

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang

Arrifah Putri Nadila¹, Delvin Pratama²

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang^{1,2}
arrifahputrinadila538@gmail.com¹, pratamadelvin221@gmail.com²

Abstract: Human Resources (HR) play an important role in improving the quality of education in educational institutions, including Madrasah Aliyah Negeri (MAN). So, good management is needed to achieve madrasah goals. Using a qualitative approach and combined methods, researchers describe the role of HR management, implementation of HR management, and strategies to increase the productivity of teaching and education staff. In achieving maximum results, researchers collected data through observation, interviews and analysis of related documents. The research results show that the role of HR management in MAN 2 Malang City is very important for the institution as seen from the positive impact of its implementation. Apart from that, the implementation of human resource management at MAN 2 Malang City is carried out in the implementation of management functions, namely planning, procurement, coaching and development, promotion and transfer, dismissal, compensation and employee assessment. MAN 2 Malang City also has a strategy to increase the productivity of its human resources, including continuous training and development, providing incentives and rewards, as well as effective coaching and supervision.

Keywords: Management Implementation; Human Resource Management; Madrasah Aliyah; Education Quality

Abstrak: Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan, termasuk di Madrasah Aliyah Negeri (MAN). Maka, diperlukan manajemen yang baik untuk mencapai tujuan madrasah. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode kombinasi, peneliti mendeskripsikan peran manajemen SDM, implementasi manajemen SDM, dan strategi meningkatkan produktivitas tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam mencapai hasil yang maksimal, peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan analisis dokumen terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran manajemen SDM di MAN 2 Kota Malang sangat penting bagi lembaga yang dilihat dari dampak positif penerapannya. Selain itu, implementasi manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Kota Malang dilakukan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi, dan penilaian pegawai. Pihak MAN 2 Kota Malang juga memiliki strategi dalam

meningkatkan produktivitas SDM-nya, meliputi pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, pemberian insentif dan penghargaan, serta pembinaan dan supervisi yang efektif.

Kata Kunci: Implementasi Manajemen; Manajemen Sumber Daya Manusia; Madrasah Aliyah; Kualitas Pendidikan

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan inti dari keberhasilan setiap organisasi, terutama dalam konteks lembaga pendidikan. Adanya manajemen SDM dinilai mampu meningkatkan kualitas SDM dalam lembaga pendidikan. Penelitian yang dilakukan oleh Fahmiah Akilah menyebutkan bahwa manajemen SDM membantu tenaga pendidik dan kependidikan untuk memenuhi kebutuhan mereka guna mengembangkan masing-masing dari mereka.¹ Apabila tenaga pendidik dan kependidikan terpenuhi kebutuhannya, akan berdampak pada kinerja dan produktivitas yang meningkat. Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Rasyid, bahwa kualitas sumber daya manusia yang baik dalam lembaga pendidikan dinilai mampu memperhitungkan masa depan dan mengaktualisasikan apa yang dibutuhkan oleh masa depan.² Maka, penting untuk memahami dan mengimplementasikan praktik manajemen SDM yang efektif dalam lingkungan lembaga pendidikan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting dalam lembaga pendidikan, termasuk di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang. MSDM tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kualitas SDM, tetapi juga berperan strategis dalam mencapai visi dan misi lembaga tersebut. Dalam konteks ini, penelitian ini akan lebih mendalam dengan memfokuskan pada implementasi MSDM di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang. Selain aspek-aspek yang telah disebutkan sebelumnya, implementasi MSDM di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang juga dapat melibatkan beberapa hal lainnya. Misalnya, pengembangan kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, seperti kebijakan perekrutan, kompensasi, pengembangan karir, dan penyelesaian konflik. Selain itu, penting juga untuk mempertimbangkan peran teknologi informasi dalam mendukung implementasi MSDM, seperti penggunaan sistem informasi manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi.

¹ Fahmiah Akilah, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan," *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2018): 518-34, <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v6i1.282>.

² Harun Rasyid, "Membangun Generasi Melalui Pendidikan Sebagai Investasi Masa Depan," *Jurnal Pendidikan Anak* 4, no. 1 (2015): 565-81, <https://doi.org/10.21831/jpa.v4i1.12345>.

Manajemen Sumber Daya Manusia di lembaga pendidikan, khususnya di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang, memberikan pemahaman tentang pentingnya manajemen SDM dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Namun, terdapat kebutuhan untuk mengaitkan peran dan kontribusi manajemen SDM dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang secara lebih komprehensif. Dalam konteks ini, Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran strategis dalam mencapai visi dan misi sebuah lembaga pendidikan. Melalui pengelolaan yang efektif, manajemen SDM dapat membantu lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengembangkan diri mereka. Dalam hal ini, Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang dapat mengimplementasikan praktik manajemen SDM yang efektif untuk mencapai tujuan mereka.

