

# MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SMA DARUL ULUM 2 UNGGULAN BPPT JOMBANG

Zainul Musthofa<sup>1</sup>

**Abstract:** This article examines the development of human resources conducted in SMA Darul Ulum 2 Unggulan Peterongan Jombang. As an excellent school, this school has a target to prepare students to the next level. The school develops basic competence and competency standards into the curriculum that appropriate with the school's vision and mission, by adopting three curriculum, they are boarding schools curriculum, national curriculum and Cambridge curriculum. The job description for all citizens of this school has been divided well based on the field and ability of each. The functions of human resource management in this school have been well implemented, such as planning, organizing, actuating and controlling. SWOT in this case is used to analyze the principal's efforts before conducting an environmental analysis, both external and internal environmental analysis. Based on the SWOT analysis, this school has been in accordance with Law Number of 20 Year 2003 regarding National Education System and eight standards set forth in Government Regulation Number 19 Year 2005 on National Education Standards (SPN).

Keywords: development management, human resources

## A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan investasi paling utama bagi bangsa, terlebih bangsa sedang berkembang seperti Indonesia. Pembangunan hanya dilakukan oleh manusia yang dipersiapkan untuk itu semua dilakukan melalui pendidikan.<sup>2</sup> Menurut Pasal 1 ayat 5 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga pendidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.<sup>3</sup>

Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Salah satu usaha untuk meningkatkan adalah melalui proses pembelajaran di sekolah. Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya

---

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Urwatul Wutsqo Bulurejo Jombang Jawa Timur.

<sup>2</sup>Nasution, *Teknologi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), 2.

<sup>3</sup>Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Bandung: Citra Umbara, 2006), 3.

manusia yang harus dibina dan dikembangkan secara terus menerus. Potensi sumber daya guru itu perlu bertumbuh dan berkembang agar mampu melaksanakan tugas secara profesional. Pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.<sup>4</sup>

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu bagi perwujudan tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan, meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut sudah canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena objek memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi.<sup>5</sup>

Guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan dan identifikasi bagi para peserta didik dan lingkungannya. Guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu, yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri dan disiplin. Berkaitan dengan tanggung jawab, guru harus mengetahui dan memahami nilai, norma moral dan sosial serta berusaha berperilaku dan berbuat sesuai dengan nilai dan norma tersebut. Guru juga harus bertanggung jawab terhadap segala tindakan dalam pembelajaran di sekolah dan dalam kehidupan bermasyarakat.

Konsep manajemen mutu membahas bahwa guru harus diberdayakan, yaitu melalui pembagian tanggung jawab kepada setiap orang. Salah satu cara pemberdayaan guru yaitu melalui otonomi guru. Guru diberi kekuasaan penuh untuk bertindak dalam mengembangkan budaya, sehingga inisiatif, kreatif dan pro aktifnya dalam kelas tumbuh dengan rasa tanggung jawab bagi sekolah. Maksud meningkatkan mutu guru dengan memberdayakan adalah melatih civitas akademik mandiri dan mampu menunjukkan peristiwa dalam kegiatan-kegiatan di sekolah, khususnya dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

---

<sup>4</sup>Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 1.

<sup>5</sup>Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Toko Gunung Agung, 1997), 9-10.

Berdasarkan dari latar belakang masalah tersebut, artikel ini akan mengkaji pengaruh sumber daya manusia terhadap pengembangan yang terjadi di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Peterongan Jombang.

## **B. Metode Penelitian**

Artikel ini adalah hasil penelitian yang telah dilaksanakan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang yang berlokasi di Jalan Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur. Pemilihan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang sebagai lokasi penelitian karena sekolah tersebut merupakan sekolah unggulan dan memiliki kelengkapan sarana prasarana pendidikan yang memadai.

Pendekatan yang digunakan dalam artikel ini adalah kualitatif deskriptif. Sugiyono menulis bahwa yang termasuk dalam penelitian kuantitatif adalah penelitian eksperimen dan survei, sedangkan yang termasuk dalam metode kualitatif adalah penelitian naturalistik.<sup>6</sup> Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, karena data yang dipaparkan secara analisis deskriptif. Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia, baik dalam kawasan sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya.<sup>7</sup>

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dari perolehan data, yang meliputi sumber data utama (*key informan*), yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data,<sup>8</sup> yaitu dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan siswa. Kedua adalah sumber data tambahan (*informan pendukung*), yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen, yang dalam hal ini diperoleh dari dokumen-dokumen sekolah dan siswa-siswi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang.

Prosedur pengumpulan data artikel ini menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada kepala sekolah, wakil kepala dan guru terkait dengan masalah yang dibahas. Observasi dilakukan untuk mengamati relevansi manajemen sumber daya manusia dengan pengembangan sekolah. Dokumentasi untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan terkait dengan permasalahan.

---

<sup>6</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 12.

<sup>7</sup>Kasiram, *Metodologi Penelitian Kuantitatif-Kualitatif* (Malang: UIN Malang Press, 2008), 152.

<sup>8</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 308.

