap perlu dipertahankan sekalipun organisasi sedang menghadapi resesi besar. Tujuannya hanya satu, yaitu untuk memastikan keberlanjutan organisasi dan kepuasan SDM. Tetapi, sebuah organisasi tidak harus selalu mengidentifikasi karyawan mereka, dengan memilih-memilah mana yang paling berbakat dan mana yang tidak berbakat. Alasan utama mengapa pertumbuhan minat, bakat, dan skill karyawan ini harus tetap berkelanjutan sekalipun organisasi menghadapi masalah resesi, sebagaimana dianjurkan dalam manajemen talenta/bakat, adalah: pertama, pengembangan bakat melahirkan keunggulan kompetitif dan kelangsungan hidup organisasi di masa depan. Kedua, kurangnya

²⁰ Sumanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Memasuki Revolusi Industri 4.0*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2020), hal. 100

²¹ Mick Marchinton, etc., *Human Resource Management...*, 235

bakat kepemimpinan yang baik dan sedikitnya profil manajer yang dapat bekerja lintas batas budaya/geografis. Manajemen talenta ini menjadi penting, agar produk yang dihasilkannya melahirkan pemimpin yang lintas batas tersebut. Ketiga, populasi manusia yang terus menua dan hilangnya generasi “Baby Boomers” (generasi yang lahir antara 1946-1964), yang berarti hilangnya pengalaman yang bisa diwariskan. Keempat, nilai dan sikap yang berbeda di antara pekerja dari kalangan muda milenial dan konsep karir protean yang tanpa batas, yang menghasilkan loyalitas yang lebih rendah kepada organisasi.²² Semua alasan ini harus menjadi pertimbangan dalam manajemen talenta.

Ada banyak cara untuk mengembangkan talenta dari sumber daya manusia ini, yang secara teknis antara lain; memindahkannya dari satu posisi yang biasanya hanya mengerjakan apa yang diperintahkan ke posisi lain yang ia diberi kesempatan untuk lebih bertanggung jawab dan mengambil keputusan secara lebih mandiri; memberikan wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan terkait pekerjaan di bawah tanggung jawabnya tanpa intervensi dari manajer di atasnya; mendorong bekerja secara lebih efisien dan didasarkan pada metode yang berpedoman pada keterampilan; memberikan pelatihan dan pembinaan yang mengarah pada peningkatan kualitas.²³

c. Kompensasi

Berikutnya Marchingtons, dkk., juga mengatakan bahwa penghargaan juga harus di manajemen dengan baik, karena hal itu menjadi elemen kunci dan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*). Kompensasi atau penghargaan berkaitan dengan

²² Mick Marchinton, etc., *Human Resource Management...*, 235

²³ Mariana Simanjuntak, dkk., *Kewirausahaan: Konsep dan Strategi*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), hal. 164-165.

cara karyawan digaji dan dimotivasi, agar para karyawan ini gear meningkatkan kualitas kinerja atau produktivitas mereka. Pakar manajemen menyebut hal ini dengan istilah “manajemen penghargaan”, karena membayangkan pihak manajemen bekerja aktif melahirkan kebijakan pro-karyawan dan praktik remunerasi yang menyenangkan, daripada mereka disibukkan dengan “administrasi penggajian tradisional” yang ada sebelumnya. Pendekatan seperti itu sangat cocok dengan idealisme yang dikembangkan dalam disiplin kajian HRM, karena melihat sebuah kebijakan memang harus dirancang sebagai pilihan-pilihan strategis daripada hanya sekedar sebagai tekanan-tekanan karena tuntutan kebutuhan.²⁴

Marchingtons, dkk., mengakui bahwa manajemen penghargaan ini tidak mungkin diukur dengan “satu ukuran” universal yang berlaku dan cocok untuk semua rangkaian praktik di semua organisasi. Seorang manajer perlu mengembangkan kebijakannya sendiri terkait manajemen penghargaan ini, dengan menyesuaikan antara kebijakan remunerasi dan tujuan strategis yang ingin dicapai oleh organisasinya. Namun, sejauh ini, praktik remunerasi sebenarnya digunakan sebagai alat strategis masih banyak diragukan, karena manajemen penghargaan semacam ini cenderung menilai satu bagian saja dari paket remunerasi dan sering gagal menganalisis keseluruhan sistem yang ada di organisasi. Artinya, gagasan memberikan “hadiah penuh” lebih merupakan mitos dan hyperrealitas daripada kenyataan yang bisa diwujudkan. Tidak heran apabila manajemen penghargaan ini cenderung memiliki sejumlah tujuan dalam kebijakan-kebijakan remunerasinya Tetapi, kadang kala, kebijakan remunerasi tersebut bertentangan satu sama lain. Bahkan, pihak manajemen juga cenderung tidak memikirkan implikasi yang

²⁴ Mick Marchinton, etc., *Human Resource Management...*,384

lebih luas dengan matematis, jelas, terperinci.²⁵

Yang paling penting dari konsep manajemen sumber daya manusia untuk peningkatan daya saing ini adalah konsep “skill-based pay”, dibayar berdasarkan skill. Marchingtons, dkk., mengatakan skema pembayaran yang berbasis keterampilan (kadang-kadang disebut sebagai pembayaran berbasis kompetensi atau pembayaran untuk pengetahuan) menjadi salah satu konsep yang cukup menonjol belakangan ini. Pendekatan manajemen semacam itu muncul pertama kali di Amerika Serikat, dalam rangka memberikan insentif kepada para pekerja/staf teknis. Kompetensi atau keterampilan merupakan perkara yang paling inti, yang harus dibangun dan dimasukkan ke dalam sistem pembayaran. Kompetensi dan keterampilan harus dihargai sesuai dengan standar atau level yang berhasil dicapai. Sehingga input dan output menjadi topik yang harus dipertimbangkan oleh pihak manajemen.²⁶

Pendekatan seperti itu mendorong pengembangan keterampilan dan harus memperluas dan memperdalam basis keterampilan organisasi. Selain itu, juga bisa meningkatkan kepuasan kerja, memecah persaingan antar kelompok atau unit, dan meningkatkan fleksibilitas. Hal ini pada gilirannya dapat mengurangi biaya ketidakhadiran tenaga kerja. Pembayaran yang berbasis kompetensi sebenarnya lebih luas daripada sekedar gaji, karena menggabungkan perilaku dan atribut, bukan hanya keterampilan saja. Beberapa penulis menyarankan, keterampilan berbasis gaji cocok untuk pekerjaan manual. Sedangkan gaji kompetensi cocok untuk pekerjaan “kerah putih”. Di dalam banyak hal, sistem ini merupakan penolakan terhadap konsep evaluasi pekerjaan yang mengevaluasi orang daripada mengevaluasi pekerjaannya. Ada potensi masalah dengan sistem

²⁵ Mick Marchinton, etc., *Human Resource Management...*,384

²⁶ Mick Marchinton, etc., *Human Resource Management...*,399

ini, karena manajemen perlu memperkirakan tingkat kebutuhan organisasi terhadap keterampilan di masa depan. Dengan begitu, organisasi dapat berharap lebih tinggi yang tidak bisa terpenuhi oleh karyawan jika mereka tidak bisa mencapai puncak struktur gaji berbasis keterampilan mereka. Pembayaran berbasis kompetensi ini berlaku untuk organisasi yang mengalami perubahan teknis yang cepat dan dengan tingkat keterlibatan karyawan yang cukup lama.²⁷

Jika disimpulkan maka kompensasi ini adalah urusan yang kompleks, karena harus memperhatikan dasar kelayakan pemberian kompensasi, mengajukan pertimbangan yang logis dan rasional supaya tidak terjebak pada emosi yang subjektif, harus dapat dipertanggungjawabkan. Kompensasi ini juga bisa berupa pemberian sesuatu yang bersifat fisik-material maupun non-fisik namun bisa memuaskannya.²⁸

d. Pemutusan Hubungan Kerja

Menurut Marchingtons, dkk., konsep pemutusan hubungan kerja dianggap tidak adil pertama kali setelah muncul UU Hubungan Industrial 1971, yang kemudian diubah menjadi Undang-Undang Perlindungan Kerja (Konsolidasi) 1978 (EPCA) dan Employment Rights Act (ERA) 1996. Peraturan dalam ERA 1996 ini mewajibkan pemberi kerja memastikan pernyataan utamanya tentang kondisi kerja yang mengacu pada aturan, prosedur disiplin, dan hak banding pekerja. Kode Praktik Acas yang baru juga diperkenalkan pada tahun 2009 dan diperbarui pada tahun 2015. Di sana juga ada panduan pelengkapannya. Meskipun pelanggaran kode etik ini tidak melanggar hukum, namun pihak pengadilan dapat memperhitungkan Kode Acas

²⁷ Mick Marchinton, etc., *Human Resource Management...*, 399.

²⁸ Dasmadi, *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Dan Motivasi Pegawai Studi Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Klaten*, (Klaten: Penerbit Lakeisha, 2021), hal. 4.

dalam kasus mereka. Panduan Acas Disiplin dan Keluhan di Tempat Kerja secara umum menyatakan: “Prosedur disiplin harus digunakan, terutama untuk membantu dan mendorong karyawan meningkatkan kualitasnya daripada hanya cara menjatuhkan hukuman. Prosedur organisasi harus sesuai dan sedekat mungkin dengan Kode Praktik yang dirumuskan oleh Acas.”²⁹ Kode Praktik Acas ini adalah kode etik tentang prosedur disiplin dan keluhan sebagai persyaratan minimum yang harus diikuti oleh pemberi kerja dalam menangani masalah-masalah yang muncul di tempat kerja.³⁰

Tindakan lembaga atau organisasi harus sesuai dengan keadaan yang berkembang, sehingga kesalahan kecil idealnya harus biasa ditangani hanya sekedar dengan peringatan informal. Terlambat lima menit, misalnya, tidak mungkin mengarah pada pemutusan hubungan kerja. Manajer seharusnya tidak selalu berambisi menghukum karyawan, tetapi juga perlu menasihati mereka. Misalnya, jika kinerja tidak memenuhi standar, manajemen bisa menyelidiki alasannya daripada hanya berurusan dengan pelanggaran saja. Kinerja karyawan dapat bervariasi, karena berbagai alasan, seperti kurangnya pelatihan atau masalah personal di rumah tangganya, dan karyawan harus didukung agar mampu meningkatkan kualitas kerjanya daripada hanya dihukum. Karenanya, konseling bisa dilihat sebagai upaya pengembangan daripada tindakan hukuman. Prosedur harus dirancang agar seorang manajer dapat mengatasi perilaku bermasalah karyawan atau membantunya melihat konsekuensi kegagalan masih dapat memenuhi harapan manajerial.

Menurut Marchingtons, dkk., jika karyawan merasa diberhentikan secara tidak adil, mereka dapat merujuk kasusnya

²⁹ Mick Marchinton, etc., *Human Resource Management...*,351

³⁰ ACAS, *Acas Code of Practice on disciplinary and grievance procedures* dalam <https://www.acas.org.uk/>, 3 November 2021

ke pengadilan ketenagakerjaan, yang dapat menentukan apakah pemutusan hubungan kerja itu sudah adil atau tidak adil, atau berpotensi adil. Alasan-alasan yang berpotensi adil, menurut Marchingtons, dkk., adalah : pertama, kurangnya kemampuan karyawan, terjadinya pelanggaran, redundansi, persyaratan undang-undang, masa pensiun bagi seorang karyawan, dan beberapa alasan substansial lainnya yang dapat membenarkan pemutusan hubungan kerja suatu karyawan yang memegang posisi tertentu (misalnya, reorganisasi bisnis).³¹

Di Indonesia, pemutusan hubungan kerja ini sebenarnya adalah dampak dari evaluasi pengukuran kinerja yang tidak optimal. Namun, organisasi tetap mempunyai tanggung jawab memenuhi kebutuhan tertentu, yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja tersebut, seperti memberi uang pesangon, uang ganti rugi, atau hak pensiun. Dalam konteks manajemen Pegawai Negeri Sipil, peraturan terkait pemutusan ini tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Bab VIII Mengenai Pemberhentian.³²

2. Standar Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Sebuah organisasi atau lembaga, termasuk lembaga pendidikan, dapat mengupayakan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Peningkatan kualitas ini memiliki banyak model, salah satunya adalah Model PSDMB (Model Pembangunan Sumber Daya Manusia Berkualitas). Menurut Sulaiman Asang, Model PSDMB ini memiliki empat kriteria: spiritual, emosional, intelektual dan fisik.

a. Karakter Spiritual

SDM disebut memiliki kualitas tinggi apabila memenuhi aspek

³¹ Mick Marchinton, etc., *Human Resource Management...*, 351

³² Peppy Fachrial, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Berbasis Penilaian Kriteria Malcolm Baldrige*, (Surabaya: Jakad Media Publishing, 2020), hal. 24

spiritualitasnya, yang berupa: integritas yang tinggi antara ucapan, pikiran, hati dan nurani; memiliki visi dan misi yang jelas; motivasi yang tinggi; konsistensi seperti ketaatan, ketegasan, dan tepat waktu; berani membela kebenaran yang diyakini; beribadah secara benar; beramal yang bersih; memiliki niat yang ikhlas dalam beramal; sabar dan sopan; merujuk kepada kitab formal yang benar; serta memiliki totalitas.

b. Karakter Emosional

Sedangkan aspek emosional SDM Berkualitas memiliki indikator sebagai berikut: bersifat amanah, seperti memperjuangkan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya; berpikir jangka panjang; bersemangat, mandiri, dan memiliki kemampuan memotivasi diri sendiri; disiplin, rajin, dan proaktif; berani mengambil risiko kemajuan; berambisi untuk kebaikan; sedih dengan kesalahan; rasa ikut memiliki bersama; kerja keras dan mampu bekerjasama, fleksibel dalam bertindak; menerima pedoman hidup yang benar; serta memiliki integritas.

c. Karakter Intelektual

Indikator karakter intelektual SDM yang Berkualitas sebagai berikut: memiliki pemikiran yang cermat, cepat, dan tepat, yaitu mampu menggabungkan banyak ide; mampu memvisualisasikan ide untuk masa depan; minat belajar seumur hidup, memiliki pola hidup yang tinggi; suka berinovasi, berdasarkan kaedah ilmiah; memiliki kreatifitas *literal thinking* dan kritis; mampu melakukan penilaian tentang kelebihan dan kekurangan; berpegang teguh pada *learning by doing*; menggunakan kerangka ilmiah dalam bertindak; serta memiliki otak kiri dan kanan yang diaktifkan.

d. Karakter Fisik

Terakhir, indikator SDM berkualitas memiliki ciri-ciri seperti: tinggi dan berat badan ideal; energik, fisiknya dapat

mengantisipasi lingkungan dengan baik; jauh dari sifat 5 L, yaitu lemah, letih, lesu, loyo dan lunglai; dapat melakukan dengan hajat hidup normal; memiliki bela diri, daya tahan terhadap penyakit tinggi; hidup bersih dan badan sehat; pola konsumsi yang seimbang; berbadan bugar, tenaga kuat dan fisik lentur; tidak melakukan kebiasaan yang merusak fisik; memiliki indikator klinik yang normal, seperti urusan kadar gula, kolesterol dan lainnya; serta memiliki indikator IPM ideal.³³

3. Karakteristik Madrasah Unggulan

Konsep Madrasah Unggulan, menurut Bafadhal, adalah tentang kemampuan lembaga madrasah dalam memenuhi tenaga-tenaga profesional dan fasilitas-fasilitas memadai yang dibutuhkan. Tenaga pendidik atau kependidikan, fasilitas dan infrastruktur, dan backup dana harus betul-betul tercukupi. Oleh karenanya, tidak semua lembaga madrasah dapat memenuhi standar unggulan ini. Madrasah Unggulan juga memiliki sistem sekolah unggulan yang dikembangkan melalui kelas unggulan, misalnya jumlah siswa yang diterima adalah mereka yang berprestasi menonjol, lalu dikelompokkan ke kelas khusus. Tujuannya adalah mengembangkan kecerdasan, kemampuan, keterampilan dan potensi siswa seoptimal mungkin.³⁴

Pengembangan Madrasah Unggulan oleh Kementerian Agama dilakukan dengan: a) meningkatkan mutu jenjang pendidikan pada perguruan agama Islam sesuai perkembangan ilmu dan teknologi, b) pembinaan madrasah negeri diusahakan menjadi contoh bagi madrasah swasta, terutama dalam hal mutu, c) pembinaan madrasah swasta diusahakan agar sistemnya selaras dengan pendidikan nasional. Sementara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menetapkan kriteria sekolah unggul sebagai berikut: a) input siswa

³³ Sulaiman Asang, *Membangun Sumber Daya Manusia Berkualitas: Perspektif Organisasi Publik*, (Surabaya: Brilian Internasional, 2012), hal. 35.

³⁴ Ibrahim Bafadhal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 28-29.

melalui seleksi ketat berdasarkan kriteria dan standar, b) sarana prasarana belajar memadai, baik intra maupun ekstra, c) lingkungan sekolah yang kondusif, d) guru dan tenaga kependidikan memiliki kualifikasi sesuai persyaratan dan ketentuan undang-undang guru dan dosen tahun 2005, e) kurikulum diperkaya, dengan mengembangkan dan memfasilitas potensi, bakat, kreasi siswa, f) rentang waktu belajar yang lebih panjang, g) proses belajar-mengajar yang berkualitas, h) perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional, dan i) menjadi pusat keunggulan bagi sekolah-sekolah sekitarnya.³⁵

B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Ada banyak penelitian yang terkait tema pengadaan, pengembangan, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja tenaga pendidik ini. Tesis yang ditulis oleh Husen Husyaeri, berjudul *Manajemen rekrutmen tenaga pendidik untuk meningkatkan mutu pendidikan: Penelitian di MTs Nurul Falaah Soreang dan MTs YAMISA Soreang Kabupaten Bandung*. Tesis ini diterbitkan oleh UIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 2019. Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan metode deskriptif analitik dan dengan pendekatan kualitatif. Dalam temuannya itu, Husyaeri mengatakan bahwa pelaksanaan rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di MTs Nurul Falaah dan MTs YAMISA Soreang dilaksanakan dengan beberapa tahap. Langkah pertama yang ditempuh oleh lembaga adalah menentukan kebutuhan-kebutuhan lembaga tentang tenaga pendidik yang akan diadakan. Berikutnya, kriteria yang sudah ditetapkan oleh lembaga diumumkan secara umum melalui majalah dinding, baru setelah itu dilakukan seleksi administrasi oleh pihak madrasah. Berbeda halnya dengan temuan Muhamad Rouf sebelumnya, di mana pihak madrasah mengajukan diri kepada ketua yayasan. Pada kasus MTs Nurul Falaah dan MTs Yamisa, pengumuman pengadaan tenaga pendidik lebih terbuka dan

³⁵ M. Yusuf Ahmad, Devi Arisanti, dan Ridoan Nasution, "Strategi Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di MIN 3 Simpang Tiga Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru," *Jurnal Al-Hikmah*, Vol. 4, No. 2, (2017), hal. 148

kompetitif.

Untuk menjamin kualitas seleksi berjalan maksimal, sesuai dengan standar nasional yang ditetapkan oleh undang-undang, maka pelaksanaan rekrutmen diawasi secara ketat. Pengawasan juga diberlakukan kepada tim rekrutmen. Tim ini menjadi penting diawasi supaya tidak terjadi kecurangan atau praktik nepotisme dan kolusi. Namun, sekalipun pengawasan sudah berjalan ideal, hambatan masih ada, yaitu kompetensi pelamar banyak tidak sesuai dengan kebutuhan lembaga. Untuk mengatasi persoalan ini, pihak madrasah bertahan untuk hanya menerima para pelamar yang betul-betul sesuai kualifikasi, disertai upaya untuk menyebarkan informasi lebih luas lagi ke masyarakat.

Ada juga penelitian tesis yang ditulis oleh Luluk Sakinah Tricahyani pada tahun 2017. Judul tesisnya adalah *Rekrutmen Tenaga Pendidik Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Bina Insan Cendekia Kota Pasuruan*. Tesis ini diterbitkan oleh Program Studi Pendidikan Islam, Konsentrasi Supervisi, Universitas Islam Malang. Jenis penelitian ini juga penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Sama seperti temuan terdahulu, temuan tesis ini juga bicara kriteria rekrutmen tenaga pendidik antara lain latar belakang pendidikan, usia pelamar, sertifikat pendukung, pengalaman kerja sebelumnya, komitmen. Hanya saja, prosedur rekrutmen tenaga pendidik di sini jauh lebih disiplin dan teratur. Misalnya, pertama-tama, Kepala Sekolah membuat laporan bahwa pihaknya membutuhkan tenaga pendidik. Kemudian, pihak Yayasan Bidang SDM mulai merencanakan rekrutmen, membuat pengumuman di berbagai media, melakukan seleksi berkas lamaran, melakukan pemanggilan pelamar untuk mengikuti tes, diberi kesempatan untuk magang, dan terakhir SK GTY diterbitkan.

Dengan proses rekrutmen yang profesional itu, tenaga pendidik

betul-betul berkontribusi pada peningkatan mutu lembaga. Kontribusi tenaga pendidik meliputi: pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan tiap semester KKG tingkat gugus, pertemuan rutin tiap hari Sabtu yang diisi dengan acara: pembinaan, rapat koordinasi tiap jenjang, kegiatan Halaqoh (pembinaan akhlak); paguyuban wali murid dalam rangka menyampaikan progress siswa ke wali murid yang dilaksanakan setiap bulan; dering telepon, khusus untuk kelas 6 dengan maksud memberikan semangat dan mengingatkan dalam pelaksanaan ibadah sholat malam dan belajar; *home visit*, dilakukan di seluruh jenjang kelas mulai kelas 1-6 kepada seluruh siswa; remidi untuk mengetahui ketuntasan belajar siswa; *Positif Character Camp*; pembinaan karakter siswa bekerja sama dengan Mata Hati, Malang; dan kegiatan Mabit. Ada beberapa macam kegiatan mabit Al-Qur'an; pertama, mabit menjelang uji publik munaqosah, kedua, mabit menjelang ujian bagi kelas 6, dan ketiga, mabit dalam kegiatan di bulan Ramadhan. Tidak hanya itu, kontribusi tenaga pendidik juga meliputi: *Character building*, untuk mengetahui perkembangan karakter anak. Setiap bulannya memiliki target yang berbeda; *Study visual / outing class*, yang dilakukan tiap semester di seluruh jenjang kelas dan disesuaikan dengan tema pada semester itu, dan Halaqoh / pembinaan akhlak dan ke-Islaman untuk siswa kelas atas.

Dengan proses yang ketat dan profesional ini, maka Luluk Sakinah Tricahyani berarti menyarankan agar lembaga-lembaga pendidikan yang lain juga ikut menerapkan kriteria dan proses rekrutmen tenaga pendidik sebagaimana yang dilakukan oleh Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Bina Insan Cendekia Kota Pasuruan. Sebab, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, lembaga harus dapat meningkatkan kompetensi tenaga pendidiknya, melalui berbagai pelatihan; baik eksternal maupun internal, serta lebih memotivasi para tenaga pendidik untuk ikut berpartisipasi dalam berbagai event-event lomba ilmiah. Tujuan utamanya adalah kemampuan dan pengetahuan tenaga pendidik yang senantiasa di-upgrade.

Tesis yang secara khusus membidik persoalan pemberian pelatihan, motivasi kerja, dan peningkatan kompetensi tenaga pendidik ini dilakukan oleh Supratman M. Angga, sebuah tesis berjudul *Strategi Manajemen Pelatihan Dan Pengembangan Serta Pribadi Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di MBI Amanatul Ummah Pacet Mojokerto*. Tesis ini diterbitkan oleh Institut Pesantren K.H. Abdul Chalim, Mojokerto, tahun 2020. Penelitian lapangan ini juga menggunakan pendekatan kualitatif. Supratman M. Angga menemukan manajemen pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut: pertama, perencanaan. Lembaga menggunakan Idiom Madrasah sebagai pijakan perencanaannya, menerapkan manajemen partisipatoris, membentuk MGMP, serta menyelenggarakan pelatihan internal-eksternal. Pelaksanaan semua pelatihan ini dinilai berdasarkan tingkat kebutuhan lembaga akan kualitas yang kejar, sembari memberikan dorongan semangat dan keyakinan kepada para peserta pelatihan, mengkondisikan lingkungan pembelajaran agar lebih kondusif untuk peningkatan kapabilitas-kapasitas tenaga pendidik, serta ikut aktif memastikan pelaksanaan pelatihan berjalan lancar. Metode pelatihan juga dipilih dengan ketat, agar hasil optimal. Kemudian, lembaga mengevaluasi program pelatihan sejauh mana berhasil mewujudkan target. Dari pelatihan yang diupayakan optimal ini, hasil yang diperoleh adalah adanya *transfers of knowledge* dan prestasi tenaga pendidik.

Tidak saja memberikan pelatihan dan pemberdayaan secara kolektif, tetapi MBI Amanatul Ummah Pacet juga menyelenggarakan pemberdayaan personal. Manajemen pemberdayaan pribadi para guru ini dilakukan melalui beberapa tahapan berikut: pertama, perencanaan. Perencanaan ini dimulai oleh Koordiantor MBI, melalui pembahasan raker tahunan, pemilihan materi seleksi guru, usaha menciptakan budaya partnership, dan membangun iklim kondusif. Perencanaan yang dilakukan oleh Tenaga Pendidik sendiri adalah dengan memanfaatkan lingkungan lembaga sekolah yang sudah

kondusif dan memanfaatkan segala sumber motivasi eksternal.

