

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik di Sekolah Islam Swasta: Strategi, Tantangan, dan Solusi

Fatin Azzahrah¹⁾, Eni Fariyatul Fahyuni^{*,2)}

¹⁾ Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: eni.fariyatul@umsida.ac.id

Abstract. *Strategic Human Resource Management (HRM) is one of the human resource management perspectives that is suitable to be practiced in private Islamic educational institutions that have various HR elements to achieve the vision and mission of their institutions through long-term planning. In this study, an analysis of HRM problems in a private Islamic educational institution will be conducted and a solution strategy will be developed to overcome them through a Strategic HRM perspective. The study uses a qualitative case study approach and triangulation analysis. The findings of this study reveal that based on the results of the SWOT analysis, several problems and challenges faced by private Islamic educational institutions related to the procurement of HR, orientation and training, and maintaining quality employees were found, and the Strategic HRM approach is used to overcome these problems.*

Keywords - Islamic Educational Institutions; Strategic Human Resource Management; Strategic HRM

Abstrak. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik merupakan salah satu perspektif manajemen sumber daya manusia yang cocok untuk dipraktikkan dalam lembaga pendidikan Islam swasta yang memiliki berbagai elemen SDM untuk mencapai visi dan misi lembaganya melalui perencanaan jangka panjang. Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis permasalahan MSDM pada sebuah lembaga pendidikan Islam swasta dan mengembangkan strategi yang solutif untuk mengatasinya melalui perspektif MSDM Strategik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dan analisis triangulasi. Hasil temuan dari penelitian ini mengungkap bahwa berdasarkan hasil analisis SWOT ditemukan beberapa permasalahan dan tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan Islam swasta terkait dalam pengadaan SDM, orientasi dan pelatihan, dan mempertahankan pegawai yang berkualitas, dan pendekatan MSDM Strategik digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut.*

Kata Kunci – Lembaga Pendidikan Islam; Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik; MSDM Strategik

I. PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan swasta merupakan organisasi kompleks yang di dalamnya terdiri dari berbagai elemen manusia. Elemen manusia ini adalah aset dari organisasi atau Sumber Daya Manusia (SDM) yang dalam lembaga pendidikan strukturnya bisa terdiri dari pengurus yayasan, direktur, kepala sekolah, staff, guru, dan seterusnya. Untuk menjalankan organisasi, maka SDM tersebut harus dikelola agar dapat berjalan beriringan dalam mencapai tujuan organisasi melalui proses yang dinamakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Proses MSDM ini perlu dilakukan karena organisasi dapat menjadi unggul selama berorientasi terhadap manusia, menganggap SDM mereka sebagai mitra dan sumber aset utama yang menjaga nilai ekonomi organisasi, serta sebagai roda penggerak strategi organisasi [1].

Pengelolaan MSDM di lembaga pendidikan kemudian juga merupakan hal yang penting dilakukan karena manfaatnya juga besar. Dengan diterapkannya proses MSDM yang baik, lembaga pendidikan akan dapat meningkatkan mutu dan kualitas lembaganya di mata masyarakat [2], [3]. Hal ini diperkuat dalam penelitian lain dimana pengembangan SDM di

lembaga pendidikan dapat berpengaruh pada meningkatnya motivasi belajar siswa, dikarenakan penerapan MSDM yang baik dan efektif di dalam organisasi salah satunya dapat berpengaruh pada meningkatnya motivasi bekerja karyawan [4], [5]. Sebaliknya tanpa ada proses MSDM yang baik dan efektif di lembaga pendidikan, maka dapat berdampak pada direkrutnya guru yang kurang kompeten, rendah kualitas kinerjanya, atau kurang inovasi pengajarannya. Hal ini akan berdampak pada kurangnya pencapaian akademik siswa di sekolah yang berujung pada rendahnya kualitas sekolah di mata masyarakat [6], [7], [8].

Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Madani Ekselensia (LPIT ME) adalah lembaga pendidikan Islam swasta *fullday* yang berkedudukan di Sidoarjo. Kehadiran lembaga ini telah membawa manfaat bagi lingkungan sekitarnya terutama di Kota Sidoarjo dalam memberikan pelayanan pendidikan bagi ratusan siswa di tingkat Taman Kanak-kanak (TK) hingga Sekolah Dasar (SD). Sejak berdirinya di tahun 2016, LPIT ME telah mencetak lulusan-lulusan yang kompeten dan berprestasi dalam bidang akademik dan non akademik, terutama dalam bidang hafalan Al-Qur'an. Selain itu sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam Terpadu, LPIT ME juga memfokuskan diri pada pendidikan yang memadukan nilai-nilai Islam di dalam setiap pembelajaran dan aktifitas keseharian siswanya di sekolah. Sehingga setiap guru dan pegawainya dituntut untuk tidak hanya memiliki kepribadian yang baik dan kompetensi profesional, namun juga memiliki pemahaman baik terhadap agama Islam dan menjaga kekuatan ruhiyahnya.