Analisis data pada artikel ini menggunakan teknik deskriptif kualitatif dengan pertimbangan bahwa penelitian ini berusaha menggambarkan dan mempresentasikan data secara sistematis, ringkas dan sederhana tentang relevansi manajemen sumber daya manusia dengan pengembangan yang terjadi di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, sehingga lebih mudah dipahami oleh peneliti atau orang lain yang tertarik dengan hasil penelitian yang telah dilakukan. Proses analisis data yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan reduksi data, penyajian data (*display*) dan menarik kesimpulan atau verifikasi.<sup>9</sup>

### C. Hasil Penelitian

SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang adalah sekolah unggulan pertama untuk lembaga Islam, khususnya pesantren di Indonesia. Sekolah ini berdiri pada tahun 1994 dan merupakan gagasan KH. M. As'ad Umar, ketua umum Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum saat itu. Untuk mempermudah proses perijinan, sekolah ini sejak awal berdiri didukung oleh Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) Jakarta, dengan menggunakan nama SMA Darul Ulum 2 yang sejak 1974 bertempat di Jalan Slamet Riyadi Jombang, kemudian direlokasi ke kompleks Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang.

Kepala sekolah pertama kali dijabat KH. Cholil Dahlal, lalu diganti Suwaji SH. kemudian Ir. Moh. Aspiyak, lalu diganti Drs. Muhaimin Ms. M.Pd. dan kemudian dijabat kembali oleh Ir. Moh. Aspiyak. Sekolah ini mengembangkan kurikulum dengan mengadaptasikan tiga kurikulum sekaligus, yaitu kurikulum pondok pesantren, kurikulum nasional dan kurikulum Cambridge, yang pada dasarnya adalah mencetak generasi baru yang unggul dalam imtaq, iptek dan *akhlaq al-karimah* dalam skala nasional maupun internasional.

Pada tahun pelajaran 2014/2015, di bawah kepemimpinan Kaseri, M.Pd, sekolah ini berupaya lebih berkualitas dan terdepan dalam menjamin mutu dan menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan dan pakar internasional dari berbagai belahan dunia untuk menciptakan anak didik serta alumni yang memiliki kemampuan keilmuan bertaraf internasional serta tetap berteguh hati dalam membina keimanan dan ketakwaan, sebagaimana tercantum dalam visi dan misi sekolah. Sejak tanggal 13 Agustus 2007, Cambridge University yang menaungi *Cambridge International Examination* (CIE) telah

---

<sup>9</sup>Ibid, 345.

menetapkan sekolah ini sebagai *Cambridge Intenational Centre* (CIC), sehingga dapat menjadi pelaksana ujian sertifikasi Cambridge bagi semua siswa setingkat SMP/SMA dari sekolah maupun yang ingin mengikuti ujian berskala internasional.

Ketika penelitian ini dilaksanakan, jumlah guru di sekolah ini sebanyak 74 orang, dengan status PNS sebanyak 2 orang dan guru tidak tetap (GTT) sebanyak 72 orang. Jumlah siswa sebanyak 979 siswa, dengan rincian berikut ini:

| No            | Kelas     | Laki-laki  | Perempuan  | Jumlah     |
|---------------|-----------|------------|------------|------------|
| 1             | Kelas X   | 152        | 204        | 356        |
| 2             | Kelas XI  | 150        | 162        | 312        |
| 3             | Kelas XII | 143        | 168        | 311        |
| <b>Jumlah</b> |           | <b>445</b> | <b>534</b> | <b>979</b> |

Berdasarkan perspektif manajemen sumber daya manusia, fungsi-fungsinya terdiri atas empat macam fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Sebelum empat fungsi manajemen tersebut dilaksanakan, kepala sekolah harus melakukan analisis lingkungan terlebih dahulu, yaitu analisis lingkungan eksternal dan internal. Kedua analisis tersebut biasa disebut dengan analisis *strength, weakness, oppourtunity* dan *threat* (SWOT).

Cara yang dilakukan oleh kepala sekolah ini adalah analisis lingkungan eksternal dengan menawarkan program-program unggulan untuk mendapat pangsa pasar yang banyak program unggulan terdiri dari beberapa ekstrakurikuler, seperti drum band, teater, jurnalistik, sepak bola, volly ball, Palang Merah Remaja (PMR), BPTQ, Pramuka, bola basket, tenis meja, bulu tangkis, Paskibraka, kaligrafi dan kesenian. Orang tua atau calon wali murid memberi nilai tambah pada sekolah tersebut dan berdampak pada banyaknya siswa yang masuk ke sekolah ini.

Potensi yang dimiliki SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Peterongan Jombang meliputi lokasi sekolah yang strategis, mudah dijangkau oleh kendaraan umum, masyarakat sekitar cukup religius, fasilitas olah raga memadai, pelatih olah raga dan kesenian berkualitas, fasilitas laboratorium komputer, bahasa, IPA yang cukup memadai, dukungan dan respon yang positif dari masyarakat terhadap program sekolah serta banyaknya siswa lulusan SLTP negeri/swasta sangat berminat masuk ke sekolah ini. Selain faktor eksternal tersebut ada faktor yang berperan sekali, yaitu keseimbangan antara ilmu umum dan ilmu agama, sehingga wali murid berharap anaknya tidak hanya pandai pada

bidang umum, tetapi pada bidang agama, seperti mengaji al-Qur'an dengan lancar, sehingga menjadi orang yang taat beribadah dan lain sebagainya. Semua program itu diharapkan mampu direalisasikan oleh sekolah ini.