Langkah-langkah pelaksanaan pemberdayaan personal yang dilakukan oleh Koordinator MBI berupa seleksi ketat pribadi guru, mengadakan 'seminar' inspiratif, menerapkan etika menggunakan handphone, membangun rasa percaya diri, menjalin komunikasi yang baik, memulai dari diri sendiri, menghargai waktu, berjiwa sosial tinggi. Sedangkan langkah-langkah yang ditempuh oleh Tenaga Pendidik sendiri adalah memahami kompetensinya, menjaga wibawanya, menerima teguran yang instruktif secara lapang dada, menjadikan siswa sebagai sumber inspirasi bagi diri guru, menempuh cara-cara yang bijak saat menegur teman kerja, saling memberi dorongan & pertolongan, menjalin hubungan baik kepada atasan, terus berbenah diri.

Tesis lain yang meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik dilakukan oleh Sahat Sinaga tahun 2015. Tesisnya berjudul *Pengaruh Iklim Kerja, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Akademi Kebidanan di Kecamatan Medan Tuntungan*, diterbitkan oleh Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara. Survei lapangan yang dilakukan menggunakan penjelasan deskriptif eksplanatoris. Sahat Sinaga mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik. Selain itu, kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

Terakhir, dari rangkaian manajemen sumber daya manusia, adalah pemutusan hubungan kerja. Penelitian yang berkenaan dengan pemutusan kerja ini dilakukan oleh Indah Fatmawati, dalam tesisnya yang berjudul *Manajemen Tenaga Pendidik di SD dan SMP Muhammadiyah Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara*. Tesis ini diterbitkan oleh Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin, tahun 2017. Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan pendekatan

kualitatif. Indah Fatmawati menemukan bahwa pemutusan hubungan kerja kerja dapat terjadi apabila tenaga pendidik mengundurkan diri atau tenaga pendidik tidak mengindahkan surat peringatan sampai tiga kali penyuratan.

Dari berbagai penelitian terdahulu di atas, penelitian ini berkontribusi untuk memperkaya kajian tentang proses pengadaan, pemberdayaan, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja, yang merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia umumnya dan pendidik maupun tenaga kependidikan khususnya. Dengan mengambil kasus/studi lapangan di MTs Andalusia Banjarnegara, penelitian ini berkontribusi setidaknya dengan menghadirkan kasus lapangan yang berbeda.

BAB 3

Manajemen Sumber & Daya Pendidik Tenaga Kependidikan dalam Mewujudkan Daya Saing Madrasah

A. Profil MTs Andalusia

MTs Andalusia Banjarnegara, adalah salah satu lembaga formal dibawah Yayasan Pendidikan Islam Andalusia Banjarnegara. Secara badan hukum, Yayasan Pendidikan Islam Andalusia Banjarnegara didirikan pada Pendirian Akta Notaris Sri Endang Suprihani Nomor: 13 Tanggal 10 April 2007 SK Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: C-2327.HT01.02.TH 2007 tertanggal 30 Juli 2007. Dengan alamat: Jl. Tentara Pelajar No 55 Banjarnegara Tlpn. (0286) 592380 HP. 081328770286 Kode Pos 53413.³⁶

MTs Andalusia yang didirikan tahun 2012 sebagai cover lahirnya Lembaga Pendidikan Islam Andalusia di Banjarnegara dan telah mengalami pergantian kepala madrasah sebanyak dua kali dari tahun 2012 hingga sekarang. Yang pertama Bapak Ridlo periode 2012-

³⁶ Website: Andalusia.sch.id.

2016 dan digantikan Bapak Anton Zaini Noor, M.Si. dari 2017 sampai sekarang.

Berdasarkan perolehan hasil UN setiap tahunnya MTs Andalusia *Boarding School* Banjarnegara mendapat peringkat 10 besar se kabupaten Banjarnegara. Dari dasar itulah, MTs Andalusia mendapat animo baik dari masyarakat. Pada tahun ajaran 2017/2018 MTs Andalusia membuka jalur umum secara terbuka tidak hanya kaum dhuafa dan yatim piatu namun untuk semua kalangan dengan jenis kelamin laki-laki maupun perempuan. Jumlah peserta didik terus meningkat setiap tahunnya. Disamping itu diikuti dengan prestasi-prestasi yang membanggakan dibidang akademik maupun non akademik.³⁷

1. Visi dan Misi MTs Andalusia Banjarnegara

- a. Visi MTs Andalusia Banjarnegara adalah Terwujudnya generasi muslim yang qur'ani, unggul dalam prestasi dan bahasa.
- b. Misi MTs Andalusia Banjarnegara

Sesuai dengan visinya, indikator visi yang dimaksud adalah :

- 1) Terwujudnya KBM yang memadai dengan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan alam dan teknologi sehingga peserta didik berpikir kritis, kreatif, kompetitif dan inovatif.
- 2) Berkualitas dalam prestasi akademik dan non akademik.
- 3) Menguasai bahasa arab dan inggris secara lisan.

Sesuai Misi MTs Andalusia Banjarnegara, memiliki indikator misi yaitu :

³⁷ Hasil wawancara dengan Bapak KH. Soenaryo, S.Ag., M.Pd. selaku Ketua YPI Andalusia Banjarnegara, 19 Februari 2022

- 1) Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme guru dan karyawan kependidikan sesuai dengan dunia pendidikan.
- 2) Membekali siswa dengan keterampilan dan teknologi sebagai bekal memasuki kerja/masyarakat
- 3) Mengembangkan lembaga bahasa

2. Identitas MTs Andalusia Banjarnegara

- | | | |
|----|-------------------------------|---|
| a. | Nama Madrasah | : MTs Andalusia
Banjarnegara |
| b. | Alamat | : Jl. Lapangan Krida
Remaja |
| c. | Desa/Kelurahan | : Sokanandi |
| d. | Kecamatan | : Banjaregara |
| e. | Kabupaten | : Banjarnegara |
| f. | Propinsi | : Jawa Tengah |
| g. | Kode Pos | : 53413 |
| h. | Email | : mtsanadalusia@
gmail.com |
| i. | Daerah | : Perkotaan |
| j. | Telepon/HP
HP. | : Tlpn. (0286) 595295 |
| k. | Koordinat | : Lintang: -7,393,740
Bujur: 109,716,673 |
| l. | Nomor Statistik Sekolah (NSS) | : 121233040034 |
| m. | Nomor Pokok Sekolah Nasional | : 69881650 |
| n. | Tahun Berdiri | : 2011 |

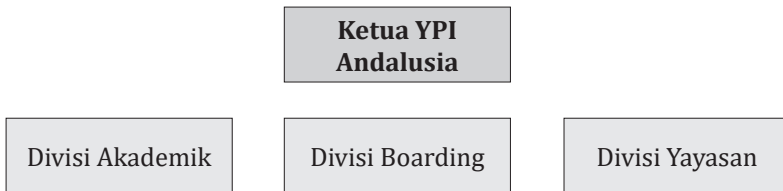
- | | | |
|----|-----------------------------|----------------------------------|
| o. | Status Sekolah | : Swasta |
| p. | Ijin Operasional Madrasah | : Kw.11.2/5/PP
03.2/1464/2014 |
| q. | Jumlah Rombongan Kelas | : 15 (lima belas) |
| r. | Status Tanah | : Milik Yayasan |
| s. | Luas Tanah | : 5047 m ² |
| t. | Luas Lapangan OR | : 970 m ² |
| u. | Luas Kebun/halaman | : 1811 m ² |
| v. | Data guru dan Karyawan | |
| | 1) Jumlah guru | : 30 |
| | 2) Jumlah karyawan TU | : 5 |
| | 3) Jumlah tenaga teknis | : 2 |
| | 4) Jumlah satpam | : 3 |
| | 5) Jumlah tenaga kebersihan | : 3 |
| | 6) Jumlah tenaga catering | : 4 |
| | 7) Jumlah tenaga masak | : 3 |
| w. | Akreditasi | : A (Unggul) |
| x. | Tahun Akreditasi | : 2017 ³⁸ |

3. Struktur Organisasi Yayasan Pendidikan Islam Andalusia Banjarnegara

Dalam menjalankan kegiatan madrasah, Yayasan Pendidikan Islam Andalusia Banjarnegara tentunya tidak dapat menjalankan roda kepemimpinannya sendiri tanpa dibantu oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya untuk mengefektifkan kinerja. Oleh karena itu, perlu dibentuk struktur organisasi dan administrasi madrasah sebagai

³⁸ Dokumen/Arsip Tata Usaha MTs Andalusia Banjarnegara 2021

roda pelaksanaan pendidikan dan proses pembelajaran. Berikut ini merupakan struktur Organisasi Yayasan Pendidikan Islam Andalusia Banjarnegara dalam membagi tugas besar kepada tiga divisi, hal ini bertujuan untuk mengefektifkan pengawasan dan koordinasi serta pengawasan. Berikut bagan struktur Yayasan Pendidikan Islam Andalusia Banjarnegara sebagai berikut:



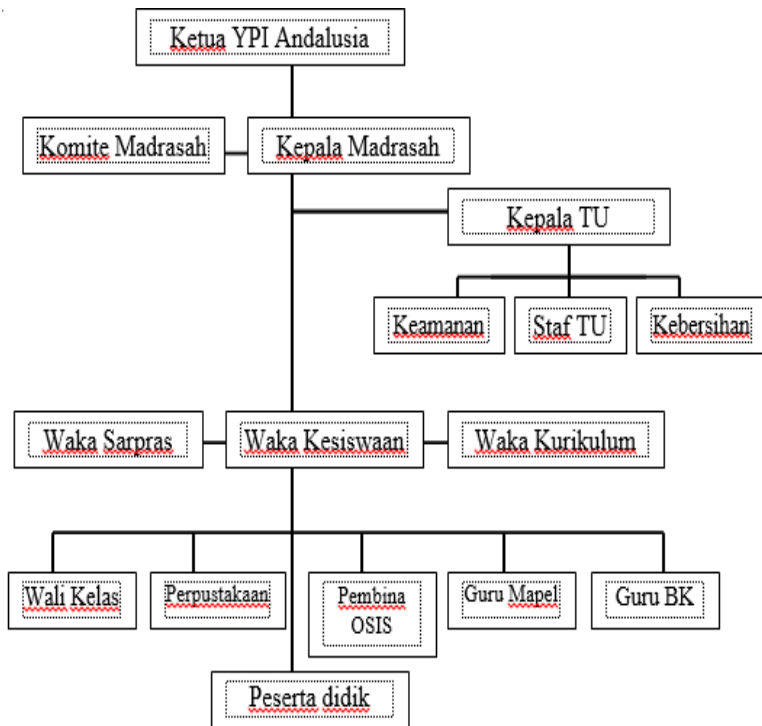
Gambar 4.1. Struktur Yayasan Pendidikan Islam Andalusia

Dari Gambar 4.1, bahwa divisi - divisi ini diberi wewenang untuk mengembangkan madrasah melalui program-program yang mereka miliki dalam memimpin, masing-masing divisi untuk bahu membahu, agar MTs Andalusia tetap eksis dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Dengan slogan *man jadda wa jada* yang selalu digaungkan oleh ketua YPI, dijadikan slogan motivasi kepada para pegawainya untuk melakukan kerja secara ikhlas dan bersungguh-sungguh serta melakukan sepenuh hati untuk pengabdian.³⁹

4. Struktur Organisasi MTs Andalusia Banjarnegara.

Kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh para dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya. Oleh karena itu, perlu dibentuk struktur organisasi sebagai roda pelaksana pendidikan dan pembelajaran. Berikut ini merupakan struktur organisasi dari MTs Andalusia *Boarding School* Banjarnegara pada tahun pelajaran 2021/2022. Bagan Struktur Organisasi MTs Andalusia Banjarnegara dapat dilihat pada gambar 4.2.

³⁹ Hasil wawancara dengan Bpk KH Soenaryo, S.Ag., M.Pd selaku Ketua YPI Andalusia Banjaregara, 19 Februari 2022



Gambar 4.2 Struktur Organisasi MTs Andalusia Banjarmasinegara

Keterangan:

- 1) Ketua Yayasan :KH. Soenaryo, S.Ag., M.Pd.
- 2) Komite Madrasah: Sunaryo
- 3) Kepala Madrasah : Anton Zaeni Noor, M.Si.
 - a) Bidang Kurikulum: Mujiyanto, S.Pd.
 - b) Bidang Kesiswaan: Achmad Sugiyanto, S.Ag.
 - c) Bidang Sarpras: M. Ilham Agung Wicaksana, S.E.
- 4) Bidang Tata Usaha
 - a) Kepala TU : Nur Baeti Setiawan, S.Sos. I
 - b) Staf TU : Agus Nanang Po, S.Pd,
Nurkhayati, A.Md.,

Alfiani Nur Hikmawati, A.Md.,

Bayu Kurnia Aji.

c) Keamanan : Adi Winarno

Hanif Fauzan

Muhammad Ardi Oktariansyah

d) Kebersihan : Samhudi Slamet

Riyanto

Arif Mubashiroh

5) Staf Perpustakaan: Alfiani Nurkhikmawati, A.Md.

6) Guru BK : Apriliyani Eka Wardani, S.Pd.

7) Guru Mata Pelajaran

a) Bahasa Inggris : Indra Ardiyanto, S.Pd.

b) IPA : Nugrowati Ratnaningrum, S.Pd

c) IPS : Arina Fitriana, S.Sos

d) Bahasa Indonesia : Fitriana Rakhmawati, S.Pd

e) BK : Apriliyani Eka Wardani S.Pd

f) IPA : Fita Purwati, S.Pd

g) PKn : Soimah S.Pd

h) Prakarya : Kholid Efendi, S.Si

i) Matematika : Ria Rahayu Pangesti, S.Pd

j) Bahasa Inggris : Mustika Rahayu, S.Pd

k) Seni Budaya : Agus Triyono, S.Pd

l) Bahasa Indonesia : Yoga Tamtama W, S.Pd

m) SKI : Ahmad Sugiyanto, S.Ag

- n) PJOK : Gayu Ragil, S.Pd
 - o) PKn : Tomah Ayuningtyas, S.Pd
 - p) Bahasa Indonesia : Oktaviana Endah Kartikasari, S.Pd
 - q) Qur'an Hadist : Andy Setiyawan, S.Pd
 - r) Akidah Akhlak : Ismiati, S.Pd
 - s) Fiqih : Safitri Yulikhakh, S.Pd
 - t) Bahasa Arab : Lutfi Nur Fadhilah, S.Pd
- 8) Wali Kelas
- a) Wali Kelas VIIA : Alfian Mustofa Kami, S.Pd.
 - b) Wali Kelas VII B : Kholid Efendi, S.Si.
 - c) Wali Kelas VII C : Ria Rahayu Pangistika, S.Pd.
 - d) Wali Kelas VII D : Oktavia Endah K, S.Pd.
 - e) Wali Kelas VII E : Soimah S.Pd.
 - f) Wali Kelas VIII A : Ahmad Sugiyanto, S.Ag.
 - g) Wali Kelas VIII B : Fahrizal Tanjung E, S.Pd.
 - h) Wali Kelas VIII C : Fita Purwati, S.Pd.
 - i) Wali Kelas VIII D : Fitriana Rakhmawati, S.Pd.
 - j) Wali Kelas VIII E : Mustika Rahayu, S.Pd.
 - k) Wali Kelas IX A : Indra Andriyanto, S.Pd.
 - l) Wali Kelas IX B : Yoga Tamtama Wisnuwardhana, S.Pd.
 - m) Wali Kelas IX C : Nugrowati Ratnaningrum, S.Pd.
 - n) Wali Kelas IX D : Arina Fitriana, S.Pd.
 - o) Wali Kelas IX E : Tomah Ayuningtyas, S.Pd.

5. Sarana Prasarana MTs Andalusia Banjarnegara

Sarana dan prasarana merupakan fasilitas pendidikan yang sangat sentral dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar karena dalam kegiatan tersebut jika tidak ada sarana dan prasarana mustahil kegiatan dapat berlangsung secara naman, kondusif dan menyenangkan.

Pengadaan sarana prasarana MTs Andalusia Banjarnegara berupa perangkat keras dan lunak, misalnya: pengadaan pembangunan sarana dan prasarana baru secara bertahap dan terencana, melengkapi buku-buku pelajaran dan buku-buku perpustakaan madrasah, pengembangan dan penambahan alat-alat praktikum di laboratorium secara lengkap, penyediaan alat-alat pelajaran yang berupa penyediaan alat-alat olahraga, komputer serta kelengkapan ekstrakurikuler baik kepramukaan, PMR, Pencak silat, panahan, MTQ, Hadroh, Futsal, Bulu Tangkis, dan Jet Kundo.

Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto & Yuliana sebagaimana dikutip oleh Mustari (2015:119) bahwa sarana dan prasarana merupakan bagian dari alat pendidikan yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan proses pembelajaran agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, efektif dan efisien. Oleh karena itu, perlu sekali adanya pengelolaan dan perawatan secara baik dan benar. Sebuah sekolah dapat berjalan proses pembelajarannya dengan lancar apabila pengelolaan sumber daya itu dilakukan dengan baik, disesuaikan dengan kebutuhan dan kelayakan penggunaannya.⁴⁰

Ketersediaan sarana dan prasarana memang sangat penting dan sangat membantu dalam proses belajar mengajar, sebagai langkah perbaikan agar lebih baik dan dapat membantu siswa dalam belajarnya. Saran dan prasarana sekolah meliputi fasilitas pendidikan

⁴⁰ Muhammad Mutsari, Manajemen Pendidikan, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, cetakan ke 2, 2015), 119.

yang langsung maupun tidak langsung dalam menunjang proses pembelajaran.

Berdasarkan hasil observasi berikut ini adalah daftar sarana prasarana di MTs Andalusia Banjarnegara, sebagai berikut:

a. Tanah yang dimiliki

Luas tanah yang dimiliki oleh MTs Andalusia saat ini seluas 7828 m² dan berstatus tanah wakaf seluas 790 dari Bapak KH Soenaryo, S.Ag, M.Pd selaku ketua YPI Andalusia untuk digunakan pembangunan madrasah, ruang guru dan ruang kelas.

b. Bangunan

Sarana prasarana berupa fasilitas bangunan yang dimiliki oleh MTs Andalusia sudah mencukupi proses pembelajaran secara nyaman, kondusif dan efektif. Diantaranya gedung dan fasilitas yang dimiliki sebagai berikut:⁴¹

Tabel 41. Fasilitas sarana dan prasarana MTs Andalusia Banjarnegara

No	Sarana dan Prasarana	Ada	Tidak Ada	Juml.
1.	Kantor Yayasan Andalusia	√		1
2.	Kantor Madrasah	√		1
3.	Kantor guru	√		1
4.	Kantor TU	√		1
5.	Kantor Pengurus Pondok	√		1
6.	Ruang Scurity	√		1
7.	Ruang Tamu Satriwan/Santriwati	√		1
8.	Ruang OSIS	√		1
9.	Ruag UKS	√		1
10.	Ruang Perpustakaan	√		1
11.	Ruang Multimedia/Lab. Komputer	√		1
12.	Masjid Abu Hurairoh	√		1
13.	Asrama pondok putri	√		1
14.	Asrama pondok putra	√		1

⁴¹ Mick Marchinton, etc., *Human Resource Management...*,351

No	Sarana dan Prasarana	Ada	Tidak Ada	Juml.
15.	Gedung Perpustakaan	√		1
16.	Laboratorium Komputer	√		1
17.	Gazebo	√		8
18.	Kantin Madrasah	√		4
19.	Tempat Parkir	√		2
20.	Toilet/WC	√		56
21.	Tempat jemuran	√		2
22.	Laptop	√		5
23.	LCD/ Proyektor			7
24.	<i>Finger Print</i> guru dan karyawan	√		2
25.	<i>Microtic prosy</i>	√		2
31.	Telepon	√		1
32.	Jaringan internet	√		2
33.	Alat-alat olah raga	√		Terpenuhi
34.	Media Pembelajaran/alat peraga	√		Terpenuhi
35.	Buku-buku keagamaan	√		Terpenuhi
	Buku-buku pelajaran matapel umum	√		Terpenuhi

Dari hasil wawancara dan observasi di MTs Andalusia Banjarnegara diketahui bahwa pada saat ini fasilitas pendidikan yang dimiliki sudah mendukung kegiatan belajar mengajar secara nyaman, kondusif dan menyenangkan. Kebutuhan yang mendesak adalah fasilitas tempat olah raga. Karena selama ini, memanfaatkan halaman sekolah untuk berbagai aktivitas latihan olah raga seperti futsal, takrow, dan bola volley. Untuk ekstrakurikuler seperti panahan, jet kundo dan pencak silat dengan fasilitas lapangan yang digunakan berstatus meminjam ke pemerintahan desa/kelurahan Sokaandi.⁴²

6. Keadaan Guru dan Karyawan MTs Andalusia Banjarnegara

Saat ini tenaga pendidikan dan kependidikan di MTs Andalusia *Boarding School* jumlah guru dan karyawan ada 51 orang yang terdiri

⁴² Hasil Wawancara dengan Achmad Sugiyanto, S.Ag., selaku Waka kesiswaan MTs Andalusia Boarding School Banjarnegara 16 Februari 2022

dari 30 guru, dan 5 karyawan/ staf TU, 3 tenaga teknisi, 3 petugas kebersihan, 4 petugas catering, 3 petugas memasak/dapur, dan 3 satpam. Berikut ini Keadaan Guru dan Karyawan MTs Andalusia *Boarding School* Banjarnegara.⁴³

a. Daftar guru dan staf karyawan di MTs Andalusia Banjarnegara:

Tabel 4.2. Daftar guru dan staf karyawan MTs Andalusia Banjarnegara Tahun Pelajaran 2021/2022

No	Nama	Tugas	Jenjang Pendidikan	
			Strata	Universitas
1	Anton Zaeni Noor, M.Si.	Matematika / Kamad	S2	UNSOED
2	Mujianto, S.Pd.	Matematika	S1	UNNES
3	M. Ilham Agung W, SE.		S1	UNNES
4	Faizal Akbar, S.Pd.	Matematika	S1	UMP
5	Indra andriyanto, S.Pd.	Bahasa Inggris	S1	UAD Yogyakarta
6	Nugroho Ratnaningrum, S.Pd.	IPA	S1	UNY
7	Arina Fitriana, S.Sos	IPS, PKN	S1	UIN Yogyakarta
8	Fitriana Rakhmawati, S.Pd.	Bahasa Indonesia	S1	UNNES
9	Apriliyani eka wardani, S.Pd.	BK	S1	UMM
10	Fita Purwati, S.Pd.	IPA	S1	UNNES
11	Soimah	IPS, PKN	S1	UNNES
12	Kholid Efendi, S.Si	Prakarya	S1	UGM
13	Ria Rahayu Pangesti, S.Pd.	Matematika	S1	UNNES
14	Mustika Rahayu	Bahasa Inggris	S1	UAD
15	Agus Triyono, S.Pd.	Seni Budaya	S1	UNNES
16	Yogatama T. W.W, S.Pd.	Bahasa Indonesia	S1	UNNES
17	Ahamad Sugiyanto, S.Pd.	SKI	S1	UIN Walisanga Semarang
18	Gayuh Ragil, S.Pd.	PJOK	S1	UNNES
19	Tomah Ayuningtyas, S.Pd.	PKN	S1	UNNES

⁴³ Dokumen MTs Andalusia Boarding School Banjarnegara, 23 Desember 2021

No	Nama	Tugas	Jenjang Pendidikan	
			Strata	Universitas
20	Oktaviana Endah K, S.Pd.	Bahasa Indonesia	S1	UMP Purwokerto
21	Andy Setyawan, S.Pd.	Akidah Akhlak	S2	IAIN PWT
22	Ismawati,S.Pd.	SKI	S1	UNSIQ Wonosobo
23	Saftri Yulikhah, M.Ag.	SKI	S2	UIN Walisanga
24	Lutfi Nur Fadilah, S.Pd.	Bahasa Arab	S1	IAIN PWT
25	Reza Yuliansyah, S.Psi.	Psikologi	S1	UNISULA
26	Deni Fajar Setiadi	BK	S1	IKIP PGRI
27	Srimah, S.Pd.	BK	S1	UNY
28	Zahra Istiqomah, S.Pd. Si.	Matematika	S1	UIN Sunan Kalijaga Semarang
29	Dinni Masyitoh L, M.Pd.	Bahasa Arab	S2	UIN Walisanga Semarang
30	Umi Sulfiah, M.Pd.	Fisika	S2	UAD Yogyakarta
31	Nur Baeti, Setyawan, S.Sos. I	Kepala TU	S1	UIN Walisanga Semarang
32	Agus Nanang Prasetyo, S.Pd.	Staf TU	S1	UPTS Surakarta
33	Nurhayati, A.Md.	Staf TU	D3	STIE Triguna bogor
34	Alfiani Nur Hikmawati,await.	Staf TU	D3	Politeknik Banjarnegara
35	Bayu Kurnia Aji	Staf TU	SMA	
36	Andika Bagus Yulianto, S.Kom	Teknisi	S1	Amikom
37	Heri Wahyu Cahyanto	Teknisi	SMA	SMA N 1 Bawang
38	Wiwi Agus Setia	Teknisi	SMU	
39	Samhudi Samet	<i>Cleaning service</i>	SMP	
40	Riyanto	<i>Cleaning service</i>	SMA	

No	Nama	Tugas	Jenjang Pendidikan	
			Strata	Universitas
41	Mubasir Asripun	<i>Cleaning service</i>	SMA	
42	Adi Winarno	Satpam	SMA	
43	Hanif Fauzan	Satpam	SMA	
44	M. Ardi Pktariansyah	Satpam	SMA	
45	Yusup	Petugas catering	SMA	
46	Ngainun	Petugas catering	SMA	
47	Siti Ma'rifah	Petugas catering	SMA	
48	Siti Nurjila	Petugas catering	SMA	
49	Ida	Petugas Dapur	SMA	
50	Minem	Petugas Dapur	SMA	
51	Sofi	Petugas Dapur	SMA	

- b. Kualifikasi pendidikan, jenis kelamin, status kepegawaian, dan jumlah pendidik & tenaga kependidikan

Tabel 4.3 Kualifikasi pendidikan guru dan karyawan

No	Tingkatan Pendidikan	Jumlah dan status guru				Jml
		PNS		GTY/non PNS		
		L	P	L	P	
1	S3/S2	-	-	2	3	5
2	S1	-	-	13	15	28
3	D3	-	-	-	3	3
4	D2	-	-	-	-	-
5	D1	-	-	-	-	-
6	SMK/SMA	-	-	5	9	14
7	SMP	-	-	1	-	1
8	SD	-	-	-	-	-
Jumlah		-	-	21	30	51

7. Keadaan Perkembangan Peserta Didik di MTs Andalusia Banjarnegara

Berikut tabel peserta didik MTs Andalusia Banjarnegara :

Tabel 4.4 Perkembangan Jumlah Peserta Didik 2012 s.d 2022 MTs Andalusia Banjarnegara

No	Tahun	Keterangan	
		Laki-Laki	Perempuan
1	2012/2013	0	10
2	2013/2014	0	22
3	2014/2015	0	27
4	2015/2016	0	22
5	2016/2017	0	15
6	2017/2018	26	115
7	2018/2019	113	111
8	2019/2020	125	152
9	2020/2021	114	188
10	2021/2022	133	198

Dari tabel tersebut di atas, dapat diketahui bahwa jumlah peserta didik sebelum dibuka regular untuk laki-laki dan perempuan tidak mengalami perkembangan meningkat yaitu dari tahun 2012-2016. Pada tahun 2017 dan tahun tahun berikutnya mengalami peningkatan jumlah murid yang signifikan, setelah dibuka secara umum dengan menerima peserta didik laki-laki dan perempuan dari berbagai kalangan. Jumlah peserta didik terus meningkat. Hal ini sebagai bukti bahwa masyarakat mulai menaruh kepercayaan kepada MTs Andalusia Banjarnegara. Kepercayaan masyarakat dimanfaatkan MTs Andalusia untuk meningkatkan kepercayaan di internal maupun eksternal madrasah. Secara internal membentuk sistem yang jelas, komunikasi dan motivasi yang baik untuk bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi melalui pembagian tugas yang sesuai keahliannya, peningkatan keprofesionalan para pegawai, sedangkan secara eksternal dengan promosi dan membangun *networking*.