Isu terkait kualitas SDM yang belum sesuai standar yang diharapkan telah menjadi permasalahan MSDM yang seringkali ditemukan di lembaga pendidikan baik di sekolah negeri, madrasah, hingga pesantren [9], [10], [11], [12]. Dalam hal ini, melalui wawancara pra penelitian dengan ketua yayasan dan kepala sekolah, ditemukan bahwa LPIT ME juga turut menghadapi permasalahan SDM yang mempengaruhi jalannya lembaga. Di antaranya permasalahan dalam mencari dan mempertahankan SDM yang berkualitas, memberikan pembinaan dan pelatihan yang efektif, menjaga kinerja pegawai di tengah beban kerja sekolah *fullday*, hingga masalah internalisasi nilai dan visi lembaga. Dengan adanya permasalahan-permasalahan ini, maka perbaikan dalam pendekatan MSDM yang diterapkan di lembaga dirasa perlu dilakukan. Sehingga dapat memberikan perspektif baru yang dapat menjadi solusi pemecahan masalah MSDM di LPIT ME dan bahkan dapat mencegah agar masalah yang sama tidak terulang kembali di masa depan.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dalam penelitian ini akan dibahas tentang apa saja permasalahan dan tantangan MSDM yang dihadapi oleh LPIT ME serta bagaimana penerapan strategi dan solusi pemecahan masalah tersebut dalam perspektif MSDM Strategik. Perspektif MSDM Strategik ini dipilih karena LPIT ME membutuhkan SDM yang tidak hanya kompeten, namun juga mampu bekerja sejalan dengan nilai-nilai, visi, dan misi yang dicanangkan lembaga untuk jangka panjang, dan MSDM Strategik menjawab kebutuhan tersebut. Menurut Schermerhorn Jr. dan Bachrach [13], MSDM pada dasarnya merupakan proses menarik karyawan berkualitas melalui perencanaan SDM dan rekrutmen, mengembangkan karyawan berkualitas melalui orientasi, sosialisasi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, *coaching*, serta proses mempertahankan karyawan berkualitas melalui penerapan prinsip *work-life balance*, pemberian kompensasi dan benefit,

serta antisipasi pensiun dan *turnover* pegawai. Sementara MSDM Strategik adalah yang mengarahkan keseluruhan proses MSDM tersebut agar sejalan dengan strategi dan tujuan organisasi [13]. Kelebihan dari pendekatan MSDM Strategik sendiri yakni pegawai akan memiliki pengetahuan dasar tentang organisasi yang lebih kuat [14]. Selain itu dengan diterapkannya MSDM Strategik maka peningkatan produktifitas akan lebih terarah, berdaya saing, dan meningkatkan kepercayaan pegawai pada lembaga [15], [16], [17].

II. METODE

Penelitian ini merupakan studi kasus yang dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Madani Ekselensia (LPIT ME) Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur dengan tujuan untuk menganalisis permasalahan dan tantangan MSDM yang dihadapi oleh LPIT ME. Selain itu juga penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi yang solutif untuk mengatasi permasalahan dan tantangan MSDM di LPIT ME dengan menggunakan perspektif MSDM Strategik.

Pengumpulan data penelitian akan dilakukan melalui wawancara dengan informan dari lembaga, didukung pengamatan atau observasi kondisi di lapangan, serta studi dokumen resmi yang dimiliki lembaga. Untuk menentukan informan akan digunakan teknik *purposive sampling* untuk informan yang memiliki data terkait pembuatan perencanaan dan kebijakan proses MSDM di lembaga, yakni ketua yayasan, bidang SDM, dan kepala sekolah. Kemudian dilakukan pula *random sampling* untuk menentukan empat informan yang menyediakan data terkait pelaksanaan kebijakan di lapangan, yakni dari staff atau guru.