Pada sisi analisis lingkungan internal, kepala sekolah melakukan dua tahap untuk menciptakan sekolah berkualitas, yaitu pengembangan SDM guru dan karyawan serta pengembangan SDM siswa. Guru dan karyawan di sekolah ini berjumlah 80 orang. Guru terdiri dari 71 orang dan karyawan 9 orang. Standar pendidikan untuk guru dan karyawan sekolah ini adalah sarjana pendidikan. Guru berijazah S-2 sebanyak 5 orang, S-1 sebanyak 72 orang dan D-3 ada 3 orang.

Kepala sekolah melakukan pelatihan-pelatihan khusus untuk pribadi dan klasikal, namun pelatihan itu disesuaikan dengan bidang keahlian guru, misalnya guru matematika pelatihan juga berkaitan dengan matematika. "Dalam suatu lembaga tidak akan bisa berjalan tanpa adanya campur tangan guru dan karyawan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang tidak akan mendapatkan kualitas yang baik. Selain itu yang paling berperan adalah kedisiplinan karyawan dan guru dalam mengajar maupun dalam melaksanakan tugas sebagai seorang karyawan, misalnya ada salah satu karyawan maupun guru yang kurang dalam disiplin, baik dalam tugasnya mengajar atau tidak melaksanakan tugas sebagai seorang karyawan, maka kepala sekolah melakukan tindakan dengan memberikan peringatan dan apabila terjadi beberapa kali maka pihak yayasan akan menyelesaikan dengan dinasehati," ujarnya.<sup>10</sup>

Hasil wawancara di atas dapat diketahui dengan upaya seperti yang sudah dipaparkan kepala sekolah, maka adanya peringatan maupun nasihat akan berimplikasi pada karyawan atau guru untuk melaksanakan tugas dengan motivasi tinggi. Kepala sekolah melakukan supervisi untuk mengetahui pelaksanaan tugas yang diemban guru dan karyawan. Supervisi ini dilakukan setiap hari bertujuan untuk saling membantu dan bekerjasama antar karyawan satu dengan karyawan yang lain dalam melaksanakan tugasnya.<sup>11</sup>

Kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT, dalam manajemen SDM siswa, melakukan dengan cara sistem pengayaan bagi siswa yang sudah tuntas mata pelajaran. Hal ini dilakukan secara terus-menerus agar memperoleh SDM berkualitas. Kepala sekolah juga memiliki beberapa agenda untuk mendapatkan SDM yang berkualitas, yaitu dengan penambahan pelajaran, yang dikenal dengan remedial, namun ada hal yang paling

---

<sup>10</sup>Kaseri M.Pd., kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, wawancara pribadi, 30 November 2015.

<sup>11</sup>Hasil observasi lapangan, 20 November 2015.

berpengaruh adalah kedisiplinan siswa dalam ketepatan waktu dan mengumpulkan tugas. Beberapa teknik yang dilakukan untuk meningkatkan kedisiplinan yang tinggi, misalnya jika ada siswa yang terlambat masuk sekolah, siswa yang terlambat dikumpulkan lalu diberi nasihat oleh guru BP/BK agar tidak terulang.

Sekolah ini memiliki manajemen kurikulum yang berbeda, menyelenggarakan pendidikan secara terpadu antara sistem kurikulum nasional, kurikulum Pondok Pesantren Darul Ulum Peterongan dengan kurikulum Cambridge yang menjadi nilai tambahnya. Keterpaduan tiga kurikulum tersebut diharapkan mampu menciptakan generasi kuat dan unggul dalam bidang imtak, pengembangan iptek dan *akhlaq al-karimah* sesuai dengan visi dan misi sekolah. Berdasarkan kondisi tersebut, sekolah ini sudah memperoleh label unggulan dengan lulusan yang berkemampuan seimbang antara penguasaan iptek dan pengamalan imtak, memiliki kompetensi berskala internasional dan diharapkan peserta didik memiliki sikap percaya diri, kreatif dan daya saing yang tinggi. Hal ini berpengaruh pada sekolah yang ada disekitar SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang yang belum bisa menyamai.