8. Daftar Ekstrakurikuler di MTs Andalusia Banjarnegara

Kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan yang dilakukan di luar jam pelajaran, yaitu dilakukan di madrasah maupun diluar sekolah/madrasah. Hal ini masih menjadi tanggung jawab kepala madrasah. Tujuan kegiatan ekstrakurikuler yaitu untuk memperkaya dan memperluas wawasan pengetahuan peserta didik dalam mendorong pembinaan nilai dan sikap peserta didik dan untuk mengembangkan minat dan bakat peseta didik dalam bidang yang lain.

Meskipun dimasa pandemik kegiatan ekstrakurikuler tetap dijalankan dengan mematuhi protocol kesehatan. Berikut ini beberapa kegiatan ekstrakurikuler yang tetap dijalankan di masa pandemik diantaranya olah raga bela diri (Pencak silat dan jet kundo), Panahan, Hadroh, MTQ, pramuka, dan PMR.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Achmad Sugiyanto, S.Ag, selaku wakakesiswaan MTs Andalusia pada tanggal, 16 Desember 2021, di dapat informasi sebagai berikut:⁴⁴

a. Pencak Silat & Jet Kundo (Olah Raga Bela Diri)

MTs Andalusia Banjarnegara memiliki ekstrakurikuler bela diri yaitu pencak silat dan jet kun do. Peserta didik bisa memilih ekstrakurikuler yang diminatinya. Seperti kegiatan ekstrakurikuler memanah, kegiatan ekstrakurikuler ini juga dilaksanakan setiap hari minggu. Pihak MTs mengundang trainer dari luar sekolah yang ahli di bidang tersebut. Yang menjadi pelatih pencak silat adalah Bapak Yogi pelatih tingkat kabupaten yang merupakan guru di SMP Muhamdiyah. Sedangkan yang menjadi pelatih untuk jet kundo adalah Bapak candra, ia merupakan pelatih jet kundo kabupaten. Kegiatan ekstrakurikuler bela diri (pencak silat dan jet kundo) dilaksanakan tiap seminggu sekali di hari minggu pagi.

⁴⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Faisal Akbar, S.Pd., selaku Waka kesiswaan MTs Andalusia Banjarnegara pada tanggal 16 Desember 2021

b. Panahan

Di MTs Andalusia *Boarding School* Banjarnegara terdapat ekstrakurikuler yaitu panahan. Ekstrakurikuler ini menjadi favourite bagi anak-anak. Setiap mengikuti kejuaraan selalu meraih juara terbanyak. Adapun aktifitas dari ekstrakurikuler ini dilaksanakan setiap seminggu sekali. Kegiatan ekstrakurikuler memanah ini dilaksanakan di lapangan Sokanandi yang terletak persis bersebelahan dengan gedung MTs Andalusia. Pihak sekolah mendatangkan trainer yang bernama Ustadz Jun. Pelatih ini merupakan pelatih club panahan Banjarnegara. Kegiatan ekstrakurikuler panahan dilaksanakan tiap seminggu sekali di hari minggu pagi.

c. Pramuka

Pramuka adalah ekstrakurikuler wajib. Ekstrakurikuler ini sama dengan ekstrakurikuler lainnya dilaksanakan seminggu sekali pada hari jum'at. Dalam ekstrakurikuler ini biasanya peserta didik akan dibimbing oleh ustadz ustadzah yang senang yang mempunyai keterampilan kepramukaan.

d. PMR

Kegiatan ekstrakurikuler PMR yang ada di MTs Andalusia Banjarnegara dilaksanakan setiap minggu pada hari sabtu. Kegiatan ini dilaksanakan di ruang dan diluar ruangan. Artinya menyesuaikan dengan materi yang akan dipelajari maupun dipraktikan pada kegiatan ekstrakurikuler tersebut. Pembimbingan ini juga dari ustadz dan ustadzah yang memiliki pengabdian dan keterampilan di MTs Andalusia.

e. MTQ

Kegiatan ekstrakurikuler MTQ termasuk kegiatan yang berkenaan dengan seni suara. Kegiatan ini memberikan kesempatan kepada semua siswa siswi MTs Andalusia Banjarnegara yang memiliki

bakat dalam hal seni membaca Al Qur'an atau bersuara bagus. Kegiatan ekstrakurikuler ini dilakukan di ruangan *Boarding* Andalusia dan dibimbing oleh ustadz/ ustadzah yang memiliki bakat dalam hal seni membaca Al Qur'an. Adapun pelaksanaannya seminggu sekali. Untuk melatih mental bagi peserta didik, para ustadz atau ustadzah mengadakan lomba di internal *boarding*. Tujuannya untuk memotivasi dan memberikan bekal mental suatu saat mengikuti perlombaan di luar madrasah.

B. Hasil Penelitian Manajemen Sumber Daya Pendidik & Tenaga Kependidikan

Pada Manajemen Sumber Daya Pendidik & Tenaga Kependidikan ini meliputi Pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan (PTK), pengembangan, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja. Empat aspek ini adalah unsur-unsur utama manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, terutama di MTs Andalusia Banjarnegara.

1. Pengadaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan (PTK)

Persoalan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) menyangkut tujuh (7) aspek penting, yaitu: pertimbangan lembaga dalam melakukan pengadaan, sikap lembaga terhadap pelamar yang memiliki kualifikasi lebih kuat dibanding lembaga, strategi lembaga membujuk untuk mendapatkan karyawan/staff yang memiliki posisi lebih kuat, jalan tengah yang ditempuh bila beda pendapat antara lembaga dan pelamar, keputusan perekrutan, media yang dipakai untuk menyebarkan informasi lowongan kerja, dan hambatan saat melakukan pengadaan/perekrutan. Semua aspek ini menjelaskan proses pengadaan karyawan mulai dari awal sampai akhir.

a. Pertimbangan Pengadaan Pendidik/Tenaga Kependidikan (P/TK)

Berbicara tentang pertimbangan yang dimiliki oleh lembaga dalam mengadakan/merekrut pendidik dan tenaga pendidik, hal itu dapat dilihat dari salah satu pernyataan informan. Anton Zaeni mengatakan:

“Selaku kepala madrasah memiliki beberapa pertimbangan; pertama, secara legal formal, yaitu sesuai kualifikasi pendidik, seperti S1 untuk guru MTs/SLTP. Kedua, linieritas, kesepadanan antara yang dibutuhkan dan lulusan dari sarjana yang dibutuhkan, karena sangat berpengaruh pada perkembangan karier guru itu sendiri. Ketiga, pertimbangan kebutuhan. Kebutuhan kita sudah dianalisis sebelum mengadakan lowongan pekerjaan di media sosial.”⁴⁵

Menurut Rofa'ah, seorang guru dalam mengajar memerlukan latar belakang pendidikan dan keilmuan yang sesuai, baik keahlian akademik maupun intelektual. Hal itu dimaksudkan sebagai implementasi sistem pengelolaan pembelajaran berbasis subjek (mata pelajaran), di mana guru seharusnya memiliki kesesuaian antara latar belakang keilmuan dengan subjek yang dibina. Apabila semua itu terpenuhi maka ia pantas disebut sebagai guru profesional. Bahkan, berdasarkan PP Nomor 74 tahun 2008 dalam Standar Nasional Pendidikan dijabarkan bahwa kompetensi profesional guru merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang diampu.⁴⁶

Pertimbangan yang dilakukan oleh lembaga MTs Andalusia juga merujuk pada upaya profesionalisasi pendidik dan tenaga kependidikannya, sehingga mengharuskan para pelamar

⁴⁵ Wawancara dengan Anton Zaeni, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

⁴⁶ Rofa'ah, *Pentingnya Kompetensi Guru dalam Kegiatan Pembelajaran dalam Perspektif Islam*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hal. 52-53.

memiliki kualifikasi keilmuan yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Lembaga Andalusia mempertimbangkan betapa pentingnya implementasi Peraturan Pemerintah tentang Standar Pendidikan Nasional, yang memang mengharuskan seorang guru memiliki kemampuan untuk menguasai bidang yang diampunya. Sebaliknya, seorang pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak memenuhi kualifikasi atas bidang yang digarapnya sendiri berdampak buruk pada profesionalitas maupun pada kualitas lembaganya. Ini semua menjadi pertimbangan penting saat melakukan proses pengadaan.

Tidak hanya itu saja, MTs Andalusia juga mempunyai idealisme yang berpihak kepada kepentingan pendidik itu sendiri, yaitu tentang masa depan dan jenjang kariernya. Ketika seorang pendidik/tenaga kependidikan tidak memiliki profesionalitas dalam diri mereka maka otomatis itu berdampak pada jenjang kariernya sendiri, yang sulit diraih karena tidak adanya kemampuan untuk meraih karir yang lebih baik.

b. Sikap Lembaga terhadap Pelamar dengan Posisi Lebih Kuat dari Lembaga

Selain berharap mampu berdaya saing di tingkat nasional dan global melalui penyediaan pendidik/tenaga kependidikan yang profesional, MTs Andalusia sudah menyediakan standar operasional prosedur (SOP). Sayangnya, SOP ini tidak pernah berhadapan dengan faktor lain yang paling cepat meningkatkan daya saing lembaga, yaitu kualifikasi pendidik yang melampaui ekspekstasi lembaga itu sendiri. Hal itu bisa dilihat dari pernyataan informan berikut ini:

Ketika kita mengadakan loker, maka posisi kita sudah punya posisi tawar. Pelamar yang masuk sudah punya pertimbangan tersendiri, bahwa ketika melamar pada sebuah pekerjaan, konsekuensinya dia akan memulai karier tersebut dari nol. Kami

semua memberlakukan seperti itu. Siapa pun itu yang melamar di tahun pertama harus mengikuti S.O.P yang ada. Semua pelamar ketika baru masuk harus memulai karier dari nol. Tidak masuk golongan tertentu di sini.⁴⁷

MTs Andalusia menempatkan semua pelamar pada titik nol, di mana mereka harus melupakan latar belakangnya selama ini, kemudian memulai karier dari awal. Para pelamar tidak boleh langsung menempati kedudukan tertentu yang tinggi, tetapi harus memulai dari titik awal. Dengan demikian, semua kualifikasi yang dimiliki harus tunduk pada kepentingan atau S.O.P yang diberlakukan oleh lembaga, MTs Andalusia.

Dalam bahasa yang disampaikan oleh Ketua Yayasan, semua pelamar dengan gelar apapun tetap harus mengikuti proses seleksi yang sudah ditetapkan.⁴⁸

c. Strategi Lembaga Membujuk Pelamar yang Lebih Kuat

Problem yang dimunculkan oleh SOP tidak berhenti pada penempatan semua orang dari titik awal (nol), tetapi juga tidak adanya strategi lembaga untuk mencari pelamar yang memiliki kualifikasi lebih dibanding yang sudah ada, bahkan yang lebih kuat dibanding kemampuan lembaga, MTs Andalusia. Setelah sebelumnya mengatakan bahwa Guru MTs Andalusia harus bergelar S1, maka tidak ada inovasi kebijakan untuk menggaet pendidik dan tenaga kependidikan dari kalangan mereka yang bergelar S2 dan S3 untuk menjadi guru di tingkat MTs/SLTP Andalusia. Informan kita mengatakan :

Ketika kita membuka loker, kita sudah memper-
timbangkan posisi tawar kita, sesuai dengan
kualifikasinya. Bagaimana pun atau kondisi apapun
bagi pelamar yang menghendaki untuk bisa masuk
bergabung dengan kita maka dia harus memulai

⁴⁷ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Mandrasah, pada 2 Februari 2022.

⁴⁸ Wawancara dengan Ketua Yayasan, pada 19 Februari 2022.

dari karier tersebut dari nol. Kemudian memang ada satu strategi *win-win solution* terutama untuk ustad/pengasuh pondok karena memang susah mencari pengasuh pondok, terutama yang hafidz sampai 30 juz. Maka kita pakai *win-win solution*, agar tetap menggunakan *service* dari ustad tersebut, mungkin tidak full selama 7 hari, mungkin dia jadi *mudir* di pondok lain.⁴⁹

Terminologi *win-win solution* di atas adalah strategi lembaga Andalusia untuk tetap mendapatkan *service* dari seorang pendidik, terutama ketika mereka kesulitan menemukan pendidik yang bisa sepenuhnya/full mengabdikan di Andalusia. Pendidik yang sulit didapat oleh Andalusia adalah mereka yang memiliki kualifikasi sebagai Hafidh 30 Juz al-Quran. Dalam situasi 'paceklik' tenaga pendidik semacam ini, Andalusia siap menerima seorang ustadz yang juga mengajar di tempat lain, baik pondok atau sekolah lain. Dengan begitu, Andalusia masih bisa mendapat pendidik yang dibutuhkannya dengan setengah waktu/kemampuan.

d. Jalan Tengah antara Pihak Lembaga dan Pelamar

Selain menerapkan strategi *win-win solution* untuk mendapatkan pendidik yang betul-betul dibutuhkan, lembaga Andalusia juga berpegang pada prinsip 'independensi'. Artinya, pendidik yang diterima dengan prinsip *win-win solution* adalah dia yang memiliki kualifikasi dibutuhkan. Berbeda halnya dengan para pelamar yang tidak memiliki kualifikasi, maka otomatis ditolak dan tidak dapat ditoleransi. Informan mengatakan:

Andalusia sebagai lembaga baru berkembang sudah punya prinsip tegas. Misalnya pelamar yang tidak punya kualifikasi maka tidak bisa ditolelir. Apapun posisi pelamar tidak mengurangi

⁴⁹ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

posisi kita sebagai lembaga independen.⁵⁰

Independensi adalah prinsip bagi Andalusia dalam menerima pendidik barunya. Apapun posisi pelamar tidak mempengaruhi independensi Andalusia dalam merekrut pendidik baru. Dengan catatan, kualifikasi pelamar tersebut adalah kualifikasi yang mudah ditemukan, banyak pelamar lain yang juga memilikinya. Tetapi, pada saat pendidik memiliki kualifikasi yang unik dan satu-satunya maka Andalusia akan menerima mereka sekalipun harus melakukan penyesuaian prinsip, yakni dengan menerapkan prinsip *win-win solution* tersebut.

Prinsip independensi ini penting, setidaknya untuk tidak mengulangi peristiwa kelam masa lalu pada era Orde Baru. Kala itu, banyak sekali terjadi proses pengadaan guru memakai model Kolusi, Korupsi, Nepotisme (KKN). Akhirnya, seorang guru bukan orang yang memiliki kemampuan akademik yang cukup, melainkan mereka yang memiliki relasi dengan kekuasaan.⁵¹ Karenanya, posisi apapun yang melekat pada seorang pelamar tidak akan mempengaruhi independensi Andalusia dalam merekrutnya, supaya tidak ada praktik KKN sebagaimana terjadi di masa lalu. Pendidikan yang rusak dimulai dari praktik pengadaan yang rusak pula, yaitu pengadaan yang lebih mengedepankan relasi, posisi, bukan kompetensi dan keahlian akademik.

Sebenarnya, *win-win solution* dan independensi saja tidak cukup. Untuk melakukan pengadaan atas pendidik dengan kualifikasi keahlian yang tinggi sulit dilakukan, maka ada beberapa langkah yang bisa ditempuh untuk memecah kesulitan tersebut. Pertama, mengembangkan kerjasama. Tahap ini bisa dilakukan ketika satu lembaga tidak bisa mengadakan pendidikan dengan usahanya sendiri, dan butuh bantuan lembaga lain untuk

⁵⁰ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Mandrasah, pada 2 Februari 2022.

⁵¹ Darmaningtyas, *Pendidikan Rusak-rusakan*, (Yogyakarta: LKiS, 2005), hal. 85.

menolongnya. Kedua, membangun hubungan dengan para rektor di perguruan tinggi terdekat. Ketiga, bentuklah koalisi antara sistem di sekolah, komunitas perguruan tinggi, dan universitas.⁵²

Kerjasama dengan lembaga lain, baik itu perguruan tinggi, komunitas di perguruan tinggi, dan lainnya bisa mengatasi kesulitan mendapatkan tenaga pendidik dengan kualifikasi yang dibutuhkan, semisal hafid/hafidzah 30 juz, atau untuk tujuan lain. Kerjasama semacam ini bisa dilakukan ketika kualifikasi para pelamar yang masuk setelah adanya informasi lowongan kerja, tidak tercapai. Strategi kerjasama dapat menggantikan strategi iklan loker. Bahkan, kerja sama dengan instansi lain dapat memastikan kualitas yang dibutuhkan, tanpa harus mengadakan tes seleksi. Dengan kerjasama pula, independensi tetap bisa dipertahankan.

e. Pertimbangan Pengambilan Keputusan Perekrutan

Lembaga MTs Andalusia memiliki banyak pertimbangan dalam menentukan keputusan pengadaan, antara lain: keputusan rapat, anggaran dana, kebutuhan posisi, dan jenjang karier. Informan mengatakan:

“Keputusan rekrutmen didasarkan pada hasil rapat musyawarah terkait kebutuhan apapun, mulai dari tenaga pendidik maupun kependidikan, semua mengikuti SOP yang jelas, terutama rapat Yayasan dan Kepala Madrasah, dewan guru. Sesekali melibatkan Komite. Kemudian anggaran disesuaikan dengan gaji atau kesanggupan yayasan dalam memberikan gaji kepada sebuah posisi yang dibutuhkan sesuai jobdesnya. Setiap tahun juga ada jenjang karier, tunjangan-tunjangan lain dari posisi tersebut”.⁵³

⁵² Allan A. Glatthorn, Brenda K. Jones dan Ann Adams Bullock, *Developing Highly Qualified Teachers: A Handbook for School Leaders*, (Thousand Oaks: Corwin Press, 2006), hal. 12-15.

⁵³ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Mandrasah, pada 2 Februari 2022.

Dengan demikian, SOP menjadi patokan utamanya dalam menentukan jumlah posisi yang dibutuhkan, besaran gaji yang mampu diberikan yayasan, serta tunjangan karier dan tunjangan lainnya. Semua itu adalah aspek-aspek penganggaran tersebut menopang pertimbangan pengadaan.

f. Media Menyebar Informasi Lowongan Kerja

MTs Andalusia menggunakan media sosial untuk menyebarkan informasi lowongan kerja mereka. Informan mengatakan:

“Memakai media berbayar, baik facebook, instagram, dan lainnya. Ketika kita menggunakan media berbayar, kita bisa melampaui batas pertemanan kita. Sehingga iklan kita masuk kepada mereka. Beda dengan yang gratis. Iklan hanya masuk kepada pertemanan. Kontennya berisi informasi yang di dalamnya terdapat flyer, detail informasi yang dibutuhkan; kualifikasi, kebutuhan, gender, posisi”.⁵⁴

Berdasarkan dari konten iklan lowongan kerja di atas, besaran gaji dan macam-macam tunjangan yang menjadi hak pendidik maupun tenaga kependidikan tidak tercantum.

g. Hambatan Proses Pengadaan

Terakhir, sebagai komponen penting pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan di MTs Andalusia adalah hambatan yang mereka hadapi selama melakukan pengadaan. Secara umum, hambatan Andalusia adalah tidak adanya kualifikasi yang cocok dari diri para pelamar. Di sisi lain, tempo waktu bagi iklan mereka hanya maksimal 7 hari kerja. Ada juga kendala berupa ketidakcocokan antara pelamar dan syarat gender yang dibutuhkan. Informan mengatakan:

Setiap langkah pasti ada hambatan, kendala, tantangan. Progres ketika kita menghadapi hambatan tantangan tersebut

⁵⁴ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Mandrasah, pada 2 Februari 2022.

adalah yang pertama, biasanya proses rekrutmen kita membutuhkan waktu tidak panjang, 4-7 hari. Kemudian kedua, sebuah posisi yang mempersyaratkan gender, harus laki-laki atau perempuan. Ini butuh waktu lama untuk mencari para pelamar yang pas. Ketiga, terutama untuk sektor pondok/pengasuh pondok. Kita kesulitan mempersyaratkan ketika lamaran lowongan pekerjaan berupa pengasuh pondok (ustad/ustadah). Kesulitan mencari yang hafal 5 juz. Bisa berbulan-bulan, atau bertahun-tahun. Untuk arena pondok butuh spesiasi tertentu.⁵⁵

2. Pengembangan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan (P/TK)

Setelah proses pengadaan pendidik maupun tenaga kependidikan, tahap selanjutnya adalah pengembangan soft-skill mereka. Dalam proses pengembangan tersebut, ada empat poin utama: metode pengembangan, kontribusi *soft-skill* terhadap lembaga, krisis atau hambatan yang dihadapi, serta identifikasi berdasarkan kemampuan.

a. Metode Pengembangan *Soft-skill*

MTs Andalusia menjalankan Standar Operasional (SOP) baik dalam tahap pengadaan maupun pengembangan softskill pendidik dan tenaga kependidikannya. Pengembangan bersifat bertahap, mulai dari *in-house-training*, pelatihan berkelanjutan, hingga pendampingan dalam kejuaraan. Informan mengatakan:

“Kita punya SOP tentang rekrutmen dan pengembangan, sehingga tujuan akhirnya para pendidik dan tenaga kependidikan sampai dengan karier yang memuncak, paling ideal. Pertama, ketika rekrutmen, kita sudah menggunakan teknik untuk kualifikasi praktik. Fungsinya misalnya untuk guru ada *micro-teaching*. Di dalam seleksi itu ada beberapa guru tidak lolos seleksi, karena gagal praktik tersebut. Sehingga yang bisa bergabung dengan kita adalah mereka yang secara teori dan praktik memenuhi persyaratan.

⁵⁵ Wawancara dengan Anton Zaeni, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

Kedua, ketika para talenta/pendaftar ini sudah masuk, kita lanjut dengan *In-House-Training* (IHT). Ahli IT, pendidikan, langsung IHT. Untuk pendidik, IHT tentang kelas digital, pembuatan soal digital. Setelah berjalan, setiap bulan pasti seluruh pendidik diikuti untuk pengembangan soft-skill berkelanjutan. Ini bisa melalui berbagai macam, webinar online, terutama yang gratis. Mengikuti berbagai *event* perlombaan baik online atau offline. Mendampingi siswa untuk mengikuti *event-event* baik tingkat kabupaten, provinsi dan nasional.⁵⁶

Secara umum, standar operasional (SOP) di MTs Andalusia memiliki visi mencetak pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki profesionalitas tinggi serta menjamin jenjang karier mereka yang cemerlang di masa depan. Visi tersebut diwujudkan setahap demi setahap mulai saat pengadaan sampai ketika pelamar sudah diterima dan berada di lingkungan kerja lembaga pendidikan MTs Andalusia.

b. Kontribusi *Soft-skill* Pendidikan pada Daya Saing Lembaga

Setelah berupaya meningkatkan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan melalui berbagai tahapan, MTs Andalusia juga mendapatkan *feedback* yang positif, yaitu daya saing lembaga. Peserta didik di MTs Andalusia berhasil meraih prestasi dan juara di berbagai ajang perlombaan, baik di tingkat nasional maupun lokal. Dari segi fisik, pembangunan infrastruktur berupa gedung-gedung sekolah, perkantoran, dan perpustakaan juga sangat pesat. Secara sosiologis, masyarakat di sekitar lembaga semakin percaya untuk menyekolahkan anak mereka di MTs Andalusia.