Analisis data akan dilakukan melalui teknik triangulasi data sehingga data yang dikumpulkan teruji validitas dan reliabilitasnya melalui sumber data penelitian yang beragam, yakni wawancara dengan beberapa narasumber yang berbeda, hasil observasi lapangan, dan analisis dokumen pendukung. Data yang telah teruji kemudian akan dianalisis secara kualitatif untuk menghasilkan data deskriptif yang akan dipelajari dan dianalisa dengan utuh, sehingga didapatkan penjelasan dan kesimpulan yang logis.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) MSDM di lembaga

Untuk mengidentifikasi permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh LPIT ME, maka diperlukan adanya analisis SWOT terhadap MSDM di lembaga. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi MSDM secara menyeluruh baik dari kekuatannya, kelemahannya, peluang, serta ancaman yang dihadapi oleh LPIT ME. Melalui analisis SWOT ini kemudian akan difokuskan pada permasalahan dan tantangan yang diidentifikasi untuk kemudian mengembangkan strategi yang solutif untuk memecahkan permasalahan lembaga melalui perspektif MSDM Strategik. Adapun analisis ini dilakukan berdasarkan hasil pengumpulan data dari wawancara dengan seluruh informan, didukung melalui pengamatan langsung di lapangan serta dokumen resmi yang dimiliki oleh LPIT ME untuk penelitian.

Strengths (kekuatan)

- (a) Standar dalam perekrutan pegawai di LPIT ME yaitu kandidat lulusan sarjana kependidikan, memiliki pengetahuan keislaman yang baik, kepribadian yang telaten, sabar, cinta anak-anak, memiliki sikap kerja yang baik, kreatif, terampil mengajar, mampu bekerja dalam tim, dan mau belajar. Khusus guru Al-Qur'an tingkat pendidikan minimal adalah lulusan SMA atau sederajat dan tidak dibatasi harus dari sarjana pendidikan, tetapi diwajibkan punya sertifikasi atau syahadah mengajar Al-Qur'an. Standar ini sudah tertulis di dalam dokumen aturan kepegawaian.
- (b) Seleksi pegawai yang dijalankan di LPIT ME sudah mampu menggali kecerdasan, bakat, kepribadian, sikap kerja, keterampilan mengajar, dan pengetahuan keislaman kandidat guru lewat serangkaian tes psikologi atau *battery test*, micro-teaching, tes baca dan hafalan Al-Qur'an, tes pengetahuan keislaman, dan wawancara. Hal ini didukung oleh dokumen penilaian hasil tes seleksi calon guru yang digunakan sebagai pedoman untuk memilih kandidat terbaik.
- (c) Kegiatan orientasi dan sosialisasi pegawai baru sudah dijalankan melalui kegiatan magang selama tiga bulan dimana guru melakukan observasi, mengikuti pembinaan, serta mendapatkan *coaching* atau pendampingan. Hal ini juga sudah tertuang di dalam aturan kepegawaian lembaga.
- (d) Agenda pelatihan dan pengembangan guru dilakukan di awal tahun ajaran berdasarkan kebutuhan pengembangan SDM di tahun ajaran tersebut. Termasuk juga pembinaan dan pelatihan guru Al-Qur'an yang perlu diajarkan metode belajar Al-Qur'an yang diterapkan di lembaga. Selain itu ada pula pembinaan keislaman untuk seluruh pegawai dan penguatan ruhiyah yang selalu dijalankan secara rutin tiap pekan. Dalam pengembangan karir, di LPIT ME juga ada jenjang kepegawaian dan jabatan struktural yang memiliki syarat pengangkatan. Di luar itu lembaga juga mendorong guru untuk mengikuti program Pendidikan Profesi Guru (PPG) untuk mendapat sertifikasi guru.
- (e) Proses pengawasan kinerja di LPIT ME sudah dijalankan melalui monitoring harian, koordinasi pekanan, serta supervisi dan penilaian kinerja setiap tahun. Setiap prosesnya juga sudah terdokumentasi dengan baik melalui dokumen notulensi refleksi pekanan, buku supervisi, dan laporan kinerja guru. Selain itu peraturan tertulis di aturan kepegawaian juga sudah ada dan disertai sanksi-sanksi bila melanggar peraturan tersebut.
- (f) Pegawai diperbolehkan mengambil izin sakit atau izin masuk setengah hari serta cuti. Ada cuti menikah, cuti kematian, cuti melahirkan, dan cuti ibadah umroh dan haji. Peraturan terkait izin dan cuti ini juga sudah tertulis di dalam dokumen aturan kepegawaian.
- (g) Pemberian kompensasi oleh lembaga terdiri dari gaji, tunjangan-tunjangan, bonus dan insentif kinerja, santunan pegawai, hingga asuransi kecelakaan kerja dan kematian. Sementara benefit yang diterima oleh pegawai adalah fasilitas santunan biaya pendidikan anak guru di lembaga, tunjangan hari raya, katering makan siang, pembiayaan pendidikan dan pelatihan pegawai, pengembangan karir keguruan, jaringan internet sepanjang hari, perangkat laptop dan komputer. Hal ini didukung