Tahap pertama dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah ini adalah fungsi perencanaan (*planning*). Fungsi ini berkaitan dengan visi, misi dan program yang dirancang oleh kepala sekolah. Rancangan visi dan misi ini dibuat lebih awal dengan melibatkan beberapa *stakeholders* sekolah yang terdiri dari Waka Kurikulum I, Waka Kurikulum II, Waka Kesiswaan, Waka Akhlakul Karimah, Waka Sarana dan Prasarana, Waka Humas, Waka Pengembangan, koordinator olimpiade, koordinator bimbingan dan penyuluhan, wali kelas, dewan guru dan lain sebagainya. Visi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang adalah unggul dalam iman dan takwa (*imtaq*), unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi (*iptek*) dan unggul dalam berakhlaqul karimah. Misi dari sekolah ini meliputi 13 sasaran, yaitu (1) membentuk siswa yang dapat membedakan antara baik dan buruk, (2) memahami kandungan isi al-Qur'an, (3) melaksanakan shalat berjamaah, *istighotsah*, *tahlil*, *ESQ*, perayaan hari besar Islam dan lain sebagainya, (4) menyelenggarakan pendidikan secara terpadu antara sekolah, pondok dan *Cambridge International Examination*, (5) menyelenggarakan pembelajaran *full days school*, (6) menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah, (7) mendorong dan membantu siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga mampu dikembangkan secara optimal, (8) mewujudkan peserta didik yang mampu berkompetisi di dalam negeri maupun di luar negeri, (9) melaksanakan pembinaan akademik dan non-

akademik secara intensif, (10) memfasilitasi kegiatan yang berbasis TIK dan sarana pendukungnya, (11) melaksanakan kegiatan pembinaan English-Arabic, seperti *English-Arabic Morning*, *English-Arabic Day* dan *English-Arabic Challenge*, (12) menerapkan sistem point dan *drop out*, (13) melaksanakan kegiatan bakti sosial dan *green day*.

Program pada sekolah ini dibagi menjadi dua macam, yaitu program akademik dan program non-akademik. Program akademik meliputi pendidikan pondok pasantren, pendalaman al-Qur'an dan hadits, kajian kitab kuning, kepemimpinan, pembinaan *akhlaqul karimah*, pendidikan formal sekolah, pendidikan sekolah *full day school* dengan struktur program 64 jam, baik kegiatan pembelajaran *indoor* maupun *outdoor*, pendidikan terapan, penulisan karya ilmiah dan majalah sekolah, *Arabic and English day*, *green and clean day*, praktek kimia, biologi, fisika, bahasa, komputer, internet, praktek lapangan dengan memanfaatkan lembaga formal atau non-formal (kampus, lembaga pemerintah, perusahaan, bursa efek, media massa, pertokoan dan lain sebagainya). Program non-akademik pada sekolah ini meliputi pendidikan dan latihan, latihan dasar kepemimpinan (LDK), diklat jurnalistik, diklat KIR, seminar kesehatan reproduksi/HIV/AIDS/Narkoba, *Character Building Training (CBT)*, *entrepreneurship* dan seminar ICT.

Sebagai upaya untuk mengimplementasi visi, misi dan tujuan sekolah, kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang menerapkan dua strategi, yaitu perencanaan kepegawaian dan perencanaan program. Perencanaan kepegawaian merupakan identifikasi atau penentuan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk membuat rencana kepegawaian, manajer sumber daya manusia memperkirakan *supply* dan permintaan terhadap sumber daya manusia. kemudian menentukan perbedaan antara permintaan dan *supply*, kelebihan dan kekurangan *supply*. Kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang menyusun perencanaan kepegawaian berdasarkan berbagai kategori, latar belakang pendidikan, tempat dan tanggal lahir, gender, status, tanggal diangkat pertama, pengalaman bekerja, jenis pelatihan atau penelitian yang pernah diikuti, studi lanjut, penghasilan tambahan selain gaji, kegiatan mengajar di tempat lain, mata pelajaran yang diberikan dan ditugaskan, jumlah beban mengajar setiap guru, kegiatan atau tugas tambahan selain mengajar, kehadiran guru dan evaluasi kinerja guru (*fingersain*).<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Kaseri M.Pd., kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, wawancara pribadi, 3 Desember 2015.



Perencanaan program pada sekolah ini berkaitan dengan cara seorang kepala sekolah mampu mengelola, mengembangkan dan menyampaikan program. Pada objek penelitian, kepala sekolah melakukan berbagai cara agar visi dan misi tercapai. Pelaksanaan program ini dengan menawarkan program, seperti pendidikan pondok pesantren, pendalaman al-Qur'an dan hadits, kajian kitab kuning, kepemimpinan, pembinaan *akhlaq al-karimah*, pendidikan formal sekolah, pendidikan sekolah *full day school*, pendidikan terapan, praktek kimia, biologi, fisika, bahasa, komputer, internet, praktek lapangan, penulisan karya tulis ilmiah, majalah sekolah, Arabic and English Day, Green and Clean Day. Berdasarkan penawaran program tersebut, banyak sekali calon siswa dan siswi yang tertarik untuk masuk ke sekolah ini.