Implementasi MSDM di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang dapat mencakup berbagai aspek, seperti perencanaan, perekrutan, penempatan, pengembangan, dan penilaian kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan adanya manajemen SDM yang baik, madrasah dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang ada, memastikan penempatan yang tepat sesuai dengan kebutuhan, serta memberikan pengembangan dan penilaian yang berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kinerja.

Strategi yang digunakan oleh Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang untuk meningkatkan produktivitas tenaga pendidik dan kependidikan dapat melibatkan pendekatan yang holistik. Misalnya, madrasah dapat mengadopsi program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mendorong partisipasi aktif tenaga pendidik dan kependidikan dalam pengambilan keputusan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi. Dengan mengintegrasikan peran dan kontribusi manajemen SDM secara menyeluruh dalam mencapai visi dan misi Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang, diharapkan lembaga pendidikan ini dapat mencapai kinerja yang lebih baik, meningkatkan mutu pendidikan, dan menghasilkan lulusan berkualitas.

Berdasarkan penelusuran artikel tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri cenderung membahas implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia kurang menyeluruh. Penelitian yang dilakukan oleh Sakban, Nurmali, dan Ridwan yang dilakukan di MA Al-Mathiriyah mendapatkan kesimpulan bahwa sekolah tersebut melaksanakan, merencanakan, memberi hukuman dan penghargaan pada guru maupun karyawan.³ Penelitian lain oleh Munandar,

³ Sakban Sakban, Ifnaldi Nurmali, dan Rifanto Bin Ridwan, "Manajemen Sumber Daya Manusia," *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)* 2, no. 1 (30 Juni 2019): 93, <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>.

Syah, dan Erihadiana dengan studi kasus di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ciamis Jawa Barat memberikan hasil bahwa manajemen sumber daya manusia didalamnya berfokus pada perencanaan, perekrutan, penempatan, dan pengembangan tenaga pendidikan maupun kependidikan.⁴ Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Utamy, Ahmad, dan Eddy juga tak jauh berbeda, fungsi manajemen sumber daya manusia memfokuskan pada perencanaan, perekrutan, pelaksanaan seleksi, penempatan, pengembangan, dan penilaian kinerja.⁵ Dari beberapa penelitian tersebut, jarang sekali mengungkap fungsi manajemen SDM pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja. Maka, artikel ini akan mengupas lengkap implementasi manajemen sumber daya manusia yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang yang merupakan sekolah unggulan di Kota Malang dengan penghargaan peringkat pertama penyumbang prestasi tingkat internasional tahun 2023 oleh Pusat Prestasi Nasional.⁶

Dalam penelitian ini, peneliti akan mengeksplorasi lebih jauh mengenai implementasi atau pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang ada di MAN 2 Kota Malang. Sejalan dengan itu, maka penelitian secara khusus mengkaji tiga hal. *Pertama*, sejauh mana peran manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan. *Kedua*, bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Kota Malang. *Ketiga*, strategi yang digunakan madrasah untuk meningkatkan profektivitas tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 2 Kota Malang. Ketiga tujuan ini akan dipaparkan secara komprehensif dalam tulisan ini sebagai wawasan pembaca mengenai implementasi sumber daya manusia.

Metode Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu untuk menggali lebih dalam bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Kota Malang, maka desain penelitian yang cocok adalah pendekatan kualitatif. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Noor bahwa pendekatan penelitian kualitatif menekankan pada aspek pemahaman mendalam suatu

⁴ Didih Syakir Munandar, Muhibbin Syah, dan Mohamad Erihadiana, "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ciamis Jawa Barat)," *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5, no. 1 (7 Januari 2022): 162, <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.394>.

⁵ Rahmah Utamy, Syarwani Ahmad, dan Syaiful Eddy, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia," *Journal of Education Research* 1, no. 3 (17 November 2020): 226, <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.26>.

⁶ "MAN 2 Kota Malang Top 1 Penyumbang Sekolah Dalam 108 Prestasi Dunia Tahun 2023 – MAN 2 Kota Malang," diakses 24 Februari 2024, <https://man2kotamalang.sch.id/2024/02/05/man-2-kota-malang-top-1-penyumbang-sekolah-dalam-108-prestasi-dunia-tahun-2023/>.

masalah.⁷ Selain itu, penelitian juga mengkombinasi metode penelitian studi literatur, wawancara mendalam dengan *stakeholder* terkait di MAN 2 Kota Malang, dan analisis data menggunakan metode induktif dengan melihat fakta-fakta di lapangan, di analisis, dan dihubungkan dengan teori-teori yang ada. Selanjutnya, keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi metode atau teknik yang membandingkan hasil wawancara dengan observasi peneliti. Hal ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana manajemen SDM diimplementasikan, mengatasi hambatan yang mungkin muncul, serta implikasinya terhadap keseluruhan kinerja sekolah.