melalui observasi di lapangan, juga tertulis di dalam dokumen aturan kepegawaian lembaga.

- (h) LPIT ME sudah memiliki peraturan terkait proses penghentian hubungan kerja. Mulai dari proses pengunduran diri hingga proses pemberhentian oleh lembaga, sudah tertulis di dalam dokumen kontrak kerja dan dalam dokumen aturan kepegawaian.

Weaknesses (kelemahan)

- (a) Perencanaan SDM selama ini bersifat reaktif atau dilakukan ketika muncul permasalahan atau muncul kebutuhan pemenuhan SDM saja sehingga tampak pasif tanpa ada perencanaan strategis jangka panjang.
- (b) Proses orientasi dan sosialisasi pegawai di LPIT ME belum memiliki kurikulum khusus pengenalan organisasi yang terkait sejarah, budaya, nilai, tujuan, visi-misi, dan lain-lain. Proses magang yang sudah dijalankan selama ini fokusnya lebih ke arah praktik kerja dan *coaching* sehingga terkait internalisasi nilai, tujuan, dan visi-misi lembaga belum muncul pada pegawai terutama yang baru masuk.
- (c) Pelatihan yang diadakan di LPIT ME belum memiliki kurikulum khusus yang menjadi panduan dalam pengembangan kompetensi yang merata, strategis, dan bermanfaat jangka panjang. Juga jarang dinilai efektifitasnya melalui evaluasi atau feedback untuk jangka panjang sehingga penerapan dari pelatihan seringkali tidak muncul secara konsisten.
- (d) Pemberian kompensasi gaji di LPIT ME masih belum setara Upah Minimal Regional (UMR).
- (e) Saat ini LPIT ME masih belum memiliki program untuk antisipasi masa pensiun pegawai.

Opportunities (peluang)

- (a) Teknologi AI saat ini semakin canggih dan mudah diakses dengan minim biaya. Teknologi ini dapat digunakan untuk membantu membuat *guideline* dalam perencanaan SDM.
- (b) Pemanfaatan situs web lowongan kerja dan media sosial untuk memperluas capaian informasi kepada pengguna yang diinginkan saat ini bisa dilakukan dengan mudah bahkan minim biaya. Hal ini bisa dimanfaatkan lembaga saat membuka lowongan pekerjaan agar *talent pool* kandidat semakin besar.
- (c) Saat ini LPIT ME tergabung dalam Jaringan Sekolah Islam Terpadu dan pernah juga bermitra dengan Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Hubungan kemitraan ini bisa membuka peluang untuk kerjasama dalam pengembangan kompetensi guru dan staff.

Threats (ancaman)

- (a) Dengan semakin sedikitnya lapangan pekerjaan yang tersedia saat ini dan semakin bertambahnya jumlah pencari kerja, ketika LPIT ME membuka lowongan pekerjaan, maka pelamar yang mendaftar jumlahnya amat banyak, bahkan yang tidak

memenuhi syarat administrasi juga ikut memasukkan lamaran. Akan tetapi setelah menjalani seleksi dan tes, dari sekian banyak pelamar jumlah kandidat potensial yang kompeten atau memenuhi kriteria hanya sebagian kecil saja, sehingga tidak jarang untuk memenuhi kebutuhan jumlah rekrutmen, lembaga harus memilih di antara kandidat yang penilaiannya kurang memuaskan.

- (b) Tingkat *turnover* atau pergantian pegawai akibat pengunduran diri masih sering terjadi. Dalam dua tahun terakhir ada lima orang guru yang harus diganti karena mengundurkan diri. Alasan dari pengunduran dirinya diantaranya adalah karena mengikuti seleksi pegawai negeri, atau *fresh graduate* yang ingin mencari pekerjaan lain yang sesuai *passion*-nya, atau pegawai wanita yang setelah menikah atau hamil tidak dibolehkan bekerja dengan beban *fullday*.