Tahap kedua dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah ini adalah fungsi pengorganisasi (*organizing*). Fungsi ini berkaitan dengan pengelolaan personalia dan administrasi untuk mendukung kebutuhan yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Untuk strategi ini kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang berusaha bekerjasama dengan *stakeholders*, baik waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana, waka humas, waka *akhlaq al-karimah*, waka pengembangan, karyawan TU, koordinator ekstrakurikuler, koordinator bimbingan dan penyuluhan, wali kelas dan guru yang ada di lembaga tersebut sebagai upaya pencapaian visi dan misi. Kerja sama dan koordinasi tersebut berpedoman kepada *job description* setiap jabatan, seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, wali kelas, BP/BK dan karyawan TU.<sup>13</sup>

Tahap ketiga dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah ini adalah fungsi pelaksanaan (*actuating*). Untuk mengimplementasikan fungsi pelaksanaan, kepala sekolah melakukan empat strategi, yaitu melalui struktur organisasi, melalui kepemimpinan, melalui budaya organisasi dan melalui imbalan (motivasi). Implementasi melalui struktur organisasi, kepala sekolah menggunakan struktur *lini-staf*. Model struktur organisasi *lini-staf* ini adalah jika lini kepala sekolah secara koordinatif membawahi 10 kepala urusan tersebut, sedangkan staf atau istilah sebagai pengontrolnya adalah yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum Peterongan Jombang, berhak menegur kepala sekolah. Pada poin kedua, implementasi strategi formulasi ini kepala sekolah melakukan tindakan melalui kepemimpinan. "Tipe kepemimpinan yang ada di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang ini menggunakan kombinasi antara otoriter dan demokrasi, karena ada tempatnya

---

<sup>13</sup>Data diambil dari dokumentasi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Peterongan Jombang.

kapan kita bertindak secara otoriter dan kapan kita bersikap demokrasi, kalau kita bersikap demokrasi terus program tersebut tidak akan berjalan,” ujar Kaseri, kepala sekolah.<sup>14</sup>

Berdasarkan hasil wawancara kepala sekolah tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menggunakan dua tipe kepemimpinan, yaitu otoriter dan demokratis, dengan harapan mampu menggerakkan bawahan dan mampu meminimalisasi terjadinya kesenjangan komunikasi dan menciptakan iklim kerja yang kondusif tanpa adanya persaingan yang tidak sehat. Untuk mengantisipasi terjadi kesenjangan komunikasi antara guru dan karyawan atau persaingan yang tidak sehat, kepala sekolah melakukan rapat setiap bulan. Rapat ini memberikan kesempatan kepada karyawan maupun guru untuk menyampaikan pendapat. Tujuan rapat ini supaya tidak terjadi persaingan atau *miss-komunikasi* antara karyawan yang satu dengan yang lain maupun guru yang satu dengan guru yang lain.

Pada poin ketiga, yaitu fungsi pelaksanaan strategi melalui budaya organisasi, menurut penulis, budaya itu identik dengan karakteristik atau ciri khas pada sebuah sekolah. “Sekolah di sini memiliki budaya yang saling menjaga hubungan baik, dengan bersalam salaman ketika datang ke sekolah sesama muhrim. Budaya ini tidak hanya diterapkan pada karyawan maupun pendidik atau guru, tetapi juga siswa juga harus bersalaman dengan gurunya,” kata Kaseri.<sup>15</sup> Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sekolah ini memiliki hubungan dan kerjasama yang baik, sehingga semua kegiatan yang berjalan dengan menyenangkan. Implementasi formulasi strategi melalui imbalan (motivasi) di sekolah ini dilaksanakan dengan cara selalu datang ke sekolah lebih awal, maka menjadi contoh dan memotivasi karyawan dan guru yang lain untuk lebih disiplin serta menghargai prestasi dari setiap karyawan dan guru. Hal ini akan berpengaruh kepada peserta didik akan lebih disiplin dan bertanggung jawab. Jika di segala bidang peserta didik juga bertanggung jawab, tentu akan berdampak baik bagi sekolah.

Tahap keempat dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah ini adalah fungsi pengawasan (*controlling*). Menurut pendapat kepala sekolah bahwa setiap program yang direncanakan secara matang tentu akan diadakan evaluasi strategik. Evaluasi strategik ini diadakan setiap kegiatan berjalan. Evaluasi ini bisa dilakukan oleh kepala sekolah, misalnya, KBM selesai pada bulan Mei, maka kepala sekolah langsung mengadakan rapat apakah kegiatan tersebut berjalan sesuai dengan koridornya atau belum. “Apabila terjadi

---

<sup>14</sup>Kaseri M.Pd., kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, wawancara pribadi, 3 Desember 2015.

<sup>15</sup>Ibid.