Dari segi sistem pembelajarannya, MTs Andalusia sudah menggunakan sistem manajemen pembelajaran, yang mengikuti perkembangan teknologi mutakhir, serta mampu memanfaatkan

⁵⁶ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

waktu sebaik mungkin untuk meningkatkan kapasitas pendidik yang membuat peserta didik semakin nyaman. Lembaga Andalusia memiliki visi agar sekolah serasa rumah sendiri. Para guru serasa orangtua sendiri. Dengan visi tersebut, mereka mengembangkan apa yang disebutnya sebagai *personal-approach*, suatu pendekatan pembelajaran yang memungkinkan guru mengenal seluk-beluk kehidupan peserta diri.

Informan mengatakan:

“Tentu saja ketika kita punya *human resource* yang mumpuni maka itu akan meningkatkan daya saing lembaga di mata sivitas akademika. Kemudian di sisi lain, juga kepercayaan para wali bertambah. Itu sudah terbukti dengan semakin meningkatnya jumlah siswa yang mendaftar. Itu terdiri dari berbagai pelosok daerah di Indonesia. Contoh paling konkrit ketika semua administrasi pembelajaran sudah dimasukkan dalam LMS (*learning managemnet system*) dalam satu semester maka semua administrasi baik silabus, materi, video, link zoom, google meet, sudah tertata rapi selama satu semester maka tugas pendidik sudah selesai, sebetulnya. Kita tinggal menambahkan *soft-skill* yang diperlukan pendidik. Di awal memang terasa berat, karena harus di bulan pertama. Tapi di bulan kedua ketiga, mereka tidak punya kerjaan. Ini kita gunakan untuk pendidik untuk mempelajari *soft-skill* berupa keahlian *personal-approach*, sehingga pendidik paham betul seluruh detail peserta didik, mulai keluarganya dan lainnya. Dengan *personal approach* seperti ini maka tingkat kebutuhan anak didik di pondok jadi tinggi. Sehingga santri merasa ustad adalah orangtua mereka sendiri. Begitu pula orang tua semakin percaya untuk menitipkan anak-anak mereka.”⁵⁷

Dengan demikian, citra lembaga pendidikan memang harus dibangun, termasuk dengan menciptakan tenaga pendidik

⁵⁷ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

yang profesional. Sebab, profesionalitas guru/pendidik akan berdampak pada citra lembaga pendidikan, termasuk di mata penilaian masyarakat. Jalaluddin Rahman menyebutkan bahwa citra adalah penggambaran tentang realitas dan tidak harus sesuai realitas, citra adalah dunia menurut persepsi.⁵⁸ Citra sebagai suatu gambaran tentang mental, ide yang dihasilkan oleh imajinasi, dan sebagainya.⁵⁹

c. Identifikasi Pendidik Berbasis Kinerja

Dalam rangka pengembangan *softskill* pendidik dan tenaga kependidikan, MTs Andalusia melakukan monitoring dan evaluasi (monev) yang bersifat bulanan. Informan mengatakan:

“Dalam SOP kita, setiap satu bulan sekali yayasan melakukan monitoring dan evaluasi terhadap seluruh komponen pendukung MTs Andalusia. Pekan pertama ada monev terhadap karyawan/OB. Pekan kedua monev kepada TU. Pekan ketiga monev kepada sivitas pondok pesantren. Mulai dari mudir ma’had sampai ustad/ustadah dari segi bagaimana kinerja selama satu bulan. Terakhir yayasan monitoring pada sivitas akademi MTs Andalusia pada pekan terakhir. Nah, bukan masalah berbakat atau tidak, tetapi soal kinerja. Soalnya bakat dari pencipta. Tetapi soal kinerja ini terkait individu maupun kerja tim. *Innallaha la yughayyiru ma biqoumin hatta yughayyiru ma bi anfusihim*. Jika tidak berubah maka ada surat peringatan.”⁶⁰

Dalam satu bulan dibagi ke dalam empat pekan. Pekan pertama hingga pekan terakhir diperuntukan bagi kluster yang berbeda, mulai dari karyawan kasar (Office Boy), tata usaha (TU), sivitas pondok, dan terakhir sivitas MTs.

⁵⁸ Soleh Soemirat dan Elvinaro Ardianto, *Dasar-Dasar public Relations* (Bandung: Rosda Karya, 2002), hal. 114

⁵⁹ Richard L Olever, “Whence Consumer Loyalty,” *Journal Marketing*, Vol. 5, (1999), hal. 63.

⁶⁰ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

d. Krisis Pengembangan *Soft-skill*

Pengembangan *softskill* di MTs Andalusia disini bukan berarti selalu berjalan mulus, namun ada tantangan dan hambatan yang kadang muncul tanpa terprediksi sebelumnya, sehingga membuat pengembangan *softskill* pendidik menjadi terhambat, tapi tidak sampai pada tahap terhenti sama sekali.

Informan mengatakan:

“Selama ini di lembaga kami tidak pernah berhenti pengembangan talenta dan skill, mungkin sedikit terhambat iya. Karena adanya pandemi kemarin menuntut perubahan signifikan, misalnya bagaimana guru mengajar dari jarak jauh. Walaupun kita punya modal kelas digital, tetapi sistem praktikum sulit. Inilah krisis yang dihadapi di masa pandemi. Terhenti tidak. Tetapi melambat iya.”⁶¹

Pandemi Covid-19 adalah satu tantangan tersendiri sejak bermula pertama kali pada 2 Maret 2020. Sebenarnya, tidak hanya menimpa lembaga MTs Andalusia semata. Pandemi Covid-19 menimpa hampir seluruh lembaga pendidikan di Indonesia. Hanya saja, pendidikan dan pelatihan guru dan siswa yang menggunakan pembelajaran online, sebagai upaya pencegahan Covid-19, dengan tujuan agar guru dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan pembelajaran online, tetap berlangsung. Pendidikan dan pelatihan di era pandemi lebih banyak memanfaatkan beberapa aplikasi seperti *WhatsApp*, *Google Classroom*, *Google Meet*, dan *Zoom*.

3. Kompensasi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan (P/TK)

Bagian ini membahas tentang kompensasi terhadap pendidik dan tenaga kependidikan (P/TK) di MTs Andalusia Banjarnegara. Selain itu, bab ini juga membahas perihal sistem penggajian dan sistem

⁶¹ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

pembayaran berbasis kompetensi di lembaga tersebut.

a. Penerapan Sistem Gaji

Dalam konteks lembaga pendidikan, terdapat perbedaan antara kompensasi yang diberikan pemerintah dengan kompensasi yang diberikan oleh yayasan. Kompensasi yang diberikan pemerintah dalam penentuannya ditentukan standar gaji minimal maupun upah minimum regional yang didasarkan dengan peraturan perundang-undangan, sedangkan kompensasi yang diberikan yayasan tergantung dari kebijakan dan kemampuan keuangan yang dimiliki yayasan.⁶²

Menurut Mick Marchington, tidak ada ukuran universal tentang besaran penggajian atau penghargaan ini. Setiap manajemen bisa mengembangkannya sendiri sesuai antara besaran remunerasi dengan tujuan yang hendak dicapai. Namun, praktik ini banyak ditentang, sehingga muncul konsep pembayaran berdasarkan skill. Marchington menambahkan, konsep ini menonjol belakangan ini. Hal ini juga diterapkan oleh MTs Andalusia Banjarnegara, di mana sistem atau aturan penggajian di lembaga ini ditentukan oleh yayasan, bukan berdasarkan kompensasi yang diterapkan oleh pemerintah. Anton Zaeni mengatakan:

“SOP tentang penggajian ada pada yayasan, dan besaran nominalnya disesuaikan dengan banyaknya JPL yang diampuh oleh pendidikan. Atau oleh jobdes yang diberikan tenaga kependidikan. Semua yang dilakukan oleh yayasan terkait penggajian menuju standar ASN, bahkan kalau bisa melebihi.”⁶³

Keterangan Anton Zaini tersebut menegaskan bahwa memang ada perbedaan antara kompensasi yang diberikan

⁶² Ahmad Nurul Hafidz, *Sistem Kompensasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di Mts Mabdaul Huda Kedung Karang Wedung Demak Tahun Pelajaran 2020-2021*, Tesis, (Jepara: Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara, 2021), hal. 65.

⁶³ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

pemerintah dengan kompensasi yang diberikan yayasan, di mana sistem penggajian di MTs Andalusia Banjarnegara ditentukan oleh yayasan. Berdasarkan keterangan Anton Zaini tersebut, besaran nominal gaji atau upah yang diterima oleh tenaga pendidik berdasarkan jobdes, bahkan kepala sekolah tersebut berharap besaran nominal gaji atau upah tenaga pendidik ke depannya lebih besar dari gaji ASN. Mengenai hal ini, Agung Wicaksana, bagian pengelola keuangan di lembaga tersebut, juga mengatakan:

“Kompensasi yang diberikan pemerintah dengan kompensasi yang diberikan oleh yayasan atau lembaga pendidikan tentu saja beda. Di lembaga ini sistem gaji ditentukan oleh pihak yayasan. Menurut saya, tenaga pendidik itu jasanya sangat besar, karena itu kita harus mengapresiasi jasa mereka. Salah satunya ya dengan cara mensejahterakan hidup mereka. Karena itulah, sistem penggajian di lembaga ini selalu berusaha untuk melebihi gaji standar ASN.”⁶⁴

Berdasarkan Anton Zaeni dan Agung Wicaksana tersebut di atas menegaskan bahwa MTs Andalusia Banjarnegara sangat peduli terhadap kesejahteraan pendidik. Jika tuntutan kesejahteraan tenaga kependidikan dan pendidik sudah terpenuhi secara maksimal, kemungkinan besar para tenaga pendidik akan siap menerima ajakan dan tantangan pemerintah untuk memperkuat kemampuan kerjanya secara profesional. Apalagi jika tantangan tersebut datang dari masyarakat yang peduli terhadap pengembangan dunia pendidikan sekolah maupun madrasah, pasti tenaga pendidik akan menyambutnya dengan senang.⁶⁵ Karena alasan inilah, MTs Andalusia Banjarnegara memberikan upah yang besar atau kompensasi bagi tenaga pendiknya sesuai dengan jobdes atau kinerja mereka. Agung

⁶⁴ Wawancara dengan Agung Wicaksana, Bagian Keuangan, pada 2 Februari 2022.

⁶⁵ Anis Fauzi, *Menggagas Jurnalistik Pendidikan*, (Jakarta: Diadit Media, 2007), hal. 233.

Wicaksana mengatakan:

“Menurut hemat saya, kompensasi itu sangat berpengaruh terhadap kinerja seseorang, termasuk tenaga pendidik. Kompensasi akan memotivasi seorang guru untuk selalu memberikan yang terbaik bagi lembaga. Kita bisa lihat bagaimana seorang karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan akan mengeluarkan segala kemampuannya untuk kemajuan perusahaan tempatnya bekerja jika ia diberi kompensasi.”⁶⁶

Secara sederhana, kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Seseorang akan mengeluarkan upaya-upaya yang tinggi untuk mencapai kinerja apabila dengan tingkat kinerjanya yang tinggi itu diperoleh ganjaran (kompensasi) sesuai dengan pengharapannya, yang dapat digunakannya untuk memenuhi kebutuhan sesuai dengan tujuan-tujuan pribadi individu. Selaras dengan pendapat-pendapat tersebut, maka sudah sepantasnya tenaga pendidik mendapatkan banyak hal yang dapat membangkitkan semangat mereka dalam bekerja, antara lain dengan pemberian upah yang dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka dan pemberian penghargaan atas partisipasi mereka dalam upaya mencerdaskan tunas-tunas bangsa.⁶⁷ Hal ini selaras dengan keterangan Anton Zaeni. Ia mengatakan:

“Dalam setiap rapat dengan yayasan selalu yang mejadi bahan utama adalah kesejahteraan karyawan. Teori sebuah korporasi dalam dunia usaha adalah yang paling mendukung korporasi itu adalah karyawan. Maka bagi yang bisa mensejahterakan karyawan maka perusahaan itu akan meraih kesuksesan. Di dalam hal untuk kesejahteraan karyawan ini, yayasan punya langkah strategis yang menjadi bahan pijakan sekaligus sebagai fikih aulawiyat/skala prioritas. Di tahapan ini masih skala prioritasnya untuk pembangunan gedung

⁶⁶ Wawancara dengan Agung Wicaksana, Bagian Keuangan, pada 2 Februari 2022.

⁶⁷ *Ibid.*

baru untuk menyerap siswa lebih banyak lagi. Setelah itu kesejahteraan karyawan ditingkatkan, sampai mencapai standar ASN.”⁶⁸

Dari hasil penelitian, kompensasi terhadap tenaga pengajar di MTs Andalusia Banjarnegara tidak tetap, namun ada tunjangan, seperti kesehatan dan kesejahteraan. Yang tetap adalah gaji pokok yang diterima oleh tenaga pendidik di lembaga tersebut, sebagaimana yang disampaikan oleh Anton Zaeni. Ia mengatakan:

“Kalau besaran gaji itu tetap. Ditambah tunjangan; kesehatan, kinerja, kesejahteraan. Tetapi yang membuat fluktuasi adalah tingkat kinerja. Di tunjangan itulah yang fluktuatif. Kalau gaji pokoknya tetap. Sesuai dengan JPL yang diambil oleh pendidik atau jobdes oleh tenaga kependidikan. Tetapi tunjangan fluktuatif.”⁶⁹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menegaskan bahwa kompensasi diberikan berdasarkan hasil kinerja tenaga pendidik. Menurut hemat penulis, tampaknya MTs Andalusia Banjarnegara mengaplikasikan teori-teori di atas bahwa kompensasi diberikan kepada karyawan atau pekerja sesuai dengan kinerja mereka, bukan karena faktor senioritas atau berapa lamanya karyawan tersebut di perusahaan tempatnya bekerja.

Namun, tak ada gading yang tak retak. Begitu pula dengan masalah pemberian kompensasi di MTs Andalusia Banjarnegara, di mana lembaga ini juga mengalami kesulitan dalam hal memberikan kompensasi, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Kita lembaga yang berusia 10 tahun. Kesejahteraan karyawan menghadapi kendala, terutama kebutuhan akan infrastruktur. Hal demikian dikarenakan usia kita yang masih muda, yang harusnya merangkak kemudian dipaksakan berlari kencang bahkan mendahului

⁶⁸ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Mandrasah, pada 2 Februari 2022.

⁶⁹ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Mandrasah, pada 2 Februari 2022.

lembaga lain yang umurnya puluhan tahun. Kendala itu titik beratnya pada skala prioritas. Ketika skala prioritas berupa infrastruktur terlewati, maka selanjutnya tujuan strategis utama dari kesejahteraan karyawan naik menjadi prioritas utama.”⁷⁰

Di MTs Andalusia Banjarnegara ini, yang tetap hanyalah gaji pokok, yang tidak ada hubungannya dengan kinerja seorang tenaga pendidik. Hal ini kembali ditegaskan oleh Anton Zaeni melalui wawancara berikut:

“Betul. Di lembaga ini, yang tetap hanyalah gaji pokok. Sementara kompensasi dihitung berdasarkan hasil kinerja. Dan bagi yang kinerjanya biasa atau di bawah, maka tidak dapat tunjangan kinerja.”⁷¹

Tingkatan kinerja pengajar atau guru dapat diketahui melalui penilaian prestasi kerja, yakni evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang kerja atau jabatan seorang guru, termasuk potensi pengembangannya. Mengenai hal ini, Sumidjo mengatakan bahwa proses penilaian kerja dapat dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan kerja, atau bahkan dilakukan oleh dirinya sendiri.⁷² Di MTs Andalusia Banjarnegara, proses penilaian kinerja pendidik atau tenaga kependidikan dilakukan oleh pihak yayasan, kemudian dilakukan semacam evaluasi yang melibatkan segala pengurus. Anton Zaeni mengatakan:

“Tentu saja kinerja tenaga pendidik di lembaga ini diketahui melalui penilaian, yang prosesnya dilakukan oleh pihak yayasan. Setelah proses penilaian itu dilakukan, kemudian dilakukan evaluasi yang melibatkan semua pengurus lembaga.”⁷³

⁷⁰ Wawancara dengan Nur Baeti, Kepala TU, pada 3 Februari 2022.

⁷¹ Wawancara dengan Anton Zaeni, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

⁷² Pupuh Fathurrahman & Aa Suryana, *Guru Profesional*, (Bandung: PT Rafika Aditama, 2012), hal. 31.

⁷³ Wawancara dengan Anton Zaeni, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

Penilaian terhadap kinerja guru memang sangat penting untuk kemajuan lembaga pendidikan demi meningkatkan mutu pendidikan. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru ini, *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kinerja guru, meliputi, (1) Rencana pembelajaran atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) Prosedur pembelajaran, (3) Hubungan antar pribadi.

b. Penerapan Sistem Tunjangan

Tunjangan merupakan bentuk kompensasi berupa uang yang diberikan secara rutin kepada pendidik/guru setiap bulan terkait status, fungsi dan jabatan yang diamanahkan kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Selain tunjangan kesehatan, bentuk tunjangan lain di MTs Andalusi Banjarnegara, antara lain: struktural, fungsional, dan tunjangan keluarga.

1) Struktural

Tunjangan struktural merupakan bentuk kompensasi berupa uang yang diberikan kepada pendidik yang memiliki jabatan struktural di MTs Andalusia Banjarnegara. Pada unit MTs Andalusia Banjarnegara terdapat struktur jabatan yang terdiri dari:

- a) Kepala Madrasah
- b) Wakil Kepala Kesiswaan
- c) Bidang Kurikulum
- d) Kepala Sarana Prasarana
- e) Bendahara
- f) Tata Usaha

g) Wali Kelas

h) Guru

Semua koordinator pada unit MTs Andalusia Banjarnegara ditentukan oleh kepala madrasah yang sudah disetujui oleh pihak yayasan sesuai dengan kebutuhan dan mempertimbangkan personalia yang dianggap mampu memenuhi kriteria menerima amanah yang diamanahkan kepada masing-masing personil. Mengenai hal ini, Anton Zaini mengatakan:

“Semua koordinator pada unit MTs Andalusia Banjarnegara ditentukan oleh kepala sekolah yang telah disetujui oleh pihak yayasan. Berbicara tentang tunjangan, ketetapan tunjangan struktural hanya diberikan kepada guru yang memiliki jabatan struktural.”⁷⁴

2) Fungsional

Menurut Anton Zaini, tunjangan fungsional merupakan bentuk kompensasi berupa uang yang diberikan kepada guru melekat jabatan struktural yang bersangkutan.

3) Keluarga

Adapun bentuk kompensasi berupa tunjangan keluarga ditetapkan oleh MTs Andalusia Banjarnegara dengan ketentuan, antara lain adalah pegawai tetap mendapatkan tunjangan keluarga berupa tunjangan istri yang sah, anak kandung, dan anak angkat yang sah.

Bentuk kompensasi berupa tunjangan diberikan kepada guru di MTs Andalusia Banjarnegara untuk mengapresiasi dan menghargai kinerja para pendidik, sebagaimana yang dijelaskan Agung Wicaksana sebagai berikut:

⁷⁴ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Mandrasah, pada 2 Februari 2022.

“Tunjangan yang diberikan kepada pendidik untuk memberikan apresiasi atas kinerja mereka. Dengan kerja kerasnya, mereka sangat layak mendapatkan tunjangan. Bahkan, kami rasa, tunjangan yang kami berikan masih dirasa masih kurang dibandingkan kerja keras dan pengorbanan selama ini dalam rangka mencerdaskan bangsa.”⁷⁵

4. Pemutusan hubungan kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P/TK)

Bagian ini akan melihat bagaimana MTs Andalusia berurusan dengan kesalahan yang dilakukan oleh pendidik maupun tenaga kependidikan, mulai dari kasus pemutusan hubungan kerja, aturan pemutusan hubungan kerja, solusi sebelum pemutusan hubungan kerja.

a. Pemutusan hubungan kerja di MTs Andalusia

Menurut Mick Marchington, pemutusan hubungan kerja dianggap tindakan yang tidak adil. Kesalahan kecil seharusnya disikapi oleh lembaga dengan cara peringatan informal. Namun, pemutusan hubungan kerja berpotensi adil apabila memenuhi beberapa persyaratan, seperti kurangnya profesionalisme karyawan, pelanggaran aturan dan perundangan, dan beberapa alasan substansial lainnya. Di MTs Andalusia memang pernah terjadi pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja tersebut adalah proses akhir dari perjalanan panjang sebelumnya, yaitu setelah pihak lembaga telah mengadakan mediasi maupun peringatan. Pada umumnya, kesalahan yang tidak bisa ditoleransi adalah menyangkut pelanggaran syariat agama. Selain itu, juga pelanggaran terhadap aturan lembaga. Terakhir, pemutusan hubungan kerja berkenaan dengan kegagalan tugas dalam meraih mutu pendidikan. Informan mengatakan:

⁷⁵ Wawancara dengan Agung Wicaksana, Bagian Keuangan, pada 2 Februari 2022.

“Di lembaga MTs andalusia pernah terjadi PHK. Menghentikan baik dari pendidik tenaga pendidik bahkan ustad/ustadah. Tentu saja SOP mekanisme untuk sampai pada pemutusan hubungan kerja panjang. Mulai dari pemanggilan kemudian diberikan toleransi kemudian pemanggilan kedua sekaligus surat peringatan. Jika itu masih indisipliner maka dilanjutkan pemanggilan kedua untuk SP2, dan seterusnya untuk SP3. Konsep pemutusan hubungan kerja PHK ini sudah kita review kembali melalui berbagai sudut pandang terutama dari segi pelanggaran syariah, yang kedua dari segi kelembagaan, yang ketiga dari segi pengendalian mutu pendidikan. Adil atau tidak adil itu konsep di mana kita meletakkan hak pada tempatnya. Inilah yang mendorong kita untuk tegas. Siapapun yang indisipliner kemudian sudah diberikan peringatan masih melakukan kesalahan serupa dengan sebelumnya maka itu menjadi catatan khusus yang perlu dipertimbangkan dan diberikan sanksi yang lebih berat.”⁷⁶

b. Aturan Pemutusan hubungan kerja

Selama menempuh proses panjang sebelum berbuah keputusan pemutusan hubungan kerja, pihak lembaga Andalusia sebelumnya telah melakukan sosialisasi aturan pemutusan hubungan kerja. Bahkan, ustad ustadah diatur secara khusus. Karena begitu panjangnya proses yang harus ditempuh sebelum keputusan pemutusan hubungan kerja terjadi, rentang waktu yang dibutuhkan sering mencapai beberapa tahun. Informan mengatakan:

“Kita punya kode etik untuk sivitas akademika, begitu juga untuk ustad/ustadah kita punya aturan khusus bagi mereka. Prosedur yang dilakukan dari sikap dari indisipliner tadi kita kembangkan dari madrasah sampai lembaga sampai pada tahapan PHK. Semua tertulis dengan rapi, siapapun yang mencapai tahapan

⁷⁶ Wawancara dengan Anton Zaeni, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

itu, pasti melalui mekanisme panjang. Tentu saja tidak semudah membalik telapak tangan. Prosesnya bisa jadi tahunan.”⁷⁷

Dari sana dapat kita ketahui bahwa MTs Andalusia betul-betul berhati-hati dalam melakukan pemutusan hubungan kerja. Ada banyak tahapan prosedural yang harus ditempuh dan jangka waktu yang lama sebelum keputusan pemutusan hubungan kerja dikeluarkan.

c. Masalah Pendidik di Tempat Kerja

Masalah yang dihadapi oleh pendidik di MTs Andalusia adalah turunan dari paradoks kompensasi, yang lebih mengutamakan pembangunan gedung baru dari pada peningkatan kesejahteraan karyawan. Informan mengatakan:

“usia kita yang relatif sangat muda, ditambah dengan infrastruktur fisik yang belum sempurna, kemudian sarana-prasarana yang terus kita kembangkan. Itu sedikit banyak memang menghambat tugas fungsi pendidik dan tenaga kependidikan. Karena usia kita yang muda sehingga pengalaman organisasi kita dalam internal pendidik/tenaga pendidik sangat minim. Sehingga perlu peningkatan untuk membangun *teamwork* yang tidak lagi berdasarkan pada ego masing-masing. Sehingga tugas mereka, walaupun sangat terasa, tetapi bisa diminimalisir dari adanya pengembangan individu dari segi akhlakul karimah.”⁷⁸

Berdasarkan ujaran informan di atas, kita melihat betapa skala prioritas yang ditetapkan oleh lembaga berpengaruh langsung pada tugas fungsi pendidik. Tidak saja itu, skala prioritas yang diarahkan pada pembangunan fisik menimbulkan egoisme di kalangan para pendidik, sehingga *teamwork* yang ideal sulit terbentuk.

⁷⁷ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Mandrasah, pada 2 Februari 2022.