Berdasarkan analisis SWOT di atas, maka permasalahan dan tantangan yang dihadapi di LPIT ME saat ini dapat disimpulkan menjadi lima hal yaitu,

- (a) Perencanaan SDM: belum adanya perencanaan SDM yang strategis dan proaktif.
- (b) Rekrutmen: sedikitnya kandidat potensial yang kompeten.
- (c) Orientasi: kurangnya internalisasi visi dan misi lembaga pada pegawai baru.
- (d) Pelatihan: penerapan hasil pelatihan pegawai yang kurang konsisten.
- (e) Mempertahankan pegawai.

B. Strategis manajemen yang solutif dalam perspektif MSDM strategik

Berdasarkan analisis SWOT pada LPIT ME, maka dapat dikembangkan strategi untuk memecahkan permasalahan tersebut secara strategis dengan perspektif MSDM Strategik.

Solusi pengembangan perencanaan SDM yang strategis

Proses perencanaan SDM dalam perspektif MSDM Strategik merupakan proses pertama dalam menarik kandidat yang berkualitas. Perencanaan ini memfokuskan pada analisis kebutuhan penempatan pegawai serta menentukan cara untuk mendapatkan pegawai tersebut. Untuk bisa membuat perencanaan SDM ada beberapa langkah yang harus dilakukan LPIT ME, yaitu:

- (a) meninjau visi, misi, dan tujuan lembaga ke depannya;
- (b) melakukan analisis pekerjaan atau analisis jabatan yang sistematis untuk menentukan apa, siapa, kapan, dimana, mengapa, dan bagaimana pekerjaan atau jabatan itu bisa diisi.
- (c) melakukan asesmen terhadap kondisi karyawan yang dimiliki saat ini, berapa banyak yang ada, dan apa saja kompetensinya;
- (d) memutuskan apa kebutuhan SDM-nya, apakah penambahan, penggantian, atau peningkatan kompetensi, berapa banyak yang dibutuhkan, kapan dibutuhkan, kualifikasi seperti apa yang dibutuhkan;
- (e) mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang sudah dibuat di atas ke dalam proses rekrutmen dan seleksi, rencana pengembangan pegawainya, rencana pemberian kompensasi dan benefit, serta saat penandatanganan ikatan kerja.

Dengan menerapkan perencanaan SDM tersebut, maka lembaga dapat bertindak proaktif dalam merekrut calon pegawai dan tidak hanya sekedar menunggu sampai ada pegawai yang mengundurkan diri.

Solusi rekrutmen yang strategis

Rekrutmen mengacu pada serangkaian aktifitas untuk menarik pelamar kerja yang kompeten, dimulai dari mengiklankan pembukaan lowongan kerja, menghubungi para kandidat potensial yang melamar, hingga melakukan seleksi terhadap kandidat agar menemukan pelamar yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Rekrutmen bisa dilakukan secara internal dimana kandidat berasal dari dalam lembaga untuk mengisi jabatan tertentu, maupun eksternal dimana kandidat berasal dari luar.

Dalam proses rekrutmen yang strategis, selain memanfaatkan teknologi untuk menyebarkan info lowongan secara luas, penting bagi lembaga untuk menjaga agar para pelamar memiliki pengalaman rekrutmen yang positif juga. Di antaranya seperti memberikan informasi terkait pekerjaan dan organisasi dengan realistis kepada para pelamar, termasuk sisi positif dan negatif dari pekerjaannya. Menjelaskan alur proses rekrutmen kepada para kandidat dengan jelas, serta memanfaatkan teknologi yang memudahkan dalam penyampaian informasi kepada kandidat.

Hal ini perlu dilakukan untuk menjaga nama baik lembaga ketika membuka lowongan, karena pengalaman buruk para pelamar bisa disebarkan dari mulut ke mulut atau lewat media sosial sehingga justru menghambat lembaga untuk mendapatkan pelamar potensial nantinya, dan pengalaman rekrutmen yang positif juga dapat menambah kepercayaan pada manajemen lembaga [18]. Dengan menerapkan hal-hal tersebut, diharapkan LPIT ME dapat lebih banyak menarik minat pelamar yang kompeten dan berkualitas ke depannya.