penurunan nilai atau prestasi dari kurun waktu yang ditentukan, misalnya KBM, maka diterapkan sistem pengayaan untuk siswa-siswi yang sudah tuntas dalam satu bidang studi, sedangkan remidi untuk kegiatan siswa-siswi yang nilainya kurang dari KKM bidang studi. Ekstranet sangat dibutuhkan dalam kegiatan pembelajaran untuk menunjang KBM. Untuk mengetahui kinerja karyawan dan guru di sini dilihat dari kehadiran para karyawan dan guru serta mampu melaksanakan kerja yang baik, bertanggung jawab dan memiliki dedikasi yang tinggi,” ujarnya.<sup>16</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah telah menentukan standar yang digunakan, yaitu sebelum mengevaluasi dari strategi formulasi dan implementasi strategi kepala sekolah terlebih dahulu menentukan standar, yaitu metode pengukuran nilai dan mengukur kinerja karyawan dan guru. Langkah berikutnya adalah mengevaluasi dari kegiatan strategi formulasi dan kegiatan implementasi. Tindakan kepala sekolah adalah melihat program-program yang tidak lancar (berhenti). Setelah diketahui, kepala sekolah mengadakan pembenahan-pembenahan. Kepala sekolah juga mengatakan bahwa selama beberapa tahun ini sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang tidak ada hambatan-hambatan dilihat dari tahun kemarin lulusan (*output*)nya banyak yang diterima di PTN melalui jalur SNMPTN ataupun ujian mandiri, seperti Universitas Indonesia Jakarta, Universitas Brawijaya Malang, Institut Pertanian Bogor, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Sunan Ampel Surabaya, Universitas Negeri Surabaya, Universitas Gadjah Mada Yogkatar, Institut Teknologi 10 November Surabaya, UIN Maliki Malang, Universitas Negeri Malang, Universitas Airlangga Surabaya, Universitas Udayana Denpasar, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Universitas Negeri Jember dan lain sebagainya.

## **D. Analisis**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Penerapan manajemen strategi ada tiga tahap dalam penerapannya, namun sebelumnya kepala sekolah harus melakukan analisis lingkungan karena sangat berperan untuk tetap berlangsungnya hidup sekolah. Kepala sekolah objek penelitian melakukan dua analisis lingkungan, yaitu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Kepala sekolah, terkait analisis eksternal, telah melakukan beberapa cara untuk merekrut

---

<sup>16</sup>Ibid, 9 Desember 2015.

siswa sebanyak-banyaknya dengan berbagai kegiatan ekstrakurikuler dan memberikan pengaruh terhadap masyarakat yang ada di sekitar sekolah.

Analisis internal kepala sekolah ini melakukan dua tahap untuk menciptakan sekolah berkualitas, yaitu pengembangan SDM guru dan karyawan serta pengembangan SDM siswa. Kedua tahap di atas sesuai dengan langkah awal dari penerapan manajemen strategi kepala sekolah yang memiliki dampak positif bagi sekolah. Fungsi perencanaan di sekolah ini berkaitan dengan visi dan misi yang dirancang kepala sekolah. Rancangan visi dan misi ini dibuat lebih awal dengan melibatkan beberapa *stakeholders* sekolah.

Berdasarkan visi, misi dan tujuan sekolah ini, kepala sekolah berusaha menjadikan lulusan berkualitas, memiliki *akhlaq al-karimah* dan mampu bersaing di era globalisasi dengan bekal cukup, yaitu mampu mengoperasikan komputer serta mampu internet. Siswa mampu mengembangkan kemampuan bahasa Inggris dalam program dasar I, dasar II dan TOEFL. Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bidang IPA (fisika, kimia, biologi), karena dengan lulusan yang berkualitas secara tidak langsung akan dapat meningkatkan kualitas sekolah ini.

Pembagian tugas (*job description*) bagi semua warga sekolah ini, yang sudah terbagi-bagi berdasarkan bidang dan kemampuan masing-masing, dituntut mampu melaksanakan baik, keadministrasian maupun proses belajar mengajar, dengan tujuan agar visi dan misi dapat tercapai secara efisien dan efektif. Kepala sekolah dan karyawan tidak menyalahkan waktu dan uang, karena memang sudah direncanakan secara matang. Kepala sekolah tidak akan segan-segan bertanya kepada karyawan yang belum menyelesaikan tugas dan menawarkan bantuan untuk menyelesaikannya.

Hubungan antar warga sekolah di lokasi penelitian, baik itu atasan, bawahan atau antara karyawan yang satu dengan yang lain, memiliki sifat kekeluargaan atau kerjasama dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki dedikasi yang sangat tinggi dalam melaksanakan tugas.

## **2. Model Pengembangan**

Analisis lingkungan melalui teori SWOT telah dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh positif dan negatif pada SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, maka dapat ditetapkan beberapa alternatif pemecahan masalah agar sasaran dan tujuan mampu dicapai dan sudah menyimpulkan dari data-data analisis SWOT dan beberapa alternatif pemecahan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya untuk lebih dapat dipahami tentang

analisis lingkungan pada sekolah ini. Mengingat analisis lingkungan sangat penting karena merupakan 50% dari strategi formulasi atau perumusan strategi.

Berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut, sekolah ini sudah sesuai dengan UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) dan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SPN). Kondisi riil pada sekolah ini sudah memenuhi standar-standar tersebut yang meliputi delapan standar. Berdasarkan standar isi, sekolah ini telah menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) untuk penguasaan dan pemahaman pengetahuan, keterampilan dan ber-*akhlaq al-karimah* dalam bersikap. Standar proses pada sekolah ini terlihat dalam pelaksanaan KBM menggunakan metode, media, sarana dan prasarana belajar untuk menciptakan suasana yang kondusif, seperti penggunaan laboratorium, yang sudah dibagi waktunya untuk masing-masing kelas.