⁷⁸ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Mandrasah, pada 2 Februari 2022.

d. Tindakan Lembaga atas Kesalahan Pendidik

Mengingat persoalan moralitas, akhlak, syariat, sebagai standar penilaian dalam melakukan keputusan hubungan kerja maka tindakan sikap yang dilakukan oleh lembaga adalah sikap-sikap yang cenderung evaluatif, korektif, dengan memberikan peringatan, pemanggilan secara berkala, serta pemberian solusi atas masalah. Informan mengatakan:

“Seperti disampaikan di atas setiap ada indisipliner maka dari Yayasan akan memberikan monitoring dan evaluasi setiap bulan. Ketika terjadi kesalahan besar yang kritis maka pemanggilan dilakukan sewaktu-waktu, kemudian dibicarakan dari hati ke hati, dicarikan solusi terbaik atau diberikan saran terbaik untuk memperbaiki kesalahan tersebut.”⁷⁹

Cara lembaga menyelesaikan masalah condong pada metode kekeluargaan, pembicaraan dari hati ke hati, musyawarah bersama untuk menemukan jalan keluar yang terbaik. Dengan kata lain, permasalahan moril diselesaikan melalui cara-cara yang bermoril pula.

e. Kecenderungan Lembaga Pada Solusi daripada Hukuman

Sebagai konsekuensi langsung dari pendekatan kekeluargaan dalam menyelesaikan masalah, maka lembaga Andalusia condong pada upaya pemecahan masalah dari pada menjatuhkan hukuman kepada pihak yang salah. Informan mengatakan:

“dari sekian banyak kasus yang kita selesaikan, dari *top-down*, kita senantiasa memberikan *problem solving* dari setiap masalah, baik masalah indisipliner maupun masalah syar’i. Ini diberikan kepada pendidik yang menyalahi aturan. Diberikan solusi untuk melakukan perbaikan, sehingga akan terjadi kedekatan hati seperti

⁷⁹ Wawancara dengan Anton Zaeni, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

antara, walaupun ini lembaga, bapak dan anak; antara yayasan dan pendidikan tenaga kependidikan.”⁸⁰

Prinsip menolong diutamakan dari pada prinsip menghukum kesalahan.

C. Pembahasan Penelitian Manajemen Sumber Daya Pendidik & Tenaga Kependidikan

Manajemen Sumber Daya Manusia di MTs Andalusia Banjarnegara dapat dilihat dari empat aspek: pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja.

1. Prasyarat Pengadaan yang Tidak Maksimal.

MTs Andalusia menyadari pentingnya pengadaan pendidik/tenaga kependidikan yang memiliki tingkat profesionalisme yang tinggi. Karenanya, agar menghindari kualitas rendah maka pada saat pengadaan, pertimbangan matang dibuat, yakni tentang lulus sarjana strata 1 (S1) diplot untuk ditempatkan sebagai guru MTs mereka. Para guru yang sudah menyandang gelar S1 diyakini telah mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran. Lembaga Andalusia terlebih dahulu menentukan kebutuhan utama mereka, sehingga tidak semua lulusan S1 bisa diterima. Hanya mereka (pelamar) yang sesuai dengan kebutuhan dan kekurangan di internal lembaga yang dapat diterima. Intinya, proses perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan di Andalusia berdasarkan pada profesionalisme pelamar yang ditandai dengan gelar kesarjanaan mereka dan kesesuaian profesionalitas mereka dengan kebutuhan utama lembaga Andalusia.

Profesionalisme guru dan kesesuaian dengan kebutuhan lembaga menjadi syarat utama dalam proses perekrutan karena keduanya merupakan syarat bagi keberhasilan pendidikan di

⁸⁰ Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Mandrasah, pada 2 Februari 2022.

sekolah. Bahkan, kurikulum lembaga disebut faktor sekunder, karena pelaksanaan kurikulum bergantung pada gurunya. Keberhasilan pendidikan ditentukan oleh guru yang cerdas, kreatif, dan inspiratif. Oleh karenanya, perlu dipersiapkan guru-guru yang berkualitas, profesional, serta memiliki daya saing global.⁸¹ Kepentingan lembaga MTs Andalusia menyiapkan guru profesional bertujuan pada kepentingannya untuk menjadi lembaga yang berdaya saing, baik di tingkat nasional maupun global.

Profesionalisme dalam Islam sesuai dengan sabda Rasulullah saw, “sesungguhnya Allah telah mewajibkan atas kalian berusaha, maka hendaklah kalian berusaha,” (HR. Thabrani). Dalam Islam, prinsip profesionalisme itu dicirikan dengan tiga hal: pertama, kafa’ah yang berarti cakap atau ahli dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, kedua, himmatul ‘amal atau memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi, dan ketiga, amanah yakni bertanggung jawab dan terpercaya dalam menjalankan setiap tugas atau kewajibannya.⁸²

Sekalipun MTs Andalusia telah mencoba mengadakan pelamar dengan profesionalitas tinggi, namun tidak sekali-kali pihak lembaga mencoba apa yang dikatakan oleh Marchington sebagai pengadaan pelamar dengan kualifikasi lebih tinggi dari kemampuan lembaga. Karenanya, belum pernah MTs Andalusia mencari pendidik dengan gelar master dan doktor, misalnya. Bahkan, Ketua Yayasan menilai profesionalisme itu sendiri dari perspektif administrasi, seperti kesesuaian antara gelar yang disandang dengan mata pelajaran yang akan diampu, seleksi akademis melalui microteaching, dan lainnya.⁸³ Sementara bagi Marchington, dalam hal pengadaan, lembaga semestinya melakukan usaha-usaha lebih agar mendapatkan sumber daya manusia yang tidak biasa. Dalam hal ini, calon pelamar

⁸¹ Fathur Rokhman, Farid Ahmadi, dan Ratna Dewi Kusumaningtyas, *Konsep Ideal Labschool*, (Surabaya: CV. Pilar Nusantara, 2017), hal. 41-42.

⁸² Muhammad Ismail Yusanto, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hal. 104.

⁸³ Wawancara dengan Ketua Yayasan, pada 19 Februari 2022.

diupayakan lebih berpengalaman luas dari potensi yang sudah ada di lembaga.

Setelah tahap pengadaan dilewati dengan harapan mendapatkan SDM yang berkualitas, MTs Andalusia Banjarnegara menempatkan semua guru yang berhasil direkrut tersebut sesuai aturan/SOP yang berlaku. Ini merupakan tindakan manajemen yang dinilai mengandung risiko besar. Adri Efferi memandang dengan cara yang lain yang lebih progresif. Bagi Efferi, sangat penting semua lembaga untuk mengkaji ulang aturan atau kebijakan yang ada, melalui perumusan kembali aturan dan kebijakan yang lebih fleksibel dan mampu mendorong guru untuk mengembangkan kreativitasnya.⁸⁴ Artinya, ada banyak aturan dan kebijakan yang dikeluarkan lembaga tanpa disadari memangkas kreativitas para guru/pendidik.

Tentu saja, MTs Andalusia memiliki otoritas penuh untuk menjadikan karyawan-karyawan baru mereka sebagai tenaga kerja biasa atau implementor atas keinginan dan kebijakan lembaga pendidikannya. Namun, berprinsip menempatkan semua pelamar harus tunduk pada SOP sebenarnya mengkerangkeng produktivitas dan kreativitas. Aturan atau kebijakan untuk menundukkan semua pelamar pada keputusan lembaga, mengharuskan mereka bermula dari karier paling bawah (nol). Pola penerapan aturan semacam ini dinilai tidak cocok untuk peningkatan daya saing. Implementasi aturan semacam itu perlu dikaji ulang sehingga lebih fleksibel dan memungkinkan produktifitas pendidik yang lebih positif.

Sebenarnya, gagasan ideal tentang program yang memungkinkan sebuah lembaga untuk bereksperimen dan mengembangkan program kreatif bagi para guru telah lama berkembang dan dikenal luas. Robert A. Roth berpendapat bahwa lembaga harus mendorong inovasi bagi guru dalam bingkai yang lebih umum, berdasarkan pada tujuan. Pengertian “bingkai yang lebih umum” ini memungkinkan dan

⁸⁴ Adri Efferi, *Manajemen Pendidikan: Menyingkap Tabir Pengelolaan Lembaga Pendidikan*, (Depok: Rajawali Press, 2020), hal. 154.

membebaskan para guru mengembangkan kreatifitas mereka.⁸⁵

MTs Andalusia memiliki tujuan utamanya, yaitu menjadi lembaga pendidikan yang berdaya saing di tingkat nasional dan global. Tetapi, dengan menempatkan para pelamar di dalam Standar Operasional yang mereka tetapkan, tanpa membuat pasal dan klausul yang memancing kreativitas tanpa akhir, hal itu sama saja mengkerangkeng potensi-potensi yang dapat berkreasi lebih dari sekedar apa yang sudah direncanakan oleh pihak lembaga sendiri.

Di lain sisi, sudah amanat presiden Joko Widodo yang meminta pihak Mendikbud melakukan deregulasi pendidikan guna memangkas aturan yang menjebak dan menjerat. Presiden Jokowi tidak ingin menghambat proses pencapaian inovasi pendidikan di Indonesia dengan adanya berbagai macam regulasi pendidikan, yang dinilai berbelit dan cukup menghambat para guru dalam melakukan terobosan-terobosan untuk melakukan percepatan kemajuan di bidang pendidikan.⁸⁶ Presiden dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan menyadari bahwa realitas di Indonesia menunjukkan adanya aturan yang kerap menghambat kreatifitas dan produktivitas yang penting bagi kemajuan pendidikan.

Terobosan-terobosan tersebut di atas sangat mungkin terjadi dan dilakukan seandainya Yayasan dan Kepada Madrasah MTs Andalusia tidak menjadikan SOP sebagai satu-satunya hal yang mengkerangkeng produktifitas para guru/pelamar. Sering kali pengalaman seseorang tidak sejalan dengan gelar keserjanaan mereka. Untuk itulah, menjadikan SOP lembaga sebagai jalur yang harus ditempuh para pelamar/pendidik/tenaga pendidik maka ada pengetahuan dan

⁸⁵ Robert A. Roth, *The Role of the State in Performance-based Teacher Education-certification*, (New Jersey: Bureau of Teacher Education and Academic Credentials, Division of Field Services, 1972), hal. 4.

⁸⁶ Bunyamin, "Deregulasi Pendidikan di Masa Pandemi Covid-19: Sebuah Keniscayaan," dalam Afrillia Fahrina, Karla Amelia, Cut Rita Zahara (eds.), *Minda Guru Indonesia: Guru Dan Pembelajaran Inovatif Di Masa Pandemi COVID-19*, (Aceh: Syiah Kuala University Press, 2020), hal. 23-24.

pengalaman masa lalu mereka yang terpangkas. Aturan semacam ini juga dirasakan oleh presiden Jokowi, ketika meminta Mendikbud melakukan deregulasi.

Deregulasi adalah istilah yang digunakan untuk memudahkan berbagai aturan yang dapat menghambat peran serta masyarakat dalam memproduksi barang dan jasa.⁸⁷ Term deregulasi inilah yang kemudian dipakai oleh menteri pendidikan dan kebudayaan untuk menilai berbagai faktor penghambat inovasi dalam dunia pendidikan. Dalam konteks MTs Andalusia, dalam rangka membuat lembaga pendidikan yang berdaya saing, prinsip menempatkan seluruh pelamar/pendidik/tenaga kependidikan di dalam SOP yang paten adalah sebuah kegagalan manajemen pendidikan. Apalagi menempatkan seluruh pendidik di level terbawah, tanpa mempertimbangkan kualifikasi mereka yang tidak terwakili oleh gelar keserjanaan saja.

Bagi Marchington, sebuah organisasi harus terus berinovasi dan meningkatkan kualitas tata kelolanya. Ini yang tidak dilakukan oleh MTs Andalusia, sekalipun di sisi lain sudah sesuai dengan pandangan Marchington bahwa metode pengadaan telah dipilih sehemat mungkin, yaitu telah disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan lowongan kerja yang ditawarkan. Inovasi metode pengadaan ini penting, agar mendapatkan pendidik dan tenaga kependidikan dengan kualifikasi yang lebih luas dan lebih berpengalaman, karena juga sesuai dengan spirit Islam tentang arti urgensi menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

Rasulullah saw bersabda: “Barang siapa yang hari ini sama dengan hari kemarin, maka dia adalah orang yang rugi; barang siapa yang hari ini lebih jelek dari hari kemarin, maka dia adalah orang yang celaka; barang siapa yang hari ini lebih baik dari hari kemarin maka

⁸⁷ Melkisedek Noh Bernabas Cervesius Neolaka, *Pendidikan Dasar di Daerah Perbatasan: Potret dan Upaya Peningkatan Kualitasnya*, (Malang: Inteligencia Media, 2020), hal. 28.

dia adalah orang yang beruntung,” (HR. Dailami).⁸⁸

Dalam konteks pengadaan pendidik di MTs Andalusia, jika kemarin para guru adalah mereka yang bergelar sarjana atau diploma, maka sudah semestinya pada pengadaan selanjutnya adalah mereka yang bergelar master ataupun doktor di bidang/lowongan kerja yang ditawarkan. Ini baru bisa disebut lebih baik, atau dalam bahasa Marchington, pelamar dengan kualifikasi lebih kuat dari posisi lembaga.

Sementara itu, ketika MTs Andalusia Banjarnegara dengan calon-calon pelamar yang memiliki posisi lebih kuat dari pihak lembaga, maka lembaga langsung menunjukkan sisi kelemahan manajemen mereka. Lembaga menerapkan prinsip *win-win solution*. Pada dasarnya, dengan menerapkan *win-win solution*, MTs Andalusia sudah melakukan “deregulasi”, yang berarti tidak semua pendidiknya harus tunduk pada SOP yang berlaku. Sebaliknya, SOP yang berlaku dilakukan penyesuaian, sehingga memungkinkan bagi seorang tenaga pendidik untuk bekerja setengah waktu, di mana setengahnya lagi bekerja di tempat lain. Deregulasi semacam ini menguntungkan bagi pihak Andalusia, karena aturan dan kebijakan yang ada bisa lebih fleksibel, sehingga dampaknya pun menjadi nyata, yaitu memperoleh tenaga pendidik dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sekalipun harus bekerja separuh waktu.

Prinsip *win-win solution* yang dilakukan oleh MTs Andalusia, dalam bahasa Marchington, disebut sebagai kendala organisasional. Artinya, organisasi memiliki kemampuan terbatas, tidak mampu menciptakan kebijakan promosi yang lebih menarik bagi SDM yang mau direkrut, serta kebijakan imbalan yang tidak bisa bersaing. Dengan segala keterbatasan organisasional semacam itu, maka MTs Andalusia memilih untuk mengalah namun tidak sepenuhnya menyerah, sehingga mau menerima paroh waktu dari SDM yang

⁸⁸ Imam Munadi, *New Born: Super Muslim*, (Jakarta: Gramedia, 2010), hal. 75.

memiliki kualifikasi lebih kuat tersebut. Dari sinilah metode *win-win solution* tersebut diaplikasikan.

Dalam prinsip Islam, langkah menempuh *win-win solution* tersebut sesuai dengan kaidah Ushul Fiqh yang berdasar pada sabda Rasulullah saw: “*ma lam yudrak kulluhu lam yutrak kulluhu* (sesuatu yang tidak bisa diraih sepenuhnya tidak boleh ditinggalkan sepenuhnya)”.⁸⁹ Dengan kata lain, *win-win solution* dari lembaga Andalusia ketika berhadapan dengan SDM yang memiliki kualifikasi lebih kuat, menjadi metode perekrutan yang efektif.

Gunawan Ibrahim Almurrahmah menyebutkan, ada satu realitas di dunia pendidikan yang tidak dapat dipungkiri, yaitu guru yang bekerja paruh waktu, baik dalam profesi mereka atau di luar profesi mereka. Kinerja guru semacam ini perlu dipertanyakan ketika membahas peningkatan kualitas pendidikan.⁹⁰ Dengan melihat kasus di MTs Andalusia, kerja paruh waktu bagi ustad yang memiliki kualifikasi hafal al-Quran 30 juz bukan karena persoalan finansial guru, melainkan karena ketidakmampuan lembaga Andalusia untuk mendapatkan guru yang bisa mengabdikan penuh waktu.

Ketidakmampuan tersebut boleh saja terjadi karena banyak faktor, misalnya SOP yang mengharuskan pendidik diterima apabila sesuai dengan budget anggaran dari lembaga, atau karena kelemahan lain dari daya tawar lembaga, sehingga SOP harus disesuaikan dengan pendidik, kemudian lahir apa yang disebutnya sebagai strategi *win-win solution*. Namun, menurut Rhenald Kasali, kesulitan merekrut guru pendidik adalah hal biasa yang sering ditemui oleh semua lembaga pendidikan yang baru merintis. Kesulitan mendapatkan guru-guru kompeten lebih sulit dari menjaring siswa.⁹¹

⁸⁹ Musa Syahin Lasyin, *Fathu al-Mun'in Syarhu Shahih Muslim*, jilid 8, (Kairo: Dar al-Syuruq, 2002), hal. 188

⁹⁰ Septian Nur Ika Trisnawati, dkk., *Profesi Kependidikan*, (Klaten: Tahta Media Group, 2021), hal. 44.

⁹¹ Rhenald Kasali, *Wirausaha Muda Mandiri: kisah inspiratif anak muda mengalahkan rasa takut dan bersahabat dengan ketidakpastian, menjadi wirausaha tangguh*, (Jakarta:

Lembaga MTs Andalusia ini cukup muda, karena baru berusia 10 tahun sejak berdiri. Namun prestasi yang diraih, bahkan pembangunan infrastrukturnya, bisa disebut mengalahkan lembaga pendidikan setempat yang sudah berusia puluhan bahkan ratusan tahun.⁹² Ini penting untuk dicatat bahwa strategi penyelesaian masalah, berupa tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi lebih tinggi/lebih besar dibanding kemampuan lembaga, adalah *win-win solution*. Lembaga Andalusia menerima tenaga pendidik yang betul-betul dibutuhkannya untuk berbagi waktu dengan lembaga pendidikan lain, sehingga satu pendidik mengajar di Andalusia dengan sistem paruh waktu.

Kesulitan mengadakan pelamar dengan kualifikasi lebih kuat dibanding lembaga, juga disebabkan oleh budgeting yang tidak terlalu menggiurkan. Mesterjon mengatakan, ruang anggaran ini sangat menentukan jenis dan jumlah guru yang akan direkrut setiap tahun.⁹³ Selain anggaran, menurut Syukurman, permasalahan yang muncul juga terkait jenjang karir, seperti pemindahan guru yang baik menjadi kepala sekolah. Padahal, harus dipisahkan antara karir guru sebagai pendidik dan karir guru sebagai manajemen.⁹⁴

MTs Andalusia sudah tepat dengan memasukkan variabel kemampuan budgeting dan jenjang karir ini sebagai salah satu pertimbangan dalam pengadaan. Hanya saja, belum ada penjelasan lebih jauh apakah seorang guru yang baik pasti akan berkarir ke bagian manajemen, ataukah guru tetap berada di posisi sebagai pendidik (non-manajemen).

Mengingat semua pelamar yang baru direkrut harus ditempatkan dari level terbawah (nol), hal ini mengisyaratkan perlunya sebuah proses panjang yang harus terlebih dahulu ditempuh oleh para

Gramedia, 2010), hal. 2533.

⁹² Wawancara dengan Anton Zaini, Kepala Madrasah, pada 2 Februari 2022.

⁹³ Laili Komariah, dkk., *Manajemen Pendidik & Tenaga Kependidikan Abad 21*, (Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2021), hal. 173.

⁹⁴ Syukurman, *Sosiologi Pendidikan: Memahami Pendidikan dari Aspek Multikulturalisme*, (Jakarta: Kencana, 2020), hal. 211.

pendidik/tenaga kependidikan. Setelah pengabdian berhasil, mereka akan mendapatkan tunjangan-tunjangan dari prestasi kinerjanya, yang kemudian tunjangan tersebut bisa dinilai bagian dari jenjang karir. Pemberian tunjangan bagi karier seseorang sejalan dengan spirit ayat al-Quran. Allah swt berfirman: “Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya Kami akan beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan,” (Qs. an-Nahl : 97).

Berdasarkan informasi dari Ketua Yayasan, persoalan tunjangan di MTs Andalusia ini sudah disampaikan pada saat proses pengadaan, sekaligus menjadi produk keunggulan lembaga. Hal ini sudah sesuai dengan pandangan Marchington, bahwa lembaga harus menyediakan informasi menyeluruh tentang keunggulan dirinya sehingga menarik minat calon pelamar. Namun, penyampaian tunjangan dan jenjang karir tersebut tidak tercantum dalam pemberitaan iklan loker. Sampai di sini, terlihat adanya peluang kemungkinan bagi para pelamar untuk tidak mengetahui sama sekali besaran tunjangan-tunjangan, jenjang karir, serta masa depan mereka setelah mengabdikan di Andalusia.

Sebaliknya, kontens informasi yang disampaikan hanya terdapat pada kualifikasi, kebutuhan lembaga, gender dan posisi yang tersedia. Sementara besaran gaji dan besaran tunjangan tidak masuk ke dalam kontens iklan. Dengan kata lain, pertimbangan-pertimbangan pengadaan yang menjadi keputusan rapat antara pihak yayasan, pihak mandrasah, dan dewan komite pun tidak terakses publik.

Padahal, menurut Michael Adryanto, apabila anda ingin menarik perhatian kandidat yang berkualitas bintang, maka anda juga harus menunjukkan kebintangan anda. Jika anda mengkomunikasikan lowongan kerja melalui iklan mini maka orang yang akan

memperhatikannya pun adalah mereka yang berkualitas ‘mini’. Kandidat bintang pada umumnya tidak akan mencari sembarang tempat kerja. Selain oleh brand organisasi, pilihan tempat kerja juga dipengaruhi oleh rewards finansial maupun non-finansial, fasilitas yang terwujud nyata maupun tidak nyata. Ganjaran finansial bisa berupa gaji, tunjangan, insentif, komisi, dan bonus. Sedangkan ganjaran non-finansial bisa berbentuk pelatihan, pengembangan kompetensi, perluasan tanggung jawab dan kewenangan, dan peningkatan karir.⁹⁵

Tidak adanya pencantuman besaran *rewards, benefits*, dan jenjang karir pada iklan yang dikomunikasikan oleh MTs Andalusia adalah indikator awal tentang perlunya reformulasi strategi iklan mereka. Padahal, pertimbangan sudah matang sejak rapat internal untuk jenjang karier, besaran dana anggaran untuk gaji dan tunjangan para pendidik dan tenaga kependidikan yang diterima. Berkat kurang idealnya konten lowongan kerja yang ditawarkan, maka muncullah masalah-masalah turunannya. Setidaknya ada tiga masalah besar yang menjadi penghambat pengadaan ini, antara lain: rentang waktu iklan yang terlalu singkat, persyaratan gender yang tidak terpenuhi, dan kualifikasi pelamar.

Masalah-masalah ini sering terjadi pada setiap kali iklan lowongan kerja dibuka. Namun, khusus kasus ketidakcocokan gender, banyak para pengamat disiplin ilmu manajemen ini mengatakan bahwa emansipasi harus ditegakkan. Dengan prinsip emansipasi ini, persyaratan jenis kelamin dalam persyaratan lowongan pekerjaan semestinya tidak perlu diperhatikan lagi. Kenyataan hari ini berbeda dari yang ideal. Betapapun anda adalah pejuang kesetaraan gender, ada fakta bahwa beberapa posisi dalam perusahaan harus dipegang oleh kaum laki-laki.⁹⁶

⁹⁵ Michael Adryanto, *Tips and Tricks on Getting The Right Talents: Strategi dan Teknik*, (Jakarta: Gramedia, 2014), hal. 66.

⁹⁶ Awan Santosa, *Mendapatkan Karier Idaman Dalam Sepekan*, (Jakarta: Gramedia, 2009), hal. 125.

Permasalahan di lingkungan yang masih menerapkan perbedaan gender, termasuk dalam kasus MTs Andalusia, memang sulit dipecahkan. Sebab, lembaga kadang kala masih membutuhkan tenaga pendidik yang bergender perempuan, sedangkan pelamar yang masuk berjenis kelamin laki-laki. Atau sebaliknya. Problem semacam ini belum bisa teratasi, setidaknya belum ada sistem yang terbentuk untuk mengatasi persoalan gender; terlebih di lingkungan pondok pesantren yang kental nilai-nilai Islami.

2. Pengembangan *Soft-Skill* yang Rentan Risiko

Pada saat proses pengadaan sudah berlajlan, kemampuan teoritik dan praktik mengajar (*microteaching*) menjadi prasyarat mutlak yang harus dipenuhi oleh para pelamar. Ketika kemampuan teoritik tidak seimbang dengan keahlian mengajar, maka pelamar sulit diterima untuk mendidik dan mengajar di lingkungan MTs Andalusia. Setelah proses pengadaan itu selesai, tahap selanjutnya adalah pengembangan *soft-skill*.