Solusi pengembangan orientasi pegawai yang strategis

Orientasi merupakan proses untuk mengenalkan karyawan baru dengan pekerjaannya, rekan kerjanya, serta aturan-aturan dan praktik yang dilakukan organisasi, dengan tujuan membangun rasa keterlibatan dengan organisasi dan budayanya, orang-orangnya, dan ekspektasi kinerjanya. Jika proses orientasi sudah berjalan dengan baik maka kinerja pegawai juga akan menjadi lebih baik [19]. Dalam merencanakan proses orientasi pegawai baru yang sesuai kebutuhan, maka LPIT ME harus mengetahui apa saja tujuan orientasinya, bagaimana dan kapan pelaksanaannya, di mana praktiknya, siapa yang mengisi, siapa yang mendampingi, siapa yang menilai, dan seterusnya. Untuk itu pembuatan kurikulum orientasi untuk pegawai baru dapat memudahkan lembaga dalam melaksanakan orientasi secara lebih terarah dan sesuai kebutuhan. Karena kurikulum orientasi yang dibutuhkan LPIT ME adalah yang fokus pada internalisasi visi, misi, budaya, dan tujuan, lembaga maka bisa dibuatkan materi berupa:

- (a) pengenalan tentang lembaga berkaitan dengan pendiri, visi, misi, dan tujuan serta makna istilah-istilah yang merupakan brand sekolah, sebagaimana sekolah mempromosikan sekolah saat pendaftaran siswa baru.
- (b) Pengenalan rekan kerja, struktur organisasi, jabatan, dan status kepegawaian serta proses untuk mengembangkan karirnya.

- (c) Pengenalan aturan dan standar operasional di lembaga.
- (d) Pengenalan kegiatan siswa dan guru serta peran-peran yang diharapkan.
- (e) Pengenalan metode pengajaran dan pendampingan yang khas dari sekolah Islam terpadu dan peran apa yang diharapkan.

Dengan disusunnya kurikulum dan materi orientasi yang sesuai kebutuhan lembaga, maka diharapkan pengetahuan dasar dan pemahaman pegawai terhadap lembaga dapat meningkat dan juga menjadi lebih terarah.

Solusi pelatihan yang strategis

Pelatihan sejatinya diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan skill dan kompetensi terkait pekerjaannya. Pelatihan tidak hanya diberikan untuk mengajarkan pegawai baru, namun juga untuk meningkatkan skill pegawai lama agar setara dengan tujuan lembaga ke depannya, untuk mengikuti perkembangan teknologi, dan untuk syarat kenaikan jabatan. Dengan diterapkannya pengembangan SDM yang baik akan juga akan membangun citra lembaga di mata masyarakat sehingga daya saing lembaga juga meningkat [20].

Pelatihan dan pengembangan yang sudah dilakukan di LPIT ME menjadi kurang efektif karena kurang adanya penerapan atau praktik di lapangan dalam jangka waktu lama, disertai kurangnya evaluasi dan umpan balik yang spesifik, yang semuanya harus diarahkan oleh pimpinan atau dalam hal ini yayasan dan kepala sekolah [21]. Oleh karena LPIT ME dapat melakukan hal berikut,

- (a) Mendesain kurikulum pelatihan sesuai kebutuhan strategis SDM jangka panjang.
- (b) Merumuskan ekspektasi lembaga dari pelatihan yang diberikan dan pengaruhnya pada perkembangan karir pegawai.
- (c) Menyiapkan sistem pelatihan yang disertai dengan tugas praktik lapangan dalam jangka waktu tertentu, disertai sistem evaluasi serta umpan balik bagi guru.
- (d) Mengintegrasikan materi-materi pelatihan ke dalam mentoring, *coaching*, dan dalam evaluasi supervisi dan penilaian kinerja pegawai.

Dengan menerapkan hal tersebut diharapkan pelatihan dapat menjadi efektif dan hasilnya juga konsisten diterapkan oleh guru.