Hasil dan Pembahasan

A. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan

Manajemen SDM dalam lembaga pendidikan akhir-akhir ini kerap kali menjadi sorotan karena memiliki dampak besar pada lembaga pendidikan. Knies dalam Tuytens, Vakeman, dan Devos memaparkan bahwa manajemen sumber daya manusia secara strategis dapat memberikan manfaat pada peningkatan produktivitas, keuntungan, dan meminimalisir pergantian karyawan lebih rendah.⁸ Selain itu, peningkatan kinerja dan produktivitas tenaga pendidik dan kependidikan juga mempengaruhi proses pembelajaran lebih efektif. Penelitian yang dilakukan oleh Patti, dkk. menunjukkan bahwa kinerja tenaga pendidik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembelajaran efektif peserta didik.⁹ Maka, manajemen sumber daya manusia menjadi faktor keberhasilan dalam organisasi, utamanya lembaga pendidikan. Dari observasi yang dilakukan oleh peneliti di MAN 2 Kota Malang, didapatkan temuan bahwa kegiatan pembinaan manajemen sumber daya manusia senantiasa dilakukan untuk memberikan pengarahan kepada tenaga pendidik dan kependidikan (Gambar 2).

⁷ Zulki Zulkifli Noor, *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif (Petunjuk Praktis untuk Penyusunan Skripsi, Tesis, dan Disertasi)* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2015).

⁸ Melissa Tuytens, Eva Vekeman, dan Geert Devos, "Strategic human resource management in primary and secondary schools. An explorative study in Flanders (Belgium)," *Educational Management Administration & Leadership* 20, no. 10 (17 Mei 2023): 2, <https://doi.org/10.1177/1741143221998706>.

⁹ Ricksa Risalah Patti, Ihsan Dacholfany, dan Sutrisni Andayani, "Pengaruh Kinerja Guru dan Fasilitas Pembelajaran terhadap Pembelajaran Efektif di SMAN 1 Seputih Agung Lampung," *Poace: Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan* 3, no. 1 (2023): 70-79.



Gambar 2. Pembinaan Tenaga Kependidikan

Selain temuan berdasarkan observasi lapangan, peneliti juga melakukan wawancara kepada Mochamad Arif, S.Ag., Kepala Urusan Tata Usaha di MAN 2 Kota Malang mencakup sejauh mana peran manajemen SDM di lembaga pendidikan. Beliau mengatakan:

*“Manajemen SDM sangat berpengaruh dan penting dalam lembaga pendidikan. Selain untuk mengembangkan keterampilan pendidik maupun tenaga kependidikan, manajemen SDM juga memudahkan pihak sekolah mencapai visi dan misi lembaga. Manajemen SDM ini bagaimana kita (yang diberi mandat atau tanggung jawab) mengelola tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan untuk ditempatkan diposisi yang sesuai dengan bidang mereka dan memperhatikan tupoksi dari kekosongan jabatan yang akan diisi. Dari penempatan yang sesuai ini, mereka bisa mengembangkan kreasi dan inovasi serta berkolaborasi untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung dengan tetap diarahkan pada pencapaian visi dan misi madrasah”.*¹⁰

Menurut Murniati, kepala sekolah dan segenap warga sekolah memiliki kewajiban dan tanggung jawab penuh melancarkan seluruh kegiatan pengelolaan yang ada di sekolah.¹¹ Maka seluruh warga dan aktivitas yang ada di lembaga pendidikan memiliki satu visi yang sama untuk memajukan sekolah. Salah satu pengelolaan sekolah yang paling berperan strategis adalah manajemen SDM karena menjadi titik tolak dalam pelaksanaan kegiatan sekolah.¹² Dari paparan data yang

¹⁰ Mochamad Arif, “Kepala Urusan Tata Usaha MAN 2 Kota Malang (04 Desember 2023),” n.d.

¹¹ Elsa Wahyuni, Dina Erina, dan Nurhizrah Gistuati, “Peningkatkan Mutu Sekolah Melalui Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM),” *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 8, no. 1 (20 Juni 2023): 3762, <https://doi.org/10.23969/jp.v8i1.8284>.

¹² Wahyuni, Erina, dan Gistuati, 3766.

didapatkan di MAN 2 Kota Malang, dapat disimpulkan bahwasannya manajemen sumber daya manusia sangatlah berperan penting pada lembaga pendidikan. Perannya dapat pada dampak penerapan manajemen SDM, seperti meningkatkan kinerja dan produktivitas tenaga pendidik dan kependidikan, memberikan pembelajaran yang efektif pada peserta didik, dan mempermudah pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan.

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan

Pada umumnya, menurut Tichy, dkk. fungsi manajemen SDM terbagi menjadi 4, yaitu seleksi, penilaian, penghargaan, dan pengembangan.¹³ Namun, Mulyasa berpendapat bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia lebih kompleks lagi, yaitu 1) perencanaan pegawai; 2) pengadaan pegawai; 3) pembinaan dan pengembangan pegawai; 4) promosi dan mutasi; 5) pemberhentian pegawai; 6) kompensasi; dan 7) penilaian.¹⁴ Dalam penerapan di MAN 2 Kota Malang, fungsi manajemen SDM dikerucutkan menjadi 5 aspek yang didalamnya telah mencakup keseluruhan, yaitu:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut John B. Miner dan Mary Green Miner menerangkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu usaha untuk menetapkan jumlah dan jenis pegawai yang tersedia, pada waktu yang tepat, waktu yang akan datang untuk melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuannya.¹⁵ Dari pengertian ini, bisa dikerucutkan bahwa kegiatan dalam perencanaan sumber daya manusia meliputi pengidentifikasian jumlah dan jenis pekerjaan dalam lembaga pendidikan di rentang waktu sekarang sampai yang akan datang.

Perencanaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh MAN 2 Kota Malang tak lepas dari proses identifikasi.

"Saya selaku penanggung jawab pendidik dan tenaga kependidikan sesering mungkin melakukan diskusi dengan kepala sekolah terkait sumber daya manusia. Dalam manajemen SDM, khususnya perencanaannya, Saya bersama tim lain berupaya untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan dari MAN 2 Kota Malang, identifikasi kebutuhan

¹³ Tuytens, Vekeman, dan Devos, "Strategic human resource management in primary and secondary schools. An explorative study in Flanders (Belgium)," 4.

¹⁴ Candra Wijaya, Rahmat Hidayat, dan Tien Rafida, *Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, vol. 01 (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2019).

¹⁵ Wijaya, Hidayat, dan Rafida.

ini guna untuk mendeteksi perubahan-perubahan sistem pendidikan maupun zaman...”.

Identifikasi dilakukan untuk memproyeksikan kebutuhan-kebutuhan masa mendatang di MAN 2 Kota Malang pertimbangan perubahan-perubahan yang ada. Selanjutnya, identifikasi jumlah tenaga kerja, jabatan, dan masa jabatan dilakukan guna menghindari kekosongan posisi. Bapak Arif mengatakan:

“...Setelahnya, kami juga mengidentifikasi dalam bentuk pendataan jumlah tenaga kerja, jabatan, dan masa jabatan. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kekosongan jabatan, baik dari tenaga pendidik maupun kependidikan. Di sisi lain, kami juga berkoordinasi dengan bendahara sekolah dan kepegawaian untuk mempersiapkan mekanisme pengadaan pegawai (perekrutan dan penyeleksian) dan menghitung seluruh biaya yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Inti dari perencanaan SDM itu sebenarnya mengidentifikasi dan memproyeksikan SDM di masa mendatang, sehingga perencanaan ini sangatlah penting dna menjadi tolak ukur keberhasilan manajemen SDM di lembaga”.

Jadi pada perencanaan sumber daya manusia, perencanaan merupakan tolak ukur dari keberhasilan manajemen sumber daya manusia di lembaga karena perencanaan dapat mengurangi risiko yang berdampak buruk. Inti dari proses perencanaan sendiri adalah identifikasi untuk memproyeksikan masa depan, sehingga sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan tetap terjaga dan terhindar dari kekosongan.

2. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan atau rekrutmen dalam praktiknya seringkali disamakan oleh proses seleksi. Namun, Omran, dkk. mengungkapkan bahwa kedua kegiatan tersebut merupakan hal yang berbeda.¹⁶ Proses pengadaan atau rekrutmen diselenggarakan untuk menarik kandidat maupun pelamar. Sedangkan seleksi menurut Herriot dan Searle merupakan proses pengumpulan data yang bisa dinilai dari seorang pelamar untuk menyesuaikan dan mengisi posisi yang dilamar.¹⁷ Kedua kegiatan ini sebagai penentuan organisasi mendapatkan SDM yang sesuai dan kompeten. Proses rekrutmen dan seleksi yang telah dirancang dan dikelola dengan baik sesuai dengan peraturan dan kualifikasi yang

¹⁶ Ahmed Eman dan Adel Al-Dhuwaihi, “Recruitment and Selection of School Leaders in Saudi Arabia,” *Cypriot Journal of Educational Sciences* 16, no. 5 (31 Oktober 2021): 2278, <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i5.6330>.

¹⁷ Eman dan Al-Dhuwaihi, 2278.

ditetapkan dapat memberikan organisais dampak yang positif.¹⁸ Sehingga, apabila proses rekrutmen tidak dirancang sedemikian rupa (sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan), calon pelamar akan diterima dengan asal-asalan dan tidak memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan.