Berdasarkan standar kompetensi lulusan, sekolah ini memiliki alumni yang berkompetensi dalam Ujian Nasional (UN) atau lulus seluruh mata pelajaran dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Islam serta memiliki keterampilan, seperti pandai pada suatu bidang. Dari segi standar pendidik dan tenaga kependidikan, kondisi riil sekolah ini memiliki SDM berkualitas, memiliki standar pendidikan untuk guru dan karyawan adalah sarjana pendidikan. Sebagian besar guru tersebut dalam pelaksanaan KBM dengan menggunakan model-model pembelajaran yang sesuai dengan materi yang disampaikan.

Standar sarana dan prasarana pada sekolah ini telah dikembangkan demi peningkatan mutu, baik SDM maupun sekolah. Sarana dan prasarana sekolah meliputi kelas, laboratorium bahasa dan IPA, tempat ibadah, ruang kepala sekolah, guru dan administrasi, lapangan olahraga dan lain sebagainya. Standar pengelolaan sekolah ini juga sudah terbukti telah mengembangkan penyelenggaraan pendidikan sehingga menghasilkan lulusan di atas standar nasional dan mengembangkan strategi atau program untuk menciptakan suasana kompetitif.

Standar pembiayaan sekolah ini meliputi biaya untuk menyediakan sarana dan prasarana, pengembangan SDM bagi guru atau peserta didik, gaji pendidik serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Standar penilaian pendidikan sekolah ini telah melakukan evaluasi setiap selesai dalam melaksanakan perumusan strategi dan pelaksanaannya, dengan tujuan kepada pencapaian kompetensi, baik secara kognitif, afektif ataupun psikomotor.

Sebagai sekolah unggulan, SMA Darul Ulum 2 BPPT Jombang memiliki target sebagai institusi yang menyiapkan siswa ke jenjang selanjutnya (favorit), berdasarkan standar isi, standar proses dan standar penilaian, yaitu sekolah memiliki muatan mata pelajaran yang setara dan memiliki kelebihan pada bidang pendidikan, baik pada prosesnya maupun penilaiannya. Sekolah ini kemudian mengembangkan standar kompetensi dan kompetensi dasar ke dalam kurikulum yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Karena pendidikan selalu mengiringi perputaran dan perkembangan masyarakat, maka lembaga pendidikan tidak boleh terpesona, berdiam diri, stagnan oleh berbagai sarana, metode, teknik, pelayanan yang ada. Pendidikan harus membuat langkah-langkah, program yang efektif dan efisien sesuai dengan perkembangan jaman, situasi, kondisi dan kebutuhan.

Hal ini dikarenakan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen kepemimpinan. Soekidjo Notoatmojo berpendapat bahwa untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan, maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan.<sup>17</sup> Sedangkan pendapat lain menegaskan bahwa pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang, termasuk di dalamnya teori, untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.

Para ahli mengemukakan berbagai definisi maupun batasan tentang pendidikan dan pelatihan, terutama para ahli yang berada di ilmu administrasi atau manajemen, yang pada prinsipnya memberikan batasan tidak jauh berbeda. Namun ada juga yang menyamakan istilah pelatihan dengan pengembangan, tetapi secara teoritis istilah pengembangan berbeda dengan pengertian pelatihan. Menurut Siagian bahwa perbedaan antara pengembangan dan pelatihan pada intinya yaitu pelatihan yang dimaksudkan untuk membantu kemampuan para pekerja dalam melaksanakan tugas sekarang atau dengan kata lain pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, pengembangan lebih berorientasi pada produktivitas para pekerja di masa depan atau pengembangan suatu investasi SDM jangka panjang.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 4.

<sup>18</sup>Sebagaimana dikutip Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, 82.

Menurut Lynton dan Pareek, pendidikan memiliki tujuan yang berbeda dengan pelatihan. Pendidikan terutama berkaitan dengan pembinaan bagi pendidik sehingga mampu memilih minat perhatian dan cara hidup juga karirnya, sedangkan pelatihan terutama mempersiapkan para peserta untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempatnya bekerja. Pendidikan membantu pendidik memilih dan menentukan kegiatannya, sedangkan pelatihan membantu peserta memperbaiki prestasi kegiatannya. Pendidikan terutama mengenai pengetahuan dan pengertian, sedangkan pelatihan terutama mengenai pengertian dan keterampilan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan potensi SDM adalah dengan cara pendidikan dan pelatihan. Kedua istilah tersebut ada terdapat berbagai pendapat, seperti yang dijelaskan oleh Soekidjo Notoatmojo, pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga kerja yang diperukan oleh sebuah organisasi atau instansi, sedangkan pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu jabatan. Flippo menyatakan bahwa pendidikan dihubungkan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman terhadap seluruh lingkungan sekitar, sedangkan pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam pekerjaan yang biasa dilakukan sehari-hari.<sup>19</sup>

Berdasarkan uraian pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM sekolah diperoleh dari pengelolaan berbagai tujuan, sasaran dan pengembangan sumber daya manusia di dalamnya untuk mencapai tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Peran pimpinan dalam hal ini sangat dominan. Keinginan dan motivasi pimpinan yang menghendaki SDM organisasinya berkembang, maka pimpinan tersebut memiliki kewenangan dalam mewujudkan pengembangan SDM melalui berbagai kegiatan pengembangan dan pelatihan sesuai dengan masing-masing kompetensi yang dimiliki para pegawainya.