Menurut Ujang S. Hidayat, pengembangan dan peningkatan kualifikasi akademik bagi guru, misalnya yang belum memenuhi kualifikasi S-1 atau D-IV, dapat dilakukan melalui pendidikan tinggi program S1 atau program D-IV pada perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan tenaga kependidikan dan/atau program pendidikan non-kependidikan yang terakreditasi. Semua ini dilakukan dalam rangka menjaga agar kompetensi keprofesian tetap sesuai dengan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya dan/atau olahraga. Pengembangan dan peningkatan kompetensi dimaksud dilakukan melalui sistem pembinaan dan pengembangan keprofesian guru berkelanjutan, yang dilakukan dengan perolehan kredit jabatan fungsional.⁹⁷

Pada tahapan kedua ini (pengembangan), pendidik dan

⁹⁷ Ujang S. Hidayat, *Model-Model Pembelajaran Efektif*, (Sukabumi: Yayasan Budhi Mulia Sukabumi, 2016), hal. 3-4.

tenaga kependidikan diberi program *in-house-training* (IHT) yang memungkinkan mereka bekerja secara profesional. Setelah IHT tersebut, ada pula metode-metode pengembangan soft-skill lainnya, seperti pelatihan berkelanjutan, webinar online, dan pendampingan para siswa/i untuk mengikuti event-event perlombaan/kejuaraan di tingkat kabupaten sampai nasional.

In-House Training adalah sebuah bentuk program pelatihan. Di dalam pelatihan tersebut, seorang guru akan mendapatkan materi pelatihan, waktu serta tempat pelatihan yang ditentukan sesuai dengan permintaan peserta. Konsep IHT berdasarkan pada satu hipotesa pemikiran bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi dan karier guru tidak harus dilakukan secara eksternal. Upaya peningkatan dan pengembangan kompetensi maupun karir dapat dilakukan secara internal oleh guru itu sendiri. Guru bisa berperan sebagai trainer untuk berbagi kompetensinya kepada guru lain yang belum memilikinya. Umumnya, pelatihan *in-house* ini dilaksanakan oleh Sekolah. Tujuan utamanya adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di tempatnya.⁹⁸

IHT saja tidak cukup. Pelatihan berkelanjutan juga dibutuhkan. Menurut Agus Zhuge Maulana, pelatihan berkelanjutan berarti serangkaian pelatihan yang dilakukan secara terus-menerus. Pelatihan berkelanjutan ini juga bertujuan untuk meningkatkan kapasitas profesionalisme guru. Sebenarnya, ada banyak model pelatihan berkelanjutan yang bisa diselenggarakan oleh sekolah, antara lain: pertama, workshop atau in-service training. Materi yang disampaikan disusun berdasarkan analisa kebutuhan.⁹⁹

Mengingat konsep pelatihan berkelanjutan adalah pelatihan yang berbasis kebutuhan, maka setiap sekolah termasuk MTs Andalusia

⁹⁸ Eny Wahyuningsih, "Meningkatkan Kompetensi Guru Melalui Kegiatan Iht (In House Training) "Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP)," dalam <https://smkthpati.sch.id/>, akses 15 Februari 2022.

⁹⁹ Agus Zhuge Maulana, "Pelatihan Berkelanjutan: Serial Buku Dari Sukma Untuk Indonesia," dalam <https://www.academia.edu/>, akses 15 Februari 2022.

memiliki konsep pelatihan berkelanjutan yang khas. Salah satunya adalah diskusi-dikusi online atau webinar. Para guru MTs Andalusia sering menggunakan platform online yang gratis, menghemat waktu yang dibutuhkan sangat banyak, serta bisa dipakai kapan saja.

Setelah pelatihan berkelanjutan ini berjalan sesuai jadwal, MTs Andalusia juga membuat program peningkatan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, melalui penugasan pendampingan para siswa/i dalam mengikuti ajang perlombaan baik di tingkat kabupaten sampai tingkat nasional. Dengan penugasan semacam itu, pendidik dan tenaga kependidikan agar belajar dan berusaha semaksimal mungkin supaya anak didik mereka berhasil di ajang kejuaraan. Menurut Wildan, pendampingan adalah salah satu metode efektif yang dapat meningkatkan kompetensi profesional para guru.

Menurut Wildan, pendampingan memiliki banyak manfaat, antara lain: guru dapat memiliki informasi yang memadai dan meningkatnya pemahaman guru tentang kurikulum, khususnya pemahaman konsep dalam mengembangkan perangkat pembelajaran; guru-guru juga dapat memahami dalam mengembangkan perangkat (RPP) dengan model format RPP yang disepakati bersama sesuai dengan kurikulum; guru memiliki keterampilan yang cukup khususnya dalam menyusun dan mengembangkan perangkat pembelajaran; memiliki perangkat pembelajaran berupa Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) Tematik untuk guru kelas, mata pelajaran agama, dan mata pelajaran umum.¹⁰⁰

Pendampingan yang dilakukan oleh guru tidak saja terkait kurikulum, melainkan juga pendampingan terhadap siswa dalam rangka meraih juara dalam setiap event perlombaan. Hal yang terpenting, mendapatkan juara melalui ajang perlombaan adalah sesuatu yang positif, bahkan menurut pandangan agama Islam. Perlombaan diartikan sebagai *Musabaqah*. *Musabaqah* artinya

¹⁰⁰ Wildan, "Peningkatan kompetensi profesional guru melalui metode pendampingan," *Transformasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, Vol. 15, No. 1, (2019), hal. 35–43.

kegiatan yang berisi persaingan untuk berusaha lebih dari orang lain dalam suatu hal. Disebutkan dalam *Mathalib Ulin Nuha fi Syarhi Ghayatil Muntaha fi al-Fiqh al-Hanbali* bahwa musabaqah adalah mempersaingkan larinya hewan atau selainnya, demikian juga persaingan dalam keahlian memanah.¹⁰¹

Perlombaan atau bersaing dengan orang lain dalam suatu hal dan berusaha lebih dari yang lain ini tentu hukum asalnya mubah (boleh). Yang menjadi permasalahan adalah ketika dalam lomba tersebut terdapat taruhan atau hadiah. Adapun sekedar lomba tanpa taruhan dan hadiah, hukum asalnya boleh. Karena perlombaan merupakan perkara muamalah. Kaidah fihiyyah mengatakan: *al-ashlu fi al-mu'amalat al-hillu* (hukum asal perkara muamalah adalah halal/boleh).¹⁰²

Pendampingan dalam perlombaan sebagai strategi pengembangan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, menurut Marchington, termasuk kategori manajemen talenta, yang akan berkontribusi besar pada daya saing organisasi. Sebuah lembaga dengan output yang berprestasi, lokal hingga nasional, bahkan internasional, akan dinilai sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas. Untuk itulah, pengembangan talenta semacam ini, menurut Marchington, harus mendapat perhatian penuh untuk menyediakan SDM yang terampil. MTs Andalusia sudah terkenal sebagai lembaga yang murid-muridnya berprestasi dengan berkali-kali menyabet gelar juara pada setiap ajang perlombaan.

Ketua Yayasan menambahkan informasi penting lainnya bahwa ada beberapa pembinaan internal dari yayasan dan pengembangan eksternal dari kementerian agama (pengawas). Pembinaan internal ini berupa tindakan mengecek guru dan wali kelas tentang pengelolaan

¹⁰¹ Musthafa bin Sa'd bin Abduh al-Suyuthi al-Hanbali, *Mathalib Ulin Nuha fi Syarhi Ghayatil Muntaha fi al-Fiqh al-Hanbali*, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiah, 2009), hal. 4.

¹⁰² Abdullah bin Abdurrahman al-Bassam, *Tawdhib al-Ahkam min Bulugh al-Maram*, jilid 4, (Makkah: Maktabah al-Usadi, 1997), hal. 535

pembelajaran, prestasi di kelas, sehingga dapat diketahui prestasi mereka. Evaluasi ini dilakukan satu bulan sekali. Dari situlah, pendidik dan tenaga kependidikan berkontribusi pada daya saing lembaga, seperti prestasi guru dan memiliki siswa didik yang juga berprestasi. Hal ini tidak saja menyangkut saat siswa didik ikut lomba, tetapi juga setiap ujian semester mereka.¹⁰³

Dalam pandangan Marchington, pembinaan internal dan eksternal tersebut di atas adalah salah satu metode pengembangan talenta. Namun, Marchington menyarankan beberapa metode lain, yang belum pernah dilakukan oleh MTs Andalusia, yaitu: penempatan posisi yang berbeda serta pemberian wewenang untuk merencanakan dan mengambil keputusan sendiri, tanpa intervensi lembaga. Dua metode ini tidak tergambar dalam informasi dari informan. Sebaliknya, pengembangan hanya melalui satu metode, yaitu pembinaan eksternal-internal dan pendampingan dalam perlombaan.

Berkat manajemen talenta pendidik maupun tenaga kependidikan yang cukup baik tersebut, citra lembaga MTs Andalusia sudah sangat bagus di mata masyarakat. Dalam rentang waktu kurang 10 tahun, lembaga pendidikan ini menyaingi lembaga pendidikan sekitar yang sudah ada lebih dari puluhan hingga ratusan tahun. Citra tersebut terbangun secara alamiah, karena manajemen pendidikannya menekankan pada profesionalisme guru dan prestasi para peserta didik di tingkat lokal maupun nasional. Model pembelajarannya pun telah menggunakan *learning-management-system* yang berbasis pada teknologi digital.

Pengertian *Learning Management System* (LMS) adalah perangkat lunak yang dirancang untuk membuat, mendistribusikan, dan mengatur penyampaian konten pembelajaran. Sistem ini bisa membantu para guru untuk merencanakan dan membuat silabus, mengelola bahan pembelajaran, mengelola aktivitas belajar para siswa,

¹⁰³ Wawancara dengan Ketua Yayasan, pada 19 Februari 2022.

mengelola nilai, merekapitulasi absensi para siswa, menampilkan transkrip nilai, dan mengelola tampilan e-learning. Karena berbasis aplikasi digital, selain memudahkan para guru dalam merencanakan proses belajar online, LMS juga memudahkan siswa untuk mengakses konten pembelajaran dari mana saja dan kapan saja.

Lewat LMS, Bapak dan Ibu Guru lebih mudah membuat konten pembelajaran online, mulai dari perencanaan, pelaporan, hingga dokumentasi. Melalui LMS ini, Bapak dan Ibu Guru dapat memanfaatkan konten-konten dalam bentuk digital, seperti artikel, e-book, animasi, suara, dan video yang menarik. Dengan cara ini, proses pembelajaran pun akan lebih menyenangkan. Beberapa contoh LMS berlisensi yang bisa Bapak dan Ibu Guru coba yakni Moodle, Dokeos, Atutor, Docebo, Claroline, Chamilo, dan OLAT.¹⁰⁴

Namun, *learning management system* hanya akan menjadikan model pembelajaran yang maksimal secara kognitif, tetapi tidak secara psikologis. Padahal, hubungan guru-siswa adalah hubungan yang komprehensif, di mana guru tidak saja bertanggung jawab pada urusan intelektualitas manusia melainkan juga aspek spiritualitas, emosional, dan psikologisnya. Hal ini disebut psikologi pendidikan.

Psikologi pendidikan sebagai ilmu yang meneliti masalah jiwa dan aktivitas psikologis seseorang dalam kaitannya dengan pendidikan sebagai interaksi adalah disiplin yang cukup penting dalam memeriksa masalah yang mengganggu atau mendukung jiwa siswa dalam proses pembelajaran. Dengan memahami keadaan mental siswa maka guru dapat mengatur dan berusaha mencari solusi atas masalah tersebut, maka sepatutnya seorang guru perlu memiliki pengetahuan yang komprehensif tentang psikologi pendidikan sehingga pembelajaran dapat berlangsung efektif dan terarah. Mary Go Setiawan menjelaskan beberapa peran psikologi pendidikan yang menyelidiki unsur kejiwaan cara belajar peserta didik, antara lain:

¹⁰⁴ Rizal Abror, "Mengenal Learning Management System? Manfaat dan Cara Menerapkannya," dalam <https://pahamify.com/>, 15 Desember 2020.

membentuk kepribadian pendidik dan prestasi belajar, mengetahui situasi, emosi, dan membangkitkan motivasi belajar.¹⁰⁵

Konsep psikologi pendidikan di MTs Andalusia tersebut disederhanakan menjadi *personal approach*, yaitu suatu pengembangan *softskill* pendidik yang mampu membuatnya menguasai emosi para siswa, sehingga para siswa merasa lingkungan sekolah adalah rumahnya sendiri dan para guru adalah orangtuanya sendiri. Penerapan konsep *personal approach* ini sejalan dengan pandangan Ziyana Amsal yang mengatakan bahwa guru merupakan orangtua kedua di sekolah. Mengapa guru dikatakan orang tua kedua di sekolah, karena di sekolah peran guru juga mendidik membimbing serta menasehati. Mengajarkan kita ilmu yang sama dengan hal yang dinasehati kedua orang tua kepada kita, seperti menjadi anak yang lebih baik, patuh terhadap orang tua karena guru juga mempunyai tujuan yang sama untuk mendidik.

Meskipun guru bukan orang tua kandung bagi muridnya pasti setiap guru memberikan kasih sayang meskipun cara mengungkapkannya itu sangat berbeda tetapi mempunyai satu tujuan yaitu ingin memberikan yang terbaik untuk anak didiknya. Guru juga harus mempunyai andil terhadap perkembangan perilaku dan pendidikan anak, untuk menghasilkan anak didik dengan perilaku baik juga diperlukan adanya guru yang intensif.¹⁰⁶

Dalam konteks agar siswa menghormati guru sebagai orangtuanya sendiri tersebut, maka nilai-nilai agama Islam hadir. Rasulullah Shallallahu'alaihi Wasallam bersabda: "Tidak termasuk golongan kami orang yang tidak menghormati yang lebih tua dan menyayangi yang lebih muda serta yang tidak mengerti hak ulama" (HR. Tirmidzi).¹⁰⁷

¹⁰⁵ Junier Sakerebau, "Memahami Peran Psikologi Pendidikan Bagi Pembelajaran," *BIA: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen Kontekstual*, Vol. 1, No. 1, (2018), hal. 96-110.

¹⁰⁶ Ziyana Amsal, "Orangtua Kedua di Sekolah," dalam <https://www.kompasiana.com/>, 4 Maret 2020.

¹⁰⁷ Ismail bin Muhammad al-Ajluni al-Jarrahi, *Kasyfu a-Khafah' wa Muzilu al-Ilbas*

Tersirat dari perkataannya shallahu ‘alaihi wa salam, bahwa mereka para ulama wajib di perlakukan sesuai dengan haknya. Akhlak serta adab yang baik merupakan kewajiban yang tak boleh dilupakan bagi seorang murid. Dr. Umar As-Sufyani mengatakan, “Jika seorang murid berakhlak buruk kepada gurunya maka akan menimbulkan dampak yang buruk pula, hilangnya berkah dari ilmu yang didapat, tidak dapat mengamalkan ilmunya, atau tidak dapat menyebarkan ilmunya. Itu semua contoh dari dampak buruk.”

Para Salaf, suri tauladan untuk manusia setelahnya telah memberikan contoh dalam penghormatan terhadap seorang guru. Sahabat Abu Sa’id Al-Khudri Radhiyallahu ‘anhu berkata, “Saat kami sedang duduk-duduk di masjid, maka keluarlah Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam kemudian duduk di hadapan kami. Maka seakan-akan di atas kepala kami terdapat burung. Tak satu pun dari kami yang berbicara”.¹⁰⁸ Ibnu Abbas seorang sahabat yang ‘alim, mufasir Quran umat ini, seorang dari Ahli Bait Nabi pernah menuntun tali kendaraan Zaid bin Tsabit al-Anshari radhiyallahu anhu dan berkata, “Seperti inilah kami diperintahkan untuk memperlakukan para ulama kami”.¹⁰⁹

Ar-Rabi’ bin Sulaiman berkata: “Demi Allah, aku tidak berani meminum air dalam keadaan Asy-Syafi’i melihatku karena segan kepadanya”.¹¹⁰ Diriwayatkan oleh Al-Imam Baihaqi, Umar bin Khattab mengatakan: “Tawadhulah kalian terhadap orang yang mengajari kalian”.¹¹¹ Imam As Syafi’i berkata: “Dulu aku membolak balikkan

‘amma Isytahara min al-Ahadits ‘ala Alsinati al-Nas, jilid 1, (Kairo: Maktabah al-Qudsi, t.t.), hal. 172.

¹⁰⁸ Ali Abdul Hamid Ahmad, *Al-Tahsil al-Dirasi wa ‘Alaqatuhu bil Qiyam al-Islamiyah al-Tarbawiyah*, (Beirut: Maktabah Hasan al-Ashriyah, 2010), hal. 203.

¹⁰⁹ Muhammad Abdul Hayy al-Kattani, *Nizham al-Hukumah al-Nabawiyah al-Musamma at-Taratib al-Idariyah*, jilid 2, (Beirut: Syirkah Dar al-Arqam bin Abil Arqam, 2008), hal. 287.

¹¹⁰ Sa’id Ismail Ali, *Al-Sunnah al-Nabawiyah Ru’yah Tarbawiyah*, (Kairo: Dar al-Fikr al-Arabi, 2002), hal. 472

¹¹¹ Abdurrauf al-Manawi, *Faidh al-Qadir Syarh al-Jami’ al-Shaghir*, jilid 3, (Beirut: Dar al-Ma’rifah, 1972), hal. 274.

kertas di depan Malik dengan sangat lembut karena segan padanya dan supaya dia tak mendengarnya".¹¹²

Dengan demikian, penggunaan *Learning Management System* (LMS) dan *Personal Approach* (PA) oleh MTs Andalusia, dalam bahasa Marchington, dapat dikatakan sebagai masuk ke dalam kategori implementasi manajemen talenta, karena pendidik maupun peserta didik diarahkan untuk menguasai teknologi informasi di satu sisi, dan menguasai kepribadian peserta didik di sisi lain. Jika pendidik sudah memiliki dua kualifikasi tersebut, maka sumber daya manusia yang terampil yang dibutuhkan oleh organisasi menjadi tersedia. Pendidik maupun tenaga kependidikan menguasai perkembangan teknologi mutakhir untuk menopang pembelajarannya di kelas dan mampu menghadirkan suasana kekeluargaan yang harmonis layaknya hubungan orangtua dan anak. Peserta didik menghormati guru sebagaimana menghormati orangtuanya sendiri.

MTs Andalusia Banarnegara menjalankan strategi khas untuk tetap menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional. Salah satu langkahnya adalah dengan melakukan monitoring dan evaluasi. Ayu Lestari Perdana mengatakan, proses pelaksanaan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja guru bisa berjalan efektif dan efisien apabila menggunakan berbagai teknik pelaksanaan dan perbandingan hasil. Melakukan evaluasi terhadap program untuk mengetahui sejauh mana program telah berjalan dan mengurangi dampak kerugian dari pelaksanaannya serta meningkatkan kinerja guru, merupakan tugas utama dari monitoring dan evaluasi (monev). Pelaksanaan monev yang baik kadang kala mampu menguak berbagai kendala yang dihadapi lembaga, misalnya kepala sekolah melakukan monitoring dan evaluasi secara tidak terjadwal; tidak ada alokasi dana untuk pelaksanaan monitoring dan evaluasi; serta tidak adanya anggaran yang diplot oleh pemerintah

¹¹² Abu Zakariya Yahya bin Syarf al-Nawawi, *Al-Majmu' Syarh al-Muhadzdzab*, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, 2011), hal. 461.

untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi.¹¹³

Konsep evaluasi ini dalam agama Islam setara dengan konsep *muhasabah*. Muhasabah atau introspeksi diri adalah salah satu cara evaluasi dan membersihkan diri sendiri dari kesalahan-kesalahan yang mungkin telah diperbuat. Muhasabah adalah memperhatikan dan merenungkan hal-hal baik dan buruk yang telah dilakukan. Termasuk memperhatikan niat dan tujuan suatu perbuatan yang telah dilakukan, serta menghitung untung dan rugi suatu perbuatan. Muhasabah diidentikkan dengan menilai diri sendiri, mengevaluasi, atau introspeksi diri dengan mengacu kepada Alquran dan hadis Nabi sebagai dasar penilaian, bukan berdasarkan keinginan diri sendiri. Muhasabah adalah salah satu cara untuk memperbaiki hati, melatih, menyucikan, dan membersihkannya.

Melakukan muhasabah berdasarkan firman Allah swt: “Wahai orang-orang yang beriman! Bertaqwalah kepada Allah (dengan mengerjakan suruhan-Nya dan meninggalkan larangan-Nya), dan hendaklah tiap-tiap diri melihat dan memerhatikan apa yang ia telah sediakan (dari amal-amalnya) untuk hari esok (hari Akhirat). Dan (sekali lagi diingatkan) bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah amat meliputi pengetahuannya akan segala yang kamu kerjakan.” (al-Hasyr: 18).

Muhasabah juga disebutkan dalam banyak hadist. Diriwayatkan dari Umar bin Khattab, Nabi bersabda: “Hisablah dirimu sebelum kamu dihisab, dan hiasilah dirimu sekalian (dengan amal shaleh), karena adanya sesuatu yang lebih luas dan besar, dan sesuatu yang meringankan hisab di hari kiamat yaitu orang-orang yang bermuhasabah atas dirinya ketika di dunia.” (HR. Tirmidzi).¹¹⁴

¹¹³ Ayu Lestari Perdana, “Pelaksanaan Monitoring Dan Evaluasi (Monev) Terhadap Kinerja Guru Di Sman 16 Gowa,” *Seminar Nasional & Call For Paper Hubisintek*, (2020), hal. 44-50.

¹¹⁴ Ismail, dkk., *Risalah Khotbah: Wasiat Taqwa Sepanjang Masa*, (Semarang: Alinea Media Dipantara, 2021), hal. 111.

Bagi Marchington, evaluasi ini juga harus disesuaikan dengan konteks yang sedang dihadapi oleh organisasi. Selain itu, evaluasi menjadi sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan setiap orang dan mendorong kinerja tim yang lebih solid.¹¹⁵ Evaluasi tidak saja penting menurut kacamata manajemen modern tetapi juga berdasarkan spirit Islam. Inilah yang dilakukan oleh MTs Andalusia pada setiap bulannya.

Namun begitu, dari semua proses pengembangan soft-skill, monitoring dan evaluasi, ternyata program ini masih rentan risiko eksternal. Salah satunya berupa munculnya kendala sekolah online selama masa pandemi di MTs Andalusia Banjarnegara. Menurut Marchington, zaman telah berubah dan terus berubah, di mana nilai dan sikap para pekerja yang berasal dari muda milenial tampil tanpa batas. Namun sayangnya, Lembaga MTs Andalusia memang sedikit terhambat dalam pengembangan soft-skill pendidik dan tenaga kependidikan di kala pandemi. Penggunaan teknologi memang sedikit membantu, tetapi tetap tidak maksimal. Bukan saja dalam kasus praktikum, tetapi seluruh lembaga pendidikan di Indonesia memang dikejutkan oleh dampak pandemi. Hal itu karena sarana prasarana dan SDM memang belum sepenuhnya siap memasuki era teknologi 4.0. Ada semacam kegugupan dari pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Andalusia untuk terjun ke dalam dunia digital, sebagaimana menjadi keahlian kaum milenial pada umumnya.

Padahal, penguasaan penuh pada teknologi di era revolusi 4.0 ini, menurut hasil penelitian Erniwati, dkk., sangat penting. Misalnya, pelatihan online di masa pandemi ini sudah banyak mendapatkan respon positif dari para guru, dengan ditandai adanya keseriusan dan keaktifan guru untuk mengetahui penggunaan aplikasi dalam pembelajaran online, yang selama ini hanya sebatas penggunaan

¹¹⁵ Mick Marchington, "Teamworking and Employee Involvement: Terminology, Evaluation and Context," in S. Procter and f. Mueller (eds.), *Teamworking*, (Basingstoke: Macmillan, 2000), hal. 25.

WhatsApp melalui angket. Selain itu, kemampuan dan keterampilan guru mengenai penggunaan beberapa aplikasi mengalami peningkatan dari yang tidak mampu menggunakan aplikasi dalam pembelajaran online menjadi dapat menggunakan aplikasi tersebut dengan kesiapan guru untuk melaksanakan pembelajaran online dimasa yang akan datang. Walaupun, beberapa kendala pembelajaran online ini masih ada, antara lain: sarana dan prasarana yang kurang memadai seperti jaringan internet, paket data, dan belum semua siswa memiliki handphone.¹¹⁶

Penggunaan teknologi mutakhir adalah penting, bukan saja menurut teori pembelajaran, tetapi juga dalam pandangan agama Islam. Teknologi merupakan hal yg sangat melekat dalam kehidupan sehari-hari kita saat ini. Dalam Islam sendiri tidak pernah mengekang umatnya untuk maju dan modern, justru Islam sangat mendukung kemajuan umatnya untuk melakukan penelitian dan bereksperimen dalam bidang apapun termasuk dalam bidang teknologi. Selain banyak memuat tentang pentingnya pengembangan sains, Al-Quran juga dapat dijadikan sebagai inspirasi ilmu dan pengembangan wawasan berpikir, sehingga mampu menciptakan sesuatu yang baru dalam kehidupan. Hanya saja, untuk menemukan hal tersebut, dibutuhkan kemampuan untuk menggaliya secara lebih mendalam agar potensi alamiah yang diberikan Tuhan dapat memberikan kemaslahatan sepenuhnya bagi keselarasan alam dan manusia. Islam mendukung dengantetapmemperhatikanetikayangmengawal moral dan akhlak.¹¹⁷

Adapun adab-adab bermedia sosial dalam Islam antara lain: pertama, pentingnya meluruskan niat. Dalam Islam, niat merupakan hal paling pokok sehingga perbuatan yang baik, termasuk ibadah bisa menjadi buruk dan berbuah dosa. Apalagi jika berniat dan berbuat

¹¹⁶ Erniwati, Muhammad Anas dan Hunaidah, "Edukasi dan Pelatihan Terbimbing Bagi Guru Mengenai Pembelajaran Secara Daring Sebagai Upaya Pencegahan Covid-19," *Jurnal ABDINUS : Jurnal Pengabdian Nusantara*, Vol. 4, No. 2, (2021), 458-469.