Proses perekrutan di MAN 2 Kota Malang sangat terstruktur dan diawali dengan tahap analisis yang cermat. Langkah pertama melibatkan analisis pekerjaan dan jabatan untuk memahami dengan jelas kebutuhan yang ada. Dengan demikian, mereka dapat menyaring pelamar yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Setelah analisis ini, tim rekrutmen dibentuk secara khusus sesuai dengan posisi pekerjaan yang dibutuhkan. Misalnya, untuk posisi guru Biologi, tim tersebut terdiri dari beberapa pihak, termasuk kepala sekolah, HRD sekolah, lembaga penjaminan mutu, dan guru Biologi yang dapat memberikan wawasan mendalam terkait kompetensi yang diperlukan oleh calon pelamar. Pendekatan ini menunjukkan kesungguhan sekolah dalam memastikan bahwa setiap individu yang direkrut tidak hanya cocok secara teknis dengan pekerjaan tersebut, tetapi juga memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

“Kalau untuk proses perekrutan di MAN 2 Kota Malang ini diawali dengan analisis pekerjaan dan jabatan dulu. Jadi, kita bisa memilih pelamar yang cocok dengan pekerjaan, posisi, dan kualifikasi yang diinginkan. Setelah diadakan analisis pekerjaan dan jabatan, dibentuklah tim rekrutmen yang sesuai dengan posisi pekerjaan. Contohnya membutuhkan guru Biologi, maka tim rekrutmen yang terdiri dari kepala sekolah, HRD sekolah, lembaga penjaminan mutu, juga ada guru biologi untuk mengetahui kompetensi dari calon pelamar. Penyebaran informasi rekrutmen tenaga kerja di MAN 2 Kota Malang dilakukan secara online melalui website, yang selanjutnya calon pelamar mengisi identitas melalui google formulir. Lalu, pelamar mengirimkan berkas yang dibutuhkan ke sekolah”.

Setelah adanya proses rekrutmen, tentunya tidak lepas dengan adanya penyeleksian. Menurut Wibowo, seleksi adalah pemilihan kembali pelamar pekerjaan yang telah memenuhi kriteria perencanaan dan persyaratan kerja organisasi.¹⁹ Dari definisi tersebut, bisa diketahui tujuan dari adanya proses seleksi, yaitu untuk mengidentifikasi calon pegawai agar penempatan sesuai dan kompetensi memadai. Hattie yang dikutip oleh Azsoy dan Tabancali

¹⁸ Jaja Jahari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), <https://etheses.uinsgd.ac.id/28450/>.

¹⁹ Utamy, Ahmad, dan Eddy, “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia,” 231.

juga mengungkapkan bahwa kualitas guru menyumbang 30% dari varian prestasi siswa, selain faktor sosial ekonomi, lingkungan, dan teman sebaya.²⁰ Sehingga diperlukan proses seleksi yang baik dan terstruktur. MAN 2 Kota Malang melakukan proses seleksi dari penyeleksian berkas-berkas yang dikirimkan oleh pelamar, melakukan wawancara dengan HRD untuk me-review berkas yang dikirimkan, mengikuti serangkaian tes dan ujian tulis sesuai bidang, wawancara dengan kepala sekolah, dan keputusan penerimaan. Kegiatan penyeleksian yang dijalankan oleh MAN 2 Kota Malang berjalan dengan runtut dan sesuai dengan peraturan yang dibuat oleh sekolah yang bertujuan untuk mendapatkan sumber daya yang berkualitas.

3. Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Soekidjo Notoatmodjo, pembinaan dan pengembangan SDM merupakan upaya mengembangkan kompetensi SDM melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan, pengelolaan, dan pembinaan untuk mencapai hasil yang maksimal.²¹ Konsep ini bisa dipahami bahwa pembinaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menekankan perlunya pendekatan holistik dalam meningkatkan kompetensi individu. Aspek ini melibatkan perencanaan pendidikan yang berkelanjutan serta upaya pembinaan yang terus-menerus untuk mencapai hasil optimal dalam pertumbuhan dan peningkatan kapabilitas individu dalam konteks organisasi atau lembaga pendidikan.

Hasil wawancara di MAN 2 Kota Malang, pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan oleh pihak sekolah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan oleh mereka. Selain pelatihan, diadakan *workshop* untuk semua guru dan juga ada *workshop* yang dikhususkan untuk masing-masing kelompok kerja guru. Adanya pelatihan dan *workshop* ini diharapkan mampu meningkatkan kompetensi mereka dalam segala bidang. Pihak sekolah juga bekerja sama dengan banyak pihak, seperti balai diklat, kementerian agama, dan lainnya

²⁰ Metin Özsoy dan Erkan Tabancalı, "Teacher Hiring Processes in Private Educational Institutions: Methods, Qualifications, and Challenges," *International Journal of Psychology and Educational Studies* 10, no. 4 (20 Oktober 2023): 988, <https://doi.org/10.52380/ijpes.2023.10.4.1280>.

²¹ Mukhlison Effendi, "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Citra Lembaga di Lembaga Pendidikan Islam," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (3 Mei 2021): 39, <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.40>.

untuk menjadi narasumber dalam setiap pelatihan dan *workshop* yang diadakan.

Pembinaan dan pengembangan SDM mencerminkan kesadaran akan kebutuhan spesifik dari tenaga pendidik dan kependidikan, yang mungkin memerlukan fokus dan pemahaman yang berbeda dalam meningkatkan kompetensi mereka. Pengembangan SDM sendiri memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja, meminimalisir kerusakan, dan meningkatkan kemampuan serta peluang karier SDM tersebut.²² Kegiatan ini bisa dilakukan oleh pihak internal maupun eksternal madrasah dengan melakukan kerja sama. Adanya pelatihan dan pengembangan SDM menunjukkan upaya sekolah untuk menyediakan sumber daya dan pengetahuan yang beragam kepada staf pengajar. Keterlibatan berbagai narasumber dari luar sekolah menandakan komitmen untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan memiliki beragam perspektif dan pengetahuan yang relevan.