Berbagai upaya model pengembangan SDM, secara ideal, harus didukung oleh beberapa faktor, seperti terdapat seleksi SDM yang baik untuk benar-benar menciptakan pegawai yang berkualitas, merancang keselarasan antara kebutuhan sekolah dengan kemampuan pendidik dan memberikan hadiah kepada tenaga pendidik yang berprestasi, menyediakan sarana dan teknologi yang sesuai untuk pengembangan pegawai dan

---

<sup>19</sup>Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 21.

komitmen yang tinggi dari setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai secara berkesinambungan.

## **E. Penutup**

Berdasarkan kajian tersebut di atas, SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Peterongan Jombang mengembangkan kurikulum dengan mengadopsi tiga kurikulum sekaligus, yaitu kurikulum pondok pesantren, kurikulum nasional dan kurikulum Cambridge, yang pada dasarnya adalah mencetak generasi baru yang unggul dalam imtaq, iptek dan *akhlaq al-karimah*. Berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia dilaksanakan di sekolah ini, seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Sebelum empat fungsi manajemen tersebut dilaksanakan, kepala sekolah melakukan analisis lingkungan terlebih dahulu, yaitu analisis lingkungan eksternal dan internal. Kedua analisis tersebut biasa disebut dengan analisis *strength, weakness, oppourtunity* dan *threat (SWOT)*. Teknik yang dilakukan kepala sekolah ini dalam analisis lingkungan eksternal adalah dengan menawarkan program-program unggulan untuk mendapat pangsa pasar yang banyak.

Pada sisi analisis lingkungan internal, kepala sekolah melakukan dua tahap untuk menciptakan sekolah berkualitas, yaitu pengembangan SDM guru dan karyawan serta pengembangan SDM siswa. Kepala sekolah melakukan pelatihan-pelatihan khusus untuk pribadi dan klasikal, namun pelatihan itu disesuaikan dengan bidang keahlian guru, misalnya guru matematika pelatihan juga berkaitan dengan matematika. Pada manajemen SDM siswa, dilakukan dengan cara sistem pengayaan bagi siswa yang sudah tuntas mata pelajaran. Hal ini dilakukan secara terus-menerus agar memperoleh SDM berkualitas.

Tahap pertama dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah ini adalah fungsi perencanaan (*planning*). Fungsi ini berkaitan dengan visi, misi dan program yang dirancang oleh warga sekolah. Program pada sekolah ini dibagi menjadi dua macam, yaitu program akademik dan program non-akademik. Tahap kedua dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah ini adalah fungsi pengorganisasi (*organizing*). Fungsi ini berkaitan dengan pengelolaan personalia dan administrasi untuk mendukung kebutuhan yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Tahap ketiga dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah ini adalah fungsi pelaksanaan (*actuating*), sehingga kepala sekolah melakukan empat strategi, yaitu melalui struktur organisasi, melalui kepemimpinan, melalui budaya organisasi dan melalui imbalan (motivasi). Tahap keempat



dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah ini adalah fungsi pengawasan (*controlling*). Tahap ini dilakukan dengan evaluasi strategic yang diadakan setiap kegiatan berjalan. Keempat tahap ini berjalan secara efektif dan efisien sehingga alumni dari sekolah ini banyak yang diterima di PTN lewat jalur SNMPTN dan jalur mandiri.

Pembagian tugas (*job description*) bagi semua warga sekolah ini sudah terbagi dengan baik berdasarkan bidang dan kemampuan masing-masing. Hubungan antar warga sekolah ini, baik atasan, bawahan atau antara karyawan yang satu dengan lainnya, memiliki sifat kekeluargaan.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, sekolah ini sudah sesuai dengan UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) dan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SPN). Kondisi riil pada sekolah ini sudah memenuhi standar-standar tersebut yang meliputi delapan standar, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian.

Sebagai sekolah unggulan, SMA Darul Ulum 2 BPPT Jombang memiliki target sebagai institusi yang menyiapkan siswa ke jenjang selanjutnya (favorit). Sekolah ini mengembangkan standar kompetensi dan kompetensi dasar ke dalam kurikulum yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan potensi SDM adalah dengan cara pendidikan dan pelatihan.\*

## BIBLIOGRAPHY

Dokumentasi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Peterongan Jombang.

Hasibuan, Malayu SP. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Toko Gunung Agung, 1997.

Kaseri M.Pd. Kepala sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, wawancara pribadi, 30 November 2015, 3 Desember 2015 dan 9 Desember 2015.

Kasiram. *Metodologi Penelitian Kuantitatif-Kualitatif*. Malang: UIN Malang Press, 2008.

Nasution. *Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1999.

Notoatmojo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.

Observasi, 20 November 2015.

Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bandung: Citra Umbara, 2006.