¹¹⁷ Lungit Marsudi Wening, "Pandangan Islam Tentang Teknologi Dan Pemanfaatan Media Sosial," dalam <https://dppai.uui.ac.id/>, akses 15 Februari 2022.

buruk. Rasulullah SAW bersabda: “Sesungguhnya segala perbuatan bergantung pada niatnya. Dan setiap orang akan memperoleh apa yang diniatkannya. Siapa saja yang hijrahnya karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya itu dinilai karena Allah dan Rasul-Nya. Dan siapa yang hijrahnya karena menginginkan dunia atau karena perempuan yang ingin dinikahnya, maka hijrahnya itu sampai pada apa yang diniatkannya itu”.¹¹⁸

Kedua, menyebar kebaikan dan mencegah keburukan. Menjadi seorang muslim sesungguhnya banyak keuntungannya, tetapi tidak sedikit pula tanggung jawabnya. Allah SWT menyebutkan bahwa kaum Muslim adalah umat terbaik: “Kalian adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka; di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.” (Q.S. Ali Imran: 110).

Tiga, tidak menghina dan mengumbar kebencian. Serangan untuk menjelek-jelekan di media sosial atau menghina individu, kelompok, bahkan agama tidak pernah sepi. Hal ini bisa disalurkan lewat gambar meme, video, dan sebagainya. Seorang Muslim harus menjadi duta Islam yang baik menyikapinya. Alangkah baiknya dipikir masak-masak sebelum retweet, share, atau berkomentar mengenai sesuatu yang berpotensi menjadi polemik dan menebar kebencian.

Allah swt berfirman: “Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti, agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.” (Q.S. Al-Hujurat: 6).

¹¹⁸ Ahmad bin Muhammad Sardar, *Arba'una Haditsan Nabawiyah bi Asanidihā min Arba'ina Kitaban*, (Aleppo: Dar al-Qalam al-Arabi, 1995), hal. 18.

3. Paradoks dalam Kompensasi Karyawan

Pemberian kompensasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan (P/TK) di MTs Andalusia Banjarnegara berdasarkan sistem gaji, yang besarnya tergantung pada jobdes masing-masing karyawan, dan di masa depan gaji ini diharapkan lebih baik dari Aparatur Sipil Negara (ASN). Namun, sekalipun kompensasi ini dinilai penting Untuk meningkatkan kualitas pendidik/tenaga kependidikan, MTs Andalusia menempatkannya bukan pada skala prioritas. Langkah strategis yang berpijak pada skala prioritas adalah pembangunan gedung baru. Ini sisi paradoks persoalan kompensasi di MTs Andalusia.

Padahal, kompensasi merupakan upah baik berupa finansial maupun non-finansial yang diterima oleh seseorang atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Bagi lembaga pendidikan, kompensasi memiliki arti penting karena mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan para pendidik. Sejarah membuktikan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menunjukkan prestasi, motivasi, dan kepuasan kerja seorang tenaga pendidikan. Karena begitu pentingnya kompensasi, sehingga Islam mewajibkan seseorang untuk memberikan kompensasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas jerih payahnya.

Secara umum, tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan atau lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan atau lembaga pendidikan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama. Terkadang tujuan ini dapat menimbulkan konflik satu sama lainnya dan *trade-offs* harus terjadi. Selain itu, tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan atau tenaga kependidikan dan kepentingan pemerintah atau masyarakat.

Dari Abu Hurairah ra. bahwa Rasulullah saw bersabda: “Menunda

membayar hutang (termasuk upah pekerja) bagi orang yang mampu adalah kezaliman dan apabila seorang dari kalian dialihkan kepada orang yang mampu, maka hendaknya dialihkan” (HR Al-Bukhari dan Muslim).¹¹⁹ Selain itu, pentingnya imbalan ini juga dapat kita lihat dalam firman-Nya, “Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (QS. At-Taubah: 105).

Ayat tersebut menegaskan bahwa Allah Swt. memerintahkan kita untuk bekerja dan Dia pasti membalas semua yang kita kerjakan. Yang unik dari ayat tersebut ialah penegasan Allah Swt. bahwa memotivasi atau niat bekerja itu mestilah benar. Sebab, jika memotivasi bekerja tidak benar, maka Allah Swt. akan membalas dengan cara memberi azab.

Sebaliknya, jika memotivasi itu benar, maka Yang Maha Kuasa akan membalas pekerjaan itu dengan balasan yang lebih baik dari apa yang kita kerjakan, sebagaimana firman-Nya, “Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan” (QS. an-Nahl: 97). Ayat tersebut memiliki makna bahwa tidak ada perbedaan gender dalam hal penerimaan upah/balasan dari Allah Swt. Artinya, ayat tersebut menegaskan bahwa tidak diskriminasi upah atau imbalan dalam Islam jika mereka mengerjakan pekerjaan yang dan juga dengan porsi yang sama. Merujuk pada ayat tersebut, maka tidak boleh ada pilih kasih dalam hal memberikan upah atau imbalan oleh perusahaan atau lembaga pendidikan kepada karyawan atau pendidik.

¹¹⁹ Taqiyuddin Abul Fath bin Daqiq al-Aid, *Ihkam al-Ahkam Syarh Umdatul Ahkam*, jilid 2, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, 2014), hal. 155.

Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja guru sesuai dengan tujuan pemberian kompensasi itu sendiri sebagaimana menurut Malayu S.P. Hasibuan, yaitu sebagai bentuk kepuasan kerja, dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan kepuasan kerja dari jabatannya.¹²⁰ Sebagai motivasi, jika dibalas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Sebagai pembentuk disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku sesuai SOP.

Weether dan Davis mengatakan bahwa jasa karyawan yang dijadikan tolok ukur untuk memberikan kompensasi harus sebanding dengan standar pekerjaan yang ditetapkan organisasi. Karyawan yang memperlihatkan kinerja yang baik dan di atas standar pekerjaan yang telah ditetapkan seharusnya mendapatkan imbalan yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang bekerja di bawah standar. Untuk itu, diperlukan kejelasan dan keadilan dalam menilai kinerja karyawan agar mereka dapat menerima hasil penilaian tersebut, karena hasil penilaian akan menentukan jumlah kompensasi yang akan diterima.¹²¹

Konsep bayaran berdasarkan jasa ini dapat juga diimplementasikan dalam dunia pendidikan. Mengenai hal ini, Shandler dan Petty mengatakan bahwa Dewan Sekolah, masyarakat, dan para guru sepakat untuk memasukkan unsur jasa dalam struktur kompensasi. Permasalahan serius adalah belum adanya kesepakatan tentang bagaimana menerjemahkan jasa dalam bidang pendidikan ke dalam nilai uang. Ini muncul karena tidak ada sistem pengukuran yang memuaskan tentang kualitas mengajar guru yang

¹²⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hal. 37.

¹²¹ Ahmad Sarpandadi, *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru*, Tarbawi Vol. 2, No. 2, Juli-Desember 2016, hal. 125.

dibutuhkan oleh kelompok profesional.¹²² Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi, dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Dengan tunjangan yang telah diberikan MTs Andalusia Banjarnegara, pihak yayasan dan para pengurus lembaga tersebut berharap seorang guru tidak hanya memiliki kemampuan memberikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik, tapi juga terampil dalam menjalankan tugas-tugas lain yang dapat mengembangkan kemampuan diri dan memberikan layanan lebih kepada para murid. Selain itu, pihak yayasan juga berharap para pendidik juga terus meningkatkan kemampuan mengajar mereka dan mampu melakukan semacam inovasi untuk meningkatkan kualitas para peserta didik.

Selain tunjangan, MTs Andalusia Banjarnegara juga memberikan semacam insentif. Insentif ini adalah bentuk kompensasi berupa uang yang diberikan kepada guru berdasarkan penambahan kualitas/prestasi kerja dalam rangkaian tugas pokoknya. Bentuk kompensasi yang diterima berupa insentif adalah bonus, komisi, biaya perjalanan dinas, tambahan kerja lembur, dan bentuk lain terkait penambahan kualitas/prestasi kerja, insentif menjadi bentuk kompensasi yang diterima guru sebagai tambahan kerja yang dilakukan di luar kewajiban. Insentif bersifat insidental artinya tidak tetap setiap bulan.¹²³

Di MTs Andalusia Banjarnegara, insentif diberikan kepada guru yang dinilai mampu melaksanakan tugas tambahan dan layak untuk diberikan insentif. Bentuk insentif yang diterima guru bergantung pada jenis tugas yang dilaksanakan. Sekalipun kompensasi dan insentif ini diyakini sebagai faktor penting yang dapat menunjang prestasi lembaga, pihak Andalusia memunculkan satu paradoks, yang disebut sebagai langkah strategis sebagai fikih awlawiyat (prioritas),

¹²² *Ibid.*

¹²³ Ahmad Nurul Hafidz, *Sistem Kompensasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di Mts Mabdaul Huda Kedung Karang Wedung Demak Tahun Pelajaran 2020-2021*, hal. 72.

di mana prioritas utamanya adalah pembangunan gedung baru agar menyerap siswa lebih banyak, dan kesejahteraan karyawan masih terus ditingkatkan agar mencapai standar ASN. Paradoks lainnya adalah pengakuan bahwa pihak lembaga memberikan kompensasi yang lebih rendah dibanding dengan pengabdian dan pengorbanan pendidik/tenaga kependidikan di MTs Analusia.

4. Pemutusan Hubungan Kerja Sebagai Pilihan Terakhir

Pemutusan hubungan kerja di MTs Andalusia lebih kepada faktor terjadinya tindakan indisipliner, sekalipun sebelumnya telah diupayakan untuk diselesaikan secara prosedural maupun kekeluargaan. Tindakan indisipliner oleh karyawan menjadi kata kunci mengapa pemutusan hubungan kerja harus dilakukan. Pemutusan hubungan kerja sendiri adalah tindakan yang legal. Adapun dasar hukum PHK adalah sebagai berikut. Pasal 154A ayat (1) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 juncto Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Peraturan Pemerintah No. 35 tahun 2021 yang mengatur mengenai Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), waktu kerja dan istirahat, alih daya, serta PHK.

Tidak hanya bersifat nasional, PHK juga bersifat internasional. Instrumen hukum perburuhan internasional juga mengakui perlindungan dari PHK yang sewenang-wenang. Konvensi ILO No. 158 tahun 1982 tentang Pemutusan Hubungan Kerja, menyebutkan hal-hal yang harus diperhatikan pada tindakan PHK, yakni: pertama, pada dasarnya mengenai PHK harus dilakukan sehati-hati mungkin karena keputusan PHK terhadap pekerja berpengaruh pada anggota keluarga (yang menjadi tanggungan pekerja). Oleh karena efek sosial PHK berdampak sangat luas bagi kehidupan pekerja dan keluarganya, maka diperlukan prinsip kehati-hatian.

Kedua, seorang pekerja tidak dapat diputus hubungannya kecuali ada alasan yang sah untuk pemutusan tersebut dan diatur dalam perundang-undangan masing-masing Negara. Ketiga, selain

itu masing-masing Negara harus mengatur pula aturan PHK yang mencakup prosedur dalam melakukan PHK, alasan PHK, dan kompensasi yang berhak diterima pekerja menurut jenis alasan PHK yang dijatuhkan.¹²⁴

Walaupun seseorang harus menerima keputusan PHK dari tempat ia bekerja, ada aturan yang mengatur hak-haknya untuk mendapatkan uang pesangon. Perhitungan uang pesangon yang ditetapkan berdasarkan pasal 156 ayat (2) Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (UU 13/2003) jo. Undang-undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja Kluster Ketenagakerjaan (UU 11/2020) dan pasal 40 ayat (2) peraturan pelaksanaannya yakni pasal 36 Peraturan Pemerintah No. 35 tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja (PP 35/2021).

Besaran pesangon diukur dari lamanya masa kerja, sebagai berikut: masa kerja kurang dari 1 tahun = 1 bulan upah; masa kerja 1 tahun atau lebih tetapi kurang dari 2 tahun = 2 bulan upah; masa kerja 2 tahun atau lebih tetapi kurang dari 3 tahun = 3 bulan upah; masa kerja 3 tahun atau lebih tetapi kurang dari 4 tahun = 4 bulan upah; masa kerja 4 tahun atau lebih tetapi kurang dari 5 tahun = 5 bulan upah; masa kerja 5 tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 tahun = 6 bulan upah; masa kerja 6 tahun atau lebih tetapi kurang dari 7 tahun = 7 bulan upah; masa kerja 7 tahun atau lebih tetapi kurang dari 8 tahun = 8 bulan upah; masa kerja 8 tahun atau lebih = 9 bulan upah.¹²⁵

Pemberian pesangon sebagai kompensasi PHK dalam hukum Islam adalah wajib hukumnya, sebagaimana Islam mewajibkan dikuatkannya akad-akad atau perjanjian kerja demi terjaminnya hak-hak dan tegaknya keadilan; antara sekalian manusia, dan Islam

¹²⁴ Artikel, “Pemutusan Hubungan Kerja (PHK),” dalam <https://gajimu.com/>, akses 15 Februari 2022.

¹²⁵ Artikel, “Perhitungan Uang Pesangon dan Uang Penghargaan Masa Kerja,” dalam <https://gajimu.com/>, akses 15 Februari 2022.

juga memperhatikan agar akad-akad dilaksanakan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dan disepakati. Dalam hal ini, tujuan diberlakukannya ketentuan kewajiban membayar uang pesangon sebagai kompensasi PHK adalah untuk memperkuat akad perjanjian kerja. Penguatan akad dalam perjanjian kerja mutlak diperlukan, mengingat dengan adanya PHK pekerja yang bersangkutan akan kehilangan mata pencahariannya, sehingga tidak mampu memenuhi kebutuhan hidup bagi diri dan keluarganya. Di sisi lain terdapat kecenderungan pengusaha untuk seenaknya melakukan PHK, lebih-lebih saat ini jumlah tenaga kerja lebih besar dari lowongan pekerjaan yang ada.¹²⁶

Dalam konsep Islam, PHK adalah urusan muamalah. Pada dasarnya, semua bentuk muamalah itu boleh dilakukan kecuali ada dalil yang mengharamkannya, Islam mengaturnya secara jelas dan rinci dengan hukum-hukum yang berhubungan dengan ijaratul ajir (Kontrak kerja). Pengaturan tersebut mencakup penetapan ketentuan-ketentuan Islam dalam kontrak kerja antara pengusaha dan pekerja, penetapan ketentuan yang mengatur penyelesaian perselisihan yang terjadi antara pengusaha dan pekerja. Termasuk ketentuan yang mengatur bagaimana cara mengatasi tindakan kedzaliman dan ketidakadilan yang dilakukan salah satu pihak (pengusaha dan pekerja) terhadap pihak lainnya. Dalam Islam mengharuskan kontrak kerja antara pengusaha dan pekerja sesuai dengan ketentuan Islam, dasar hukum yang bisa digunakan yaitu dengan menggunakan akad ijarah.¹²⁷

Para karyawan yang dikenai PHK tetap harus dimuliakan. Inilah dasar utama wajibnya uang pesangon. Sedangkan memuliakan manusia adalah ajaran inti dalam Islam, yang menempatkan setiap

¹²⁶ Retno Septiani, "Analisis Hukum Islam Terhadap Pasal 156 Uu No.13 Tahun 2003 Tentang Kewajiban Membayar Uang Pesangon Sebagai Kompensasi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)," (Skripsi—Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018).

¹²⁷ Deti Komalasari, "Konsep Pemutusan Hubungan Kerja Dalam Ekonomi Islam," (Skripsi—Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu, Bengkulu 2017)

manusia, apa pun jenis profesinya, dalam posisi yang mulia dan terhormat. Hal itu disebabkan Islam sangat mencintai umat Muslim yang gigih bekerja untuk kehidupannya. Allah SWT berfirman, “Apabila telah ditunaikan salat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”(Qs. Al-Jumu’ah : 10)

Kemuliaan orang yang bekerja terletak pada kontribusinya bagi kemudahan orang lain yang mendapat jasa atau tenaganya. Salah satu hadis yang populer untuk menegaskan hal ini adalah “Sebaik-baik manusia di antara kamu adalah yang paling banyak manfaatnya bagi orang lain.” (HR. Bukhari dan Muslim). Hadits ini berbicara tentang manajemen sumber daya manusia insani.¹²⁸

Pemutusan hubungan kerja di MTs Andalusia Banjarnegara pernah terjadi, walaupun hanya dilakukan ketika semua prosedur telah terpenuhi, dan tindakan indisipliner pendidik tidak dapat ditolelir lagi. Mentolerir kesalahan sejatinya adalah tindakan yang tidak benar, dan karenanya apabila ada pelaku kesalahan wajib dihukum. Hal itu juga sejalan dengan prinsip agama Islam.

Allah berfirman: Dan balasan suatu kejahatan adalah kejahatan yang serupa, maka barangsiapa memaafkan dan berbuat baik, maka pahalanya atas (tanggungan) Allah. Sesungguhnya Dia tidak menyukai orang-orang yang dhalim. (Qs Asy-Syura [42]: 40).

Ayat di atas sebenarnya mengisyaratkan 3 model penyelesaian kesalahan yang dialami oleh seseorang sekaligus menunjukkan derajat keutamaan yang satu atas yang lain. Penyelesaian model pertama terdapat dalam frasa wajaza-u sayyi`atin sayyi`atun mitsluha, dan balasan suatu kejahatan adalah kejahatan yang serupa, mengisyaratkan model penyelesaian secara hukum.

Penyelesaian jenis ini diperbolehkan namun kurang dianjurkan,

¹²⁸ Abdur Rohman, *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Insani*, (Pamekasan: Duta Media Publishin, 2017), hal. 156.

terbukti Allah tidak menjanjikan pahala atas penyelesaian model ini. Selain itu penyelesaian model hukum masih menyisakan beberapa masalah seperti melibatkan banyak pihak, ada paksaan, ada sanksi, dan sering sulit memuaskan banyak pihak. Itulah sebabnya betapa banyaknya putusan pengadilan yang diajukan banding, kasasi, PK, dan seterusnya karena pihak yang satu merasa belum mendapat keadilan. Bahkan menjelang eksekusi sekalipun, nuansa perlawanan masih terasa, misalnya dengan menghalang-halangi jalannya eksekusi.

Penyelesaian model kedua dapat dipahami dari frasa kedua menyatakan, *faman 'afa* (barang siapa yang mau memaafkan), ini mengisyaratkan penyelesaian dengan mengedepankan akhlak. Ini sangat dianjurkan Allah terbukti dengan janji akan diberi pahala di sisi Allah bagi yang mau melakukannya. Dalam sebuah Hadits Nabi Muhammad saw menyatakan, “tidaklah seseorang mau memaafkan kesalahan orang melainkan Allah akan menambah kemuliannya.” (HR Muslim)

Penyelesaian model ini lebih mengedepankan akhlak yang ditandai dengan sikap rela mengalah, mau berkorban, tidak mengumbar dendam dan sakit hati, membuang sikap egois dan mau menang sendiri, dan sebagainya. Penyelesaian dengan model ini jelas lebih baik akibatnya karena meninggalkan bekas yang damai, lembut, elegan serta (lebih bisa diterima berbagai pihak). Dalam sidang-sidang di pengadilan, khususnya dalam kasus perdata, anjuran dan tekanan untuk berdamai dan bermusyawarah untuk mencari kesepakatan sangat ditekankan dan bahkan diharuskan untuk dilakukan.

Penyelesaian model ketiga dapat dipahami dari frasa *berbunyi, wa ashlah*a (bahkan berbuat baik), mengajak pihak yang dirugikan untuk setingkat naik kelas lagi dengan tidak berhenti pada level memaafkan saja, namun lebih dari itu melakukan aneka kebaikan kepada orang yang telah berbuat salah kepadanya. Pendekatan model ketiga ini kiranya bisa disebut dengan pendekatan cinta, di mana ia

di samping tidak menuntut balas (menuntut secara hukum) mau mengalah dan memaafkan juga malah memberikan kebaikan dan kemanfaatan kepada orang yang merugikannya.

Penyelesaian model ketiga ini jika diterapkan, dijamin akan mengakhiri konflik dengan lebih manis dan baik akibatnya. Orang yang berbuat salah akan merasa terharu dan tersentuh dengan kemuliaan dan keluhuran orang yang dirugikannya. Sehingga sangat mungkin akan berhasil menarik orang tersebut untuk melakukan kebaikan yang sama pada orang lain. Allah sendiri menjanjikan, sama seperti yang mau memaafkan, dengan pahala yang besar di sisi-Nya.

Namun demikian, ketiga model penyelesaian konflik di atas tidak selalu melulu harus berurutan dari membalas atau menuntut, memaafkan, atau justru malah mengislahi, karena sebenarnya kata kuncinya adalah islah (perbaikan kesalahan) itu sendiri, yakni mana saja yang diharapkan bisa memperbaiki kesalahan pelaku itulah yang paling tepat untuk ditempuh. Misalnya, ada orang yang mencemarkan nama baik seseorang. Ada kemungkinan ia diperkarakan secara hukum, dimaafkan, atau dimaafkan plus dibaiki (diapiki, bahasa Jawa). Pihak yang dirugikan bisa dengan bijak menempuh salah satu dari ketiga sikap tersebut dengan mempertimbangkan langkah apa yang paling tepat untuk memperbaiki pribadi pihak yang memulai kesalahan itu.

Secara umum, dengan dimaafkan dan bahkan diapiki tadi akibatnya lebih baik bagi dia dan juga si korban. Di samping dapat pahala dari Allah Swt juga tidak berlarut-larut dalam ketegangan karena berurusan dengan hukum yang menguras pikiran, tenaga, dan tidak sedikit harta. Dr. Ali Trigiyatno, Dosen Pascasarjana STAIN Pekalongan dan Ketua Majelis Tarjih PCM Batang, mengatakan bahwa ayat di atas ditutup dengan ungkapan *innahu la yuhibbudh dhalimin*. Allah tidak menyukai orang yang dhalim. Orang dhalim di sini seperti dijelaskan Ibnu Abbas, yakni orang yang mendahului berbuat

kesalahan. Sedang mufasir lain memahami sebagai sikap melampaui batas dalam membalas kesalahan orang yang telah mendhaliminya. Kedua sikap itu sama-sama dibenci Allah SwT.¹²⁹

Di atas sudah dikatakan bahwa salah satu penyebab pemutusan hubungan kerja di MTs Andalusia adalah ketidakmampuan meraih mutu pendidikan. Dalam konteks ini, ada beberapa masalah yang dihadapi di tempat kerja, sehingga para guru dan tenaga kependidikan tidak mampu meraih mutu pendidikan yang diharapkan. Salah satunya adalah skala prioritas lembaga adalah pembangunan sarana dan prasarana, pembangunan infrastruktur berupa gedung, yang menyita banyak hal, mulai tenaga, pikiran, hingga dana. Sementara itu, usia lembaga pendidikan ini cukup muda. Ada keterkaitan antara skala prioritas yang cenderung pada pembangunan fisik dengan masalah yang dihadapi pendidik sepanjang proses belajar-mengajar.

Bagi Anton Zaeni, solusi yang dibutuhkan adalah pembangunan spiritualitas dan moralitas individual dari pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan penekanan pada moralitas tersebut, maka egoisme personal terkikis. Salah satunya melalui pengembangan akhlakul karimah yang baik. Dengan meningkatnya kualitas akhlak maka persoalan yang ditimbulkan oleh skala prioritas lembaga (pembangunan fisik) tidak akan mengganggu tugas dan fungsi pendidik maupun tenaga kependidikan. Karena itulah, apabila pendidik dan tenaga kependidikan tidak berakhlak, tidak mencerminkan nilai-nilai syar'i, maka pemutusan hubungan kerja sudah pasti terjadi karena hal itu dianggap sebagai pelanggaran paling mendasar.

Hubungan akhlak dan kinerja karyawan itu sangat kuat. Pada zaman sekarang, dunia usaha semakin berkembang sehingga menuntut suatu perusahaan untuk dapat bersaing dan bertahan di dunia usaha. Konsekuensinya adalah suatu perusahaan harus lebih efektif dan efisien dalam melakukan kegiatan operasionalnya agar

¹²⁹ Ali Trigiyatno, "Bagaimana Islam Menyikapi Kesalahan Orang Lain," dalam <https://www.republika.co.id/>, 21 Februari 2020.

dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Keberhasilan kegiatan operasional perusahaan tidak hanya dapat dilihat dari produk kualitas yang dihasilkannya, tapi juga dari layanan yang diberikan dan etika kerja yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusia di perusahaan tersebut. Etika kerja harus mencerminkan nilai-nilai Islami, dengan menerapkan ciri-ciri etika kerja Islam seperti kejujuran, disiplin, kreatif, bersikap tanggung jawab, bahagia.¹³⁰

Nilai pekerjaan akan menjadi ibadah saat diperuntukkan untuk ibadah. Manusia diperintahkan untuk berperilaku sesuai etika moral, pedoman (petunjuk) dalam Al Qur'an, termasuk dalam bisnis. Prayogi Widharta dalam penelitiannya menyebutkan, bahwa uji parsial variabel dermawan bahwa variabel (X1) diperoleh nilai signifikansi 0,027 berarti kurang dari 0,05 memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerjakaryawan (Y). Variabel Motivation to Worship (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0015. Variabel dermawan (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) 0,006. Selanjutnya, pengaruh uji simultan dengan signifikansi uji F hasil uji yang diperoleh nilai F (0,000) lebih kecil dari signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel independen Etika Kerja Islam (X) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Disarankan kepada pimpinan cabang gadai syariah Blauran untuk membuat referensi kode etik etika kerja Islam secara formal.¹³¹

Akhlak juga ada hubungannya dengan rejeki. Salah satu ciri muslim berakhlak adalah yang bertakwa. Orang bertakwa pun mendapat rezeki di dunia dan di akhirat. Rezekinya datang dari arah yang tidak disangka-sangka. Allah akan menghapus kesalahan

¹³⁰ Ahmad Ansyori, "Analisis Etika Kerja Islam Pada Kinerja Karyawan PT. BPRS Mitra Agro Usaha Kota Bandar Lampung," *EDUNOMIC: Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi*, Vol. 9, No. 1, (2021), hal. 37-44.