Solusi strategis mempertahankan pegawai berkualitas

Untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas, ada tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu, *Work-Life Balance* yang fleksibel, memberikan kompensasi serta benefit dan mengantisipasi karyawan yang telah bekerja lama hingga masuk usia pensiun. Dalam hal *Work-Life Balance* di LPIT ME yang merupakan sekolah *full-day* dengan jam kerja rutin yang panjang hingga 50 jam dalam sepekan memang sulit untuk dipenuhi. Terutama karena jam kerja yang panjang ini juga berakibat pada resiko stress dan kelelahan yang lebih tinggi, sehingga kemungkinan bagi pegawai untuk tidak bertahan lama di lembaga jadi tinggi pula [22], [23]. Selain itu juga dengan adanya keterbatasan dalam pemberian kompensasi, maka LPIT ME harus mencari strategi lain untuk bisa mempertahankan pegawainya. Karena salah satu kunci dari MSDM Strategis adalah memberikan pertukaran yang seimbang secara psikologis antara pemberi kerja dan pekerjanya. Sehingga bila lembaga tidak mampu memenuhi timbangan *work-life balance* dan kompensasi, maka lembaga harus memberikan

timbangan yang lebih berat di sisi selain itu. Bisa dalam lingkungan kerja yang nyaman, pemenuhan kebutuhan ruhiyah, dukungan peningkatan kompetensi, dan lain-lain yang menarik bagi pegawai. Oleh karena itu lembaga harus mengenal apa yang dibutuhkan oleh pegawai tersebut untuk bisa menjaga agar mereka terus bertahan di lembaga. Selain itu juga lembaga perlu menyiapkan program pensiun seperti insentif finansial maupun dukungan psikologis seperti konseling untuk bisa mengurangi rasa takut mereka dan memberikan rasa aman bagi karyawan untuk bekerja hingga masa pensiun. Dengan dilakukannya hal tersebut maka diharapkan kemampuan lembaga dalam mempertahankan karyawan menjadi lebih baik.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis SWOT ditemukan permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh LPIT ME diantaranya adalah pada proses perencanaan SDM yang reaktif dan kurang proaktif, sedikitnya kandidat potensial yang kompeten saat rekrutmen, kurangnya internalisasi visi dan misi lembaga pada pegawai baru dikarenakan belum ada kurikulum orientasi yang mengenalkan lembaga secara mendalam, penerapan hasil pelatihan pegawai yang kurang konsisten karena belum ada kurikulum pelatihan pegawai yang bertahap dan berkelanjutan, serta kesulitan mempertahankan pegawai dengan adanya beban kerja *full day*, keterbatasan pemberian kompensasi, dan belum adanya program persiapan pensiun.

Melalui penelitian ini telah disusun solusi dan strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut di antaranya dengan membuat perencanaan SDM yang strategis, menciptakan pengalaman rekrutmen yang positif dan menyebarkan info lowongan dengan luas melalui pemanfaatan teknologi digital, membuat kurikulum orientasi pegawai yang mengenalkan lembaga secara mendalam, mendesain kurikulum pelatihan yang berkelanjutan dengan sistem evaluasi jangka panjang, serta memberikan pemenuhan kebutuhan psikologis yang seimbang dan menyesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan pegawai di lembaga.

Hasil penelitian ini mungkin masih belum bersifat mendalam dikarenakan fokusnya yang luas. Maka peneliti berharap dapat dilakukan penelitian lain yang berfokus pada salah satu di antara fungsi MSDM Strategik di sekolah, supaya bisa menggambarkan secara lebih fokus terkait strategi-strategi apa saja yang dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan, serta permasalahan apa saja yang ada di lembaga lain, baik dalam menarik karyawan, atau untuk mengembangkan, ataupun untuk mempertahankan karyawannya. Dengan semakin banyak lembaga pendidikan Islam swasta menekankan MSDM Strategik yang berorientasi pada manusia, maka lembaga pendidikan Islam swasta akan menjadi lebih unggul ke depannya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Rasa syukur dan terimakasih peneliti ucapkan kepada Allah, serta semua orang yang telah membantu berjalannya penelitian ini. Kepada orangtua tercinta, serta para civitas akademika UMSIDA terkhusus pembimbing tesis kami yang telah membimbing dan telah mendukung untuk bisa menuntaskan penelitian ini hingga akhir.