4. Pemberhentian atau Pemutusan Hubungan Kerja Sumber Daya Manusia

Pemberhentian atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merupakan fungsi terakhir dalam manajemen sumber daya manusia yang disebabkan oleh berbagai alasan yang menyebabkan individu tidak memiliki hak dan kewajiban atas pekerjaannya.²³ Menurut Tulus, ada beberapa penyebab terjadinya PHK, yaitu (1) kemauan karyawan; (2) kemauan perusahaan; dan (3) kemauan kedua belah pihak. PHK di MAN 2 Kota Malang tidak senantiasa melakukan kesalahan langsung diberikan PHK, akan tetapi ada beberapa tahapan yang dilakukan untuk melihat sejauh mana permasalahan dapat diatasi, yaitu:

- a) Dilakukan pemanggilan lisan apabila pelanggaran ringan namun dilakukan berturut-turut (tiga kali).
- b) Dilakukan perputaran pekerjaan atau demosi, hal ini dilakukan untuk melihat apakah pelanggaran yang dilakukan karena alasan pekerjaan.
- c) Jika pelanggaran kembali dilakukan, maka diberikan surat peringatan. Surat peringatan ini memiliki batas tiga kali.
- d)

Apabila individu telah menerima surat peringatan sebanyak tiga kali, maka PHK dilakukan untuk meminimalisir risiko-risiko yang ada apabila pelanggar tetap bekerja di sana. Namun, tahap-tahap PHK juga ditinjau lagi dengan melihat kebijakan-kebijakan

²² Effendi, 42.

²³ Jahari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*.

pemerintah terkait PHK, seperti Undang-Undang Ketenagakerjaan (UU No.13 Tahun 2003).

Tahapan-tahapan yang disebutkan menunjukkan adanya proses yang terstruktur dalam menangani pelanggaran atau masalah karyawan. Pemanggilan lisan untuk pelanggaran ringan yang berulang menunjukkan pendekatan pencegahan yang bersifat mendidik, sementara perputaran pekerjaan atau demosi bertujuan untuk memahami apakah perilaku yang tidak diinginkan terkait dengan alasan pekerjaan atau tanggung jawab tertentu. Pemberian surat peringatan sebagai langkah berikutnya menegaskan bahwa terdapat proses dokumentasi yang jelas terhadap pelanggaran yang terjadi. Hal ini membantu dalam memberikan kesempatan bagi individu untuk memperbaiki perilaku mereka, sambil menekankan konsekuensi serius jika pelanggaran terus terjadi.

Pentingnya kepatuhan terhadap kebijakan pemerintah terkait PHK, seperti Undang-Undang Ketenagakerjaan, menunjukkan kesadaran akan aturan hukum yang mengatur keputusan hubungan kerja. Hal ini menandakan bahwa kebijakan sekolah tidak hanya didasarkan pada kebutuhan internal tetapi juga pada landasan hukum yang berlaku.

5. Penilaian atau Evaluasi Sumber Daya Manusia

Syukur dalam Kusuma dan Nasrulloh mengungkapkan evaluasi adalah mengamati dan menilai kinerja tenaga pendidik dan kependidikan.²⁴ Dari definisi ini, bisa ditangkap bahwa evaluasi merupakan proses mengamati untuk dinilai. Tujuan dari evaluasi bukan untuk menjatuhkan, melainkan membangun kompetensi dan mengembangkan potensi anggota yang masih kurang. Sama halnya dengan MAN 2 Kota Malang, hasil dari penilaian atau evaluasi digunakan untuk memberikan dukungan dan pembinaan yang lebih besar pada tenaga pendidik maupun kependidikan yang memiliki hasil kurang mencukupi. Hal ini disampaikan langsung oleh Bapak Mochamad Arif:

"Banyak sekali manfaat dari adanya penilaian untuk guru dan pegawai. Namun utamanya, penilaian ini sangat berguna untuk mengukur kemampuan mereka dalam mengajar maupun melakukan pekerjaan lainnya. Hasil dari penilaian ini nantinya akan dievaluasi bersama kepala sekolah dan menentukan pembinaan dan bimbingan seperti apa yang pas untuk mereka".

²⁴ Deni Pandu Putra Kusuma dan Ahmad Nasrulloh, "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah," *Al-Fahim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (30 September 2022): 149, <https://doi.org/10.54396/alfahim.v4i2.286>.