¹³¹ Prayogi Harry Widharta, "Pengaruh Etika Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Di Pegadaian Syariah Cabang Blauran Surabaya," (Tesis—Universitas Muhammadiyah Surabaya, 2015).

mereka dan memperbaiki keadaan mereka. “Barang siapa bertakwa kepada Allah niscaya Dia akan membukakan jalan keluar baginya, dan Dia memberinya rezeki dari arah yang tidak disangkaskannya.” (QS ath-Thalaq: 2- 3).

Terkadang, kita memang melihat orang bertakwa tidak diberikan materi. Dia tampak miskin di pelupuk mata. Sebaliknya, orang yang tidak bertakwa mendapatkan rezeki berlimpah. Setiap makhluk mendapatkan rezeki. Ayat tentang keutamaan orang-orang bertakwa tidak berarti jika orang tidak bertakwa tak diberi rezeki. “Dan, tidak satu pun makhluk bergerak (bernyawa) di bumi melainkan semuanya dijamin Allah rezekinya.” (QS Hud:6).

MTs Andalusia, sekalipun terpaksa harus mengukum pelanggaran dengan memecatnya, namun terlebih dahulu mengedepankan prinsip menolong menyelesaikan masalah orang lain (karyawan), sebagai inti ajaran Islam. Dari Abu Hurairah ra, Nabi SAW, bersabda: “Barang siapa yang melepaskan satu kesusahan seorang mukmin, pasti Allah akan melepaskan darinya satu kesusahan pada hari kiamat. Barang siapa yang menjadikan mudah urusan orang lain, pasti Allah akan memudahkannya di dunia dan di akhirat. Barang siapa yang menutupi aib seorang muslim, pasti Allah akan menutupi aibnya di dunia dan di akhirat. Allah senantiasa menolong hamba Nya selama hamba Nya itu suka menolong saudaranya”. (HR Muslim).¹³²

Pada suatu hari Rasulullah Saw ditanya oleh sahabat beliau: “Ya Rasulullah, siapakah manusia yang paling dicintai Allah dan apakah perbuatan yang paling dicintai Allah? Rasulullah Saw menjawab: “Manusia yang paling dicintai oleh Allah adalah manusia yang paling banyak bermanfaat dan berguna bagi manusia yang lain. Sedangkan perbuatan yang paling dicintai Allah adalah memberikan kegembiraan kepada orang lain atau menghapus kesusahan orang lain, atau melunasi utang orang yang tidak mampu untuk membayarnya, atau

¹³² Arif Masduki, *Arba'in Nawawi : Kumpulan 40 Hadits Utama Imam An-Nawawi Dengan Maknanya*, (Selangor: Sinar Wawasan, 2021), hal. 37.

memberi makan kepada mereka yang sedang kelaparan dan jika seseorang itu berjalan untuk menolong orang yang sedang kesusahan itu lebih aku sukai daripada beri'tikaf di masjidku ini selama satu bulan." (HR. Thabrani).¹³³

Dalam prinsip Islam, menolong masalah orang lain akan mendatangkan pertolongan Tuhan. Prinsip tersebut bila diterapkan ke dalam manajemen Islam, maka membantu menyelesaikan masalah pendidik akan membebaskan lembaga dari masalah-masalah lain yang lebih besar. Umat Islam dianjurkan untuk saling tolong menolong dan memudahkan urusan orang lain. Dengan demikian, Allah akan melepaskan dirinya dari satu kesusahan pada hari kiamat kelak, serta akan memudahkannya di dunia dan akhirat.

Di level ini, apa yang dilakukan oleh MTs Andalusia sejalan dengan visi Mick Marchington, yang condong untuk menghindari pemutusan hubungan kerja dan lebih menekankan pada usaha keras lembaga membantu pendidik maupun tenaga kependidikan yang mengalami masalah, untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi. Kecuali kurangnya profesionalisme pendidik tersebut sudah tidak bisa diatasi lagi, sehingga pemutusan hubungan kerja musti dilakukan. Itu terjadi di MTs Andalusia ketika karyawan telah diupayakan untuk lebih baik namun gagal.

Salah satu contoh pemutusan hubungan kerja adalah seperti yang disampaikan oleh Ketua Yayasan, di mana salah satu guru mendaftarkan diri sebagai PNS. Untuk itulah, otomatis berhenti dari Andalusia. Selain itu, tatkala pendidik dan tenaga kependidikan merasa bersalah, dan kesalahannya tidak dapat diampuni, mereka akan lebih dulu mengundurkan diri sebelum surat pemutusan hubungan kerja dari lembaga keluar.¹³⁴ Dengan kata lain, pemutusan hubungan kerja terjadi apabila berbagai upaya perbaikan sebelumnya tidak berhasil

¹³³ Ikatan Bankir Indonesia, *Memahami Bisnis Bank Syariah*, (Jakarta: Gramedia, 2014), hal. 303.

¹³⁴ Wawancara dengan Ketua Yayasan, pada 25 Februari 2022.

atau pelanggaran terlalu berat sehingga tidak dapat ditoleransi lagi. Selama masih bisa ditoleransi, maka akan ada banyak tahapan yang dilakukan oleh lembaga sebelum menjatuhkan kebijakan pemutusan hubungan kerja.

D. MTs Andalusia, Kualitas SDM & Madrasah Unggulan

Sekalipun secara manajemen SDM saat ini kurang maksimal, karena ada beberapa kekurangan yang belum terselesaikan, seperti prasyarat pengadaan yang belum maksimal, pengembangan soft-skill yang rentan, dan paradoks kompensasi, namun kualitas SDM MTs Andalusia tidak terpengaruhi. Tampak tidak ada relasi konsekuensial antara MSDM dan Kualitas SDM.

SDM di MTs Andalusia memiliki karakter spiritual yang tinggi, totalitas dalam mengabdikan dan mengajar; meningkatkan skill dan membimbing peserta didik. SDM MTs Andalusia memiliki niat yang ikhlas dalam beramal, sekalipun kompensasi bagi mereka bukan skala prioritas lembaga. Kedekatan emosional SDM MTs Andalusia juga tinggi, yaitu memiliki integritas tinggi, bertanggung jawab, bersemangat dan mandiri. Bahkan, para guru di sekolah serasa orangtua di rumah.

Karakter intelektual SDM di MTs Andalusia pun tinggi, memiliki pemikiran yang cermat, cepat dan tepat; banyak ide dan mampu memancing minat belajar peserta didik. Itu ditandai dengan keberhasilan peserta didik dalam mengikuti pelatihan dan pendampingan sampai berhasil meraih prestasi di tingkat lokal dan nasional. Semua tanggung jawab itu membutuhkan tenaga fisik yang ekstra kuat, dan syarat tersebut dipenuhi oleh SDM di MTs Andalusia.

Mengingat pengaruh kualitas SDM ini sangat besar sekalipun secara manajemen belum maksimal, maka konsekuensi yang lebih jauh lagi adalah bahwa MTs Andalusia Banjarnegara pantas menyandang gelar sebagai Madrasah Unggulan, karena mampu memenuhi target

pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional, memiliki fasilitas dan infrastruktur yang handal, dan dukungan dana yang cukup. Bahkan, proses pembelajaran di MTs Andalusia ini berhasil mengantarkan para siswanya berprestasi.

BAB 4 Penutup

A. Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Pengadaan pendidik & tenaga kependidikan di MTs Andalusia Banjarnegara dalam mewujudkan madrasah yang berdaya saing didasarkan pada pertimbangan matang yang dihasilkan oleh rapat antara yayasan dan kepala madrasah, dengan sikap yang berdaya tawar kuat di hadapan para pelamar, menggunakan iklan berbayar dalam menyebarkan info loker, dan mengedepankan prinsip win-win solution tatkala berhadapan dengan pendidik yang lebih kuat secara posisional.
- b. Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Andalusia Banjarnegara dalam mewujudkan madrasah yang berdaya saing didasarkan pada metode In House Teaching (IHT), pendampingan, penggunaan learning management system, penguatan kemampuan personal-approach, dan penilaian

berbasis kinerja.

- c. Kompensasi terhadap pendidik & tenaga kependidikan MTs Andalusia Banjarnegara dalam mewujudkan madrasah yang berdaya saing berbasis penggajian (bukan pembayaran sesuai prestasi) dan berbasis tunjangan.
- d. Integrasi & Pemutusan Hubungan Kerja pendidik & tenaga kependidikan MTs Andalusia Banjarnegara dalam mewujudkan madrasah yang berdaya saing mempertimbangkan pelanggaran syariat, ketidakberhasilan dalam mencapai mutu pendidikan, dan hasil akhir dari proses musyawarah berbasis nilai-nilai kekeluargaan.

B. Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan untuk menilai sejauh mana pengadaan, pengembangan, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja dalam sebuah lembaga pendidikan. Kelemahan tersebut bersifat teoritik, yaitu ketika Mick Marchington menyarankan sebuah lembaga/perusahaan mencari dan mempekerjakan karyawan yang memiliki kualifikasi di atas kemampuan lembaga/perusahaan itu sendiri, kasus MTs Andalusia memberikan solusi yang tidak mungkin dibaca dari kacamata teori Marchington tersebut, yaitu *win-win solutions*. Penelitian-penelitian berikutnya disarankan untuk mengkaji kasus-kasus lain terkait *win-win solutions* ini, bukan saja karena akan bermanfaat untuk mengkritik teori manajemen sumber daya manusia ala Marchington, tetapi akan berguna bila sebuah lembaga memiliki banyak karyawan yang jauh berkualitas dibanding kemampuan lembaga untuk mendapatkannya.

Daftar Pustaka

- ACAS, *Acas Code of Practice on disciplinary and grievance procedures* dalam <https://www.acas.org.uk/>, 3 November 2021.
- Adri Efferi, *Manajemen Pendidikan: Menyingkap Tabir Pengelolaan Lembaga Pendidikan*, (Depok: Rajawali Press, 2020)
- Agus Zhuge Maulana, "Pelatihan Berkelanjutan: Serial Buku Dari Sukma Untuk Indonesia," dalam <https://www.academia.edu/>, akses 15 Februari 2022.
- Ahmad Ansyori, "Analisis Etika Kerja Islam Pada Kinerja Karyawan PT. BPRS Mitra Agro Usaha Kota Bandar Lampung," *EDUNOMIC: Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi*, Vol. 9, No. 1, (2021)
- Ahmad Nurul Hafidz, *Sistem Kompensasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di Mts Mabdaul Huda Kedung Karang Wedung Demak Tahun Pelajaran 2020-2021*, Tesis, (Jepara: Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara, 2021).
- Ahmad Sarpandadi, *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru*, Tarbawi Vol. 2, No. 2, Juli-Desember 2016.
- Ahmad, M. Yusuf; Arisanti, Devi; Nasution, Ridoan, "Strategi Kepala

Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di MIN 3 Simpang Tiga Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru,” *Jurnal Al-Hikmah*, Vol. 4, No. 2, 2017.

Alamsyah, Ichsan Emerald, *Meniadakan Generasi Curang dengan Sistem Pendidikan Islam* dalam <https://www.republika.co.id/>, diakses 23 Oktober 2021.

Ali Trigiyatno, “Bagaimana Islam Menyikapi Kesalahan Orang Lain,” dalam <https://www.republika.co.id/>, 21 Februari 2020.

Allan A. Glatthorn, Brenda K. Jones dan Ann Adams Bullock, *Developing Highly Qualified Teachers: A Handbook for School Leaders*, (Thousand Oaks: Corwin Press, 2006)

Andalusia, *Alamat* dalam <http://andalusia.sch.id/alamat/>, diakses 23 Oktober 2021.

Andalusia, *Sekolah Unggulan ? Disinilah Tempatnya ! : Sebuah tempat, yang sangat nyaman untuk kegiatan belajar dan Menghapal Al Qur’an* dalam <http://andalusia.sch.id/>, diakses 23 Oktober 2021.

Anggito, Albi; Setiawan, Johan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Sukabumi: 2018.

Anis Fauzi, *Menggagas Jurnalistik Pendidikan*, Jakarta: Diadit Media, 2007.

Arintina, Inda; Yarti, Rika Novi, “Menumbuhkembangkan Human Digital Skill Pendidik Di Abad Ke 21,” *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pgris Palembang*, 12 Januari 2019.

Artikel, “Pemutusan Hubungan Kerja (PHK),” dalam <https://gajimu.com/>, akses 15 Februari 2022.

Artikel, “Perhitungan Uang Pesangon dan Uang Penghargaan Masa Kerja,” dalam <https://gajimu.com/>, akses 15 Februari 2022.

Asang, Sulaiman, *Membangun Sumber Daya Manusia Berkualitas: Perspektif Organisasi Publik*, Surabaya: Brilian Internasional, 2012.

Awan Santosa, *Mendapatkan Karier Idaman Dalam Sepekan*, Jakarta: Gramedia, 2009

Ayu Lestari Perdana, “Pelaksanaan Monitoring Dan Evaluasi (Monev)

Terhadap Kinerja Guru Di Sman 16 Gowa,” *Seminar Nasional & Call For Paper Hubisintek*, (2020)

Bafadhal, Ibrahim, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.

Bunyamin, “Deregulasi Pendidikan di Masa Pandemi Covid-19: Sebuah Keniscayaan,” dalam Afrillia Fahrina, Karla Amelia, Cut Rita Zahara (eds.), *Minda Guru Indonesia: Guru Dan Pembelajaran Inovatif Di Masa Pandemi COVID-19*, Aceh: Syiah Kuala University Press, 2020.

Darmaningtyas, *Pendidikan Rusak-rusakan*, Yogyakarta: LKiS, 2005

Dasmadi, *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Dan Motivasi Pegawai Studi Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Klaten*, Klaten: Penerbit Lakeisha, 2021.

Deti Komalasari, “Konsep Pemutusan Hubungan Kerja Dalam Ekonomi Islam,” (Skripsi—Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu, Bengkulu 2017.

Efferi, Adri, “Dinamika Persaingan antar Lembaga Pendidikan,” *QUALITY: Journal of Empirical Research in Islamic Education*, Vo. 2, No. 1, 2014.

Eny Wahyuningsih, “Meningkatkan Kompetensi Guru Melalui Kegiatan Iht (In House Training) “Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP),” dalam <https://smkthpati.sch.id/>, akses 15 Februari 2022.

Erniwati, Muhammad Anas dan Hunaidah, “Edukasi dan Pelatihan Terbimbing Bagi Guru Mengenai Pembelajaran Secara Daring Sebagai Upaya Pencegahan Covid-19,” *Jurnal ABDINUS : Jurnal Pengabdian Nusantara*, Vol. 4, No. 2, (2021)

Fachrial, Peppy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Berbasis Penilaian Kriteria Malcolm Baldrige*, Surabaya: Jakad Media Publishing, 2020.

Fahman, Mundzar, “Perubahan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Persaingan Global,” *AT-TUHFAH: Jurnal Keislaman*, Vol.7, No.1, (2018), hal. 106-116.

Fathur Rokhman, Farid Ahmadi, dan Ratna Dewi Kusumaningtyas,

Konsep Ideal Labschool, Surabaya: CV. Pilar Nusantara, 2017.

Hartini, Dwi, "Komersialisasi Pendidikan Di Era Globalisasi : Studi Kasus tentang Persepsi Masyarakat terhadap Kuasa Modal dalam Dunia Pendidikan di Kelurahan Jebres, Kecamatan Jebres, Surakarta tahun 2011," Skripsi-UNS-F.KIP Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial.

Helaluddin; Wijaya, Hengki, *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori & Praktik*, Jakarta: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019.

Hidayat, Wahyu, "Manajemen Pembinaan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati*, Vol. 28, No. 1, 2013.

Junier Sakerebau, "Memahami Peran Psikologi Pendidikan Bagi Pembelajaran," *BIA: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen Kontekstual*, Vol. 1, No. 1, (2018)

Junita, Nancy, *Dijanjikan Nilai Tinggi, Guru Madrasah di Cianjur Cabuli 30 Siswa Pria* dalam <https://kabar24.bisnis.com>, diakses 23 Oktober 2021.

Kemenag, *Tingkatkan Integritas dan Kerohanian, MTs Andalusia Rutinkan Kajian Kitab* dalam <https://banjarnegara.kemenag.go.id/>, diakses 23 Oktober 2021.

Leonard, "Kompetensi Tenaga Pendidik di Indonesia: Analisis Dampak Rendahnya Kualitas SDM Guru dan Solusi Perbaikannya," *Formatif: Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA*, Vol. 5, No 3, 2015.

Laili Komariyah, dkk., *Manajemen Pendidik & Tenaga Kependidikan Abad 21*, Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2021

Lungit Marsudi Wening, "Pandangan Islam Tentang Teknologi Dan Pemanfaatan Media Sosial," dalam <https://dppai.uui.ac.id/>, akses 15 Februari 2022.

Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002

Marchinton, Mick, etc., *Human Resource Management at Work: The Definitive Guide*, Great Britain: Kogan Page Limited, 2021.

Melkisedek Noh Bernabas Cervesius Neolaka, *Pendidikan Dasar di Daerah Perbatasan: Potret dan Upaya Peningkatan Kualitasnya*,

Malang: Inteligencia Media, 2020.

Michael Adryanto, *Tips and Tricks on Getting The Right Talents: Strategi dan Teknik*, Jakarta: Gramedia, 2014

Muhammad Mutsari, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, cetakan ke 2, 2015

Ningsih, Nurwinda, "Sistem Pengupahan Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Upah Guru Taman Pendidikan Alquran Di Kota Pontianak," *Jurnal Mahasiswa Ekonomi Pembangunan*, Vol. 7, No. 2, 2018.

Nurmawati, Syarah Ira, *MTs Andalusia Banjarnegara pada saat ni sedang membutuhkan Guru PAI* dalam <https://www.lokerbumiayu.id/>, diakses 23 Oktober 2021.

Prayogi Harry Widharta, "Pengaruh Etika Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Di Pegadaian Syariah Cabang Blauran Surabaya," Tesis—Universitas Muhammadiyah Surabaya, 2015.

Pupuh Fathurrahman & Aa Suryana, *Guru Profesional*, Bandung: PT Rafika Aditama, 2012

Ramdhan, Muhammad, *Metode Penelitian*, Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2021.

Retno Septiani, "Analisis Hukum Islam Terhadap Pasal 156 Uu No.13 Tahun 2003 Tentang Kewajiban Membayar Uang Pesangon Sebagai Kompensasi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)," Skripsi—Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018.

Revina, Shintia, *Mengapa Kualitas Guru di Indonesia Masih Rendah?* dalam <https://magdalene.co/>, diakses 23 Oktober 2021.

Rhenald Kasali, *Wirausaha Muda Mandiri: kisah inspiratif anak muda mengalahkan rasa takut dan bersahabat dengan ketidakpastian, menjadi wirausaha tangguh*, Jakarta: Gramedia, 2010

Richard L Olevier, "Whence Consumer Loyalty," *Journal Marketing*, Vol. 5, (1999)

Rizal Abror, "Mengenal Learning Management System? Manfaat dan Cara Menerapkannya," dalam <https://pahamify.com/>, 15 Desember 2020.

Robert A. Roth, *The Role of the State in Performance-based Teacher*

- Education-certification*, New Jersey: Bureau of Teacher Education and Academic Credentials, Division of Field Services, 1972.
- Rofa'ah, *Pentingnya Kompetensi Guru dalam Kegiatan Pembelajaran dalam Perspektif Islam*, Yogyakarta: Deepublish, 2016.
- Rukhin, *Metode Penelitian Kualitatif*, edisi revisi, Surabaya: Jakad Media Publishing, 2021.
- Septian Nur Ika Trisnawati, dkk., *Profesi Kependidikan*, (Klaten: Tahta Media Group, 2021.
- Simanjuntak, Mariana, dkk., *Kewirausahaan: Konsep dan Strategi*, Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Siyoto, Sandu; Sodik, Muhammad Ali, *Dasar Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.
- Soleh Soemirat dan Elvinaro Ardianto, *Dasar-Dasar public Relations*, Bandung: Rosda Karya, 2002.
- Sumanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Memasuki Revolusi Industri 4.0*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2020.
- Susanto, Ahmad, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Konsep, Strategi, dan Implementasinya*, Jakarta: Prenada Media, 2016.
- Syukurman, *Sosiologi Pendidikan: Memahami Pendidikan dari Aspek Multikulturalisme*, Jakarta: Kencana, 2020.
- Ujang S. Hidayat, *Model-Model Pembelajaran Efektif*, Sukabumi: Yayasan Budhi Mulia Sukabumi, 2016.
- Wildan, "Peningkatan kompetensi profesional guru melalui metode pendampingan," *Transformasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, Vol. 15, No. 1, (2019)
- Williams, William Wendell, "20 Signs That Your School Is Laissez Faire," *The Clearing House*, Vol. 26, No. 1, 1951
- Yusuf, A. Muri, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, cet. ke-4, Jakarta: Kencana, 2017.
- Ziyana Amsal, "Orangtua Kedua di Sekolah," dalam <https://www.kompasiana.com/>, 4 Maret 2020.

Tentang Penulis



Wahyul Khomisah, lahir 19 Maret 1982 di Banjarnegara, Jawa Tengah. Putri dari pasangan KH. 'Izzudin Slamet Riyadi Hamzah, (Alm) dan Ibu Turilah Abdul Rohman. Ia menyelesaikan pendidikan D2 Pendidikan Guru Kelas pada tahun 2006 dan menyelesaikan S1 Tarbiyah-PAI di STAIN Purwokerto pada tahun 2009.

Saat ini ia menjabat sebagai Kepala Madrasah di MI Maarif Al Falah Joyokusumo. Selain itu ia juga menjadi ketua I Pimpinan Cabang Fatayat Nahdhatul Ulama Banjarnegara, Bendahara I Badan Koordinasi Lembaga Pendidikan Al Qur'an Kab. Banjarnegara, Bendahara II Lembaga Pendidikan Maarif NU Kabupaten Banjarnegara, Pengawas Koperasi Yasmin Bintang Sembilan Kab. Banjarnegara, Ketua Badan Koordinasi Lembaga Pendidikan Al Qur'an Kecamatan Banjarnegara, Sekretaris Lembaga Pendidikan Al Qur'an Metode Qiraati Kecamatan Banjarnegara, Sie Bidang Seni pada

JP3M (Jam'iyah Pengasuh Pondok Pesantren Putri & Muballighoh),
Anggota JMQH (Jami'iyah Mudarasatil Qur'an Lil Hafizhat).

Daftar Isi

Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vii
Bab 1 Pendahuluan.....	1
Bab 2 Landasan Teori	11
A. Deskripsi Teori	11
1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	11
2. Standar Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).....	20
3. Karakteristik Madrasah Unggulan.....	22
B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	23
Bab 3 Manajemen Sumber Daya Pendidik & Tenaga Kependidikan dalam Mewujudkan Daya Saing Madrasah.....	29
A. Profil MTs Andalusia	29
1. Visi dan Misi MTs Andalusia Banjarnegara	30

2.	Identitas MTs Andalusia Banjarnegara	31
3.	Struktur Organisasi Yayasan Pendidikan Islam Andalusia Banjarnegara	32
4.	Struktur Organisasi MTs Andalusia Banjarnegara	33
5.	Sarana Prasarana MTs Andalusia Banjarnegara.....	37
6.	Keadaan Guru dan Karyawan MTs Andalusia Banjarnegara	39
7.	Keadaan Perkembangan Peserta Didik di MTs Andalusia Banjarnegara	43
8.	Daftar Ekstrakurikuler di MTs Andalusia Banjarnegara ...	44
B.	Hasil Penelitian Manajemen Sumber Daya Pendidik & Tenaga Kependidikan	46
1.	Pengadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK)	46
2.	Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P/ TK).....	54
3.	Kompensasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P/TK). ..	58
4.	Pemutusan hubungan kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P/TK).....	66
C.	Pembahasan Penelitian Manajemen Sumber Daya Pendidik & Tenaga Kependidikan.....	70
1.	Prasyarat Pengadaan yang Tidak Maksimal.	70
2.	Pengembangan <i>Soft-Skill</i> yang Rentan Risiko.....	80
3.	Paradoks dalam Kompensasi Karyawan	93
4.	Pemutusan Hubungan Kerja Sebagai Pilihan Terakhir	97
D.	MTs Andalusia, Kualitas SDM & Madrasah Unggulan.....	107
Bab 4	Penutup	109
	Daftar Pustaka.....	111
	Tentang Penulis.....	117