REFERENSI

- [1] S. P. Robbins and M. Coulter, *Manajemen*, 13th ed., vol. 1. Erlangga, 2016.
- [2] A. Jumadi, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Inklusi Al Irsyad Al Islamiyyah Depok," *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan*, vol. 02, no. 02, 2023.
- [3] S. Jamaludin, E. Mulyasa, and A. Sukandar, "Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sekolah study deskripsi di SMP IT Al-Futuhiyah Kecamatan KarangTengah Kabupaten Garut," *Jurnal Ilmu Pendidikan (ILPEN)*, vol. 1, no. 2, 2022.
- [4] S. Sundari and A. Junia, "Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Memotivasi Belajar Peserta Didik di SD Islam Nurul Iman Menganti Gresik," *Jurnal Ilmiah Jendela Pendidikan*, vol. 11, no. 1, 2022, doi: 10.55129/jp.v11i1.1585.
- [5] S. H. Pahira and R. Rinaldy, "Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi," *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, vol. 3, no. 03, 2023, doi: 10.59141/comserva.v3i03.882.
- [6] C. Karina and I. Rindaningsih, "Literature Review: Peran Penting Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan Islam," *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, vol. 2, no. 1, 2023, doi: 10.32672/perisai.v2i1.146.
- [7] U. S. Anwar, A. Karim, and Suherman, "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan: Kajian Literatur tentang Pendekatan, Tantangan, dan Solusi," *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, vol. 09, no. 02, 2024.
- [8] S. Silalahi, T. Nasution, Suriyani, and W. W. Siregar, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Membangun Kualitas Pendidikan," 2022.
- [9] J. Mahalli Winulyo, A. Aziz, and P. Rachman, "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Program Sekolah Penggerak di SDN Sukabumi 2 Kota Probolinggo," *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan, Sains dan Teknologi*, vol. 10, no. 3, 2023, doi: 10.47668/edusaintek.v10i3.873.
- [10] S. Gandariyah Afkari *et al.*, "Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah," *Jurnal Ilmu Multidisplin*, vol. 1, no. 2, 2022, doi: 10.38035/jim.v1i2.58.
- [11] I. Ittihad, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren," *AS-SABIQUN*, vol. 1, no. 1, 2019, doi: 10.36088/assabiqun.v1i1.155.
- [12] A. Mu'is, "Manajemen Pengembangan SDM di Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember," *Fenomena*, vol. 20, no. 1, 2021, doi: 10.35719/fenomena.v20i1.45.
- [13] J. R. Schermerhorn Jr. and D. G. Bachrach, *Management*, 14th ed. Wiley, 2020.
- [14] D. B. Minbaeva, "Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance," *Human Resource Management Review*, vol. 23, no. 4, 2013, doi: 10.1016/j.hrmr.2012.10.001.
- [15] S. Al Hammouri, S. Bin Ismail, and H. M. Abualrejal, "The influence of agile HRMS on the organizational performance: The case of Dubai government," *Uncertain Supply Chain Management*, vol. 11, no. 4, 2023, doi: 10.5267/j.uscm.2023.7.017.
- [16] M. N. Al-Jedaiah and R. Albdareen, "The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence," *Problems and Perspectives in Management*, vol. 18, no. 4, 2020, doi: 10.21511/ppm.18(4).2020.05.

- [17] A. Al Adresi and M. R. Darun, "Investigating mediating effect of perceived organizational support between SHRM practices and employee trust," *International Journal of Engineering Business Management*, vol. 9, 2017, doi: 10.1177/1847979017701131.
- [18] I. M. Kharisma and N. Wening, "Peran Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis," *Jurnal E-Bis*, vol. 7, no. 1, 2023, doi: 10.37339/e-bis.v7i1.1111.
- [19] U. Deden Suherman, "Orientasi dan Pengembangan Pegawai dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Pegadaian Syariah," *Adliya Jurnal Hukum dan Kemanusiaan*, vol. Vol 13, no. No.1, 2019.
- [20] A. N. Cahyo, "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan dalam Meningkatkan Daya SAing SDIT AR-Rahmah, Pacitan," *Muslim Heritage*, vol. 1, no. 2, 2016.
- [21] I. Munawaroh, I. Sartika Iriany, and T. Hermina, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Baznas Kabupaten Garut," *Journal Of Entrepreneurship and Strategic Management*, vol. 2, no. 01, 2023, doi: 10.52434/jesm.v2i01.124.
- [22] Yusril Fauzi, Kusuma Agdhi Rahwana, and Barin Barlian, "Pengaruh Work Life Balance dan Srtes Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Perusahaan Djuanda Poultry Shop Tasikmalaya," *Jurnal Visi Manajemen*, vol. 9, no. 1, 2023, doi: 10.56910/jvm.v9i1.248.
- [23] A. O. Diyanah, R. Marisdayana, and Subakir, "Hubungan Konflik Kerja, Beban Kerja, Dan Jam Kerja Terhadap Stress Kerja Pekerja Bagian Produksi Di PT X Provinsi Jambi Tahun 2023," *JIP Jurnal Inovasi Penelitian*, vol. 17, no. 1978, 2024.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.