Setelah adanya penilaian, dilakukan rapat koordinasi tim penilai dengan kepala madrasah untuk mengevaluasi hasil, mencetuskan solusi, sekaligus membuat strategi dalam rangka pemberian arahan dan pembinaan. Proses rapat koordinasi antara tim penilai dan kepala madrasah menunjukkan komitmen untuk memastikan bahwa hasil penilaian tidak hanya dianalisis secara individual, tetapi juga diperdebatkan secara kolektif untuk mencapai pemahaman yang lebih holistik. Rapat koordinasi ini menjadi forum untuk mengevaluasi hasil penilaian, menemukan akar permasalahan, dan mencetuskan solusi yang sesuai. Pada saat yang sama, rapat ini juga berfungsi sebagai wadah untuk merumuskan strategi ke depan dalam hal memberikan arahan kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam pembinaan yang diperlukan.

C. Strategi Meningkatkan Produktivitas Tenaga Pendidik dan Kependidikan

MAN 2 Kota Malang memiliki berbagai strategi untuk meningkatkan produktivitas tenaga pendidik dan kependidikan, diantaranya adalah:

- a) Memberikan motivasi, Kanfer., Watt, dan Richardson menyebutkan bahwa motivasi mengarahkan tindakan guru didalam kelas dan meningkatkan kinerja dari pekerjaan mereka.²⁵ Sehingga, pemberian motivasi merupakan strategi yang tepat untuk tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 2 Kota Malang. Motivasi bisa berupa materi maupun dukungan lisan. Dalam bentuk materi, MAN 2 Kota Malang memberikan kompensasi dan insentif sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Dalam bentuk lisan, *stakeholder* dan pimpinan memberikan ucapan yang menyenangkan hati SDM, misalnya “terima kasih”, “kerja yang bagus”, “selamat..”, dan “semangat”. Dalam hal ini, diharapkan para tenaga SDM di sekolah merasa dihargai atas pekerjaan yang dilakukan dan pencapaiannya.
- b) Pengembangan sumber daya manusia, adanya pengembangan SDM melalui pelatihan dan *workshop* juga memberikan pengaruh yang besar. Penelitian yang dilakukan oleh Koellner, Jacobs, dan Althausen menyebutkan bahwa pengembangan profesional guru berkontribusi

²⁵ Syed Gulzar Ali Shah Bukhari et al., “Fostering Intrinsic Motivation Among Teachers: Importance of Work Environment and Individual Differences,” *International Journal of School & Educational Psychology* 11, no. 1 (2 Januari 2023): 1, <https://doi.org/10.1080/21683603.2021.1925182>.

banyak pada kemampuan, pengetahuan, dan perilaku guru.²⁶ Contohnya, apabila guru kekurangan wawasan terkait penggunaan teknologi dan diberikan pelatihan terkait IT, ketika sekolah memberikan pelatihan penggunaan IT dalam pembelajaran maka guru akan lebih mudah untuk mencari bahan ajar, teknik mengajar, dan informasi menarik lainnya terkait pembelajaran. Hal ini dapat memicu produktivitas dan proses belajar mengajar yang mereka lakukan.

- c) Memenuhi kebutuhan, pemenuhan kebutuhan bisa meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Misalnya bagi tenaga kependidikan di kantor membutuhkan mesin cetak untuk mencetak dokumen sekolah, komputer untuk mengerjakan pekerjaan, dan lainnya. Penelitian yang selaras dengan hal ini dilakukan oleh Angrainy, Fitria, dan Fitiani di SMPN Kecamatan Sekayu yang mendapatkan hasil sarana prasarana berpengaruh terhadap kinerja dari guru disana.²⁷ Jika kebutuhan dari tenaga pendidik maupun kependidikan tidak terpenuhi, akan menimbulkan hambatan dalam melakukan pekerjaan.
- d) Menciptakan lingkungan kerja yang positif, lingkungan kerja ini berpengaruh pada kinerja mereka. Apabila suasana lingkungan kerja yang tegang dan penuh tekanan, pastinya akan membuat tenaga pendidik maupun kependidikan tidak bisa berkreasi dan berkolaborasi satu sama lain. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tenang, saling mendukung, bekerja sama, nantinya akan memberikan persepsi positif kepada mereka untuk bekerja dengan maksimal.

Keseluruhan, pendekatan yang beragam ini menunjukkan upaya yang komprehensif dalam meningkatkan produktivitas tenaga pendidik dan kependidikan dengan mengakui pentingnya motivasi, pengembangan keterampilan, pemenuhan kebutuhan, dan lingkungan kerja positif sebagai elemen kunci dalam meningkatkan kinerja mereka. Evaluasi periodik atas efektivitas dari strategi ini dapat membantu sekolah untuk terus mengembangkan pendekatan yang lebih baik dan lebih sesuai dengan kebutuhan para tenaga pendidik dan kependidikan.

²⁶ Tuytens, Vekeman, dan Devos, "Strategic human resource management in primary and secondary schools. An explorative study in Flanders (Belgium)," 5.

²⁷ Anggi Angrainy, Happy Fitria, dan Yessi Fitiani, "Pengaruh Sarana Prasarana dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru," *Journal of Education Research* 1, no. 2 (31 Oktober 2020): 159, <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.15>.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia sangatlah berperan penting pada lembaga pendidikan khususnya MAN 2 Kota Malang yang dilihat dari dampak penerapan manajemen SDM, seperti meningkatkan kinerja dan produktivitas tenaga pendidik dan kependidikan, memberikan pembelajaran yang efektif pada peserta didik, dan mempermudah pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan. Selain itu, implementasi manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Kota Malang dilakukan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi, dan penilaian pegawai. Pihak MAN 2 Kota Malang juga memiliki strategi dalam meningkatkan produktivitas SDM-nya, meliputi pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, pemberian insentif dan penghargaan, serta pembinaan dan supervisi yang efektif.

Bibliografi

- Akilah, Fahmiah. "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan." *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2018): 518–34. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v6i1.282>.
- Angrainy, Anggi, Happy Fitria, dan Yessi Fitiani. "Pengaruh Sarana Prasarana dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru." *Journal of Education Research* 1, no. 2 (31 Oktober 2020): 154–59. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.15>.
- Arif, Mochamad. "Kepala Urusan Tata Usaha MAN 2 Kota Malang (04 Desember 2023)," n.d.
- Bukhari, Syed Gulzar Ali Shah, Shireen Gul Jamali, Abdul Razaque Larik, dan Muhammad Saleem Chang. "Fostering Intrinsic Motivation Among Teachers: Importance of Work Environment and Individual Differences." *International Journal of School & Educational Psychology* 11, no. 1 (2 Januari 2023): 1–19. <https://doi.org/10.1080/21683603.2021.1925182>.
- Effendi, Mukhlison. "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Citra Lembaga di Lembaga Pendidikan Islam." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (3 Mei 2021): 39–51. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.40>.
- Eman, Ahmed, dan Adel Al-Dhuwaihi. "Recruitment and Selection of School Leaders in Saudi Arabia." *Cypriot Journal of Educational Sciences* 16, no. 5 (31 Oktober 2021): 2277–91. <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i5.6330>.

- Jahari, Jaja. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018. <https://etheses.uinsgd.ac.id/28450/>.
- Kusuma, Deni Pandu Putra, dan Ahmad Nasrulloh. "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah." *Al-fahim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (30 September 2022): 142–57. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v4i2.286>.
- "MAN 2 Kota Malang Top 1 Penyumbang Sekolah Dalam 108 Prestasi Dunia Tahun 2023 – MAN 2 Kota Malang." Diakses 24 Februari 2024. <https://man2kotamalang.sch.id/2024/02/05/man-2-kota-malang-top-1-penyumbang-sekolah-dalam-108-prestasi-dunia-tahun-2023/>.
- Munandar, Didih Syakir, Muhibbin Syah, dan Mohamad Erihadiana. "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ciamis Jawa Barat)." *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5, no. 1 (7 Januari 2022): 162–71. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.394>.
- Noor, Zulki Zulkifli. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif (Petunjuk Praktis untuk Penyusunan Skripsi, Tesis, dan Disertasi)*. Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2015.
- Özsoy, Metin, dan Erkan Tabancalı. "Teacher Hiring Processes in Private Educational Institutions: Methods, Qualifications, and Challenges." *International Journal of Psychology and Educational Studies* 10, no. 4 (20 Oktober 2023): 987–1000. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2023.10.4.1280>.
- Patti, Ricksa Risalah, Ihsan Dacholfany, dan Sutrisni Andayani. "Pengaruh Kinerja Guru dan Fasilitas Pembelajaran terhadap Pembelajaran Efektif di SMAN 1 Seputih Agung Lampung." *Poace: Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan* 3, no. 1 (2023): 70–79.
- Rasyid, Harun. "Membangun Generasi Melalui Pendidikan Sebagai Investasi Masa Depan." *Jurnal Pendidikan Anak* 4, no. 1 (2015): 565–81. <https://doi.org/10.21831/jpa.v4i1.12345>.
- Sakban, Sakban, Ifnaldi Nural, dan Rifanto Bin Ridwan. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)* 2, no. 1 (30 Juni 2019): 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>.
- Tuytens, Melissa, Eva Vekeman, dan Geert Devos. "Strategic human resource management in primary and secondary schools. An explorative study in Flanders (Belgium)." *Educational Management Administration & Leadership* 20, no. 10 (17 Mei 2023): 711–32. <https://doi.org/10.1177/1741143221998706>.

- Utamy, Rahmah, Syarwani Ahmad, dan Syaiful Eddy. "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia." *Journal of Education Research* 1, no. 3 (17 November 2020): 225–36. <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.26>.
- Wahyuni, Elsa, Dina Erina, dan Nurhizrah Gistuati. "Peningkatkan Mutu Sekolah Melalui Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)." *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 8, no. 1 (20 Juni 2023): 3761–67. <https://doi.org/10.23969/jp.v8i1.8284>.
- Wijaya, Candra, Rahmat Hidayat, dan Tien Rafida. *Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Vol. 01. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), 2019.