

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Data**

##### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

###### **a. Sejarah Singkat Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor**

Bosowa Bina Insani adalah sebuah sekolah yang berlokasi di Jl. K. H. Sholeh Iskandar, Kecamatan Tanah Sareal, Kota Bogor, Provinsi Jawa Barat. Lahirnya sekolah Bina Insani berawal dari ide dan keprihatinan Bapak H. Muchtar Mandala (pemilik) mengenai belum adanya sekolah Islam bermutu di Bogor pada awal tahun 1990-an. Pada waktu itu sekolah Islam yang ada tidak dilirik oleh para orang tua, khususnya mereka yang berasal dari kalangan menengah atas, seperti pengusaha, pejabat, anggota dewan, dosen dan sebagainya.

Di kota Bogor pada kisaran tahun tersebut banyak siswa/i yang beragama Islam memilih bersekolah di sekolah-sekolah misionaris, karena memang pada saat itu masih jarang ditemukan sekolah bermutu bagus dengan konsep Islami. Dilatarbelakangi keadaan tersebut, H. Muchtar Mandala kemudian mendirikan Bina Insani, sekolah berkonsep Islami yang dirancang sedemikian rupa

agar dapat menyamai mutu sekolah-sekolah misionaris, sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

Awalnya pada tahun ajaran 1990/1991, murid TK dan SD Bina Insani total hanya 52 orang. Namun, dalam waktu satu tahun berkembang pesat. Begitu besar minat orang tua menyekolahkan anaknya ke SD Bina Insani, sehingga mereka rela antri mengambil formulir pendaftaran sejak pukul empat pagi. Jumlah muridnya pada tahun kedua sudah menjadi 317 orang, tahun ketiga sebanyak 592 dan tahun keempat menjadi 887 orang. Di tahun pertamanya SD Bina Insani sudah membuka layanan pendidikan hingga kelas empat. Hal ini dikarenakan banyak murid pindahan kelas empat dari sekolah-sekolah misionaris, sehingga pada tahun 1992 SD Bina Insani sudah meluluskan siswa/i nya, bersamaan dengan dibukanya jenjang SMP untuk menampung lulusan. Kemudian berlanjut dengan dibukanya jenjang SMA di tahun 1995.

Dilatarbelakangi perubahan dan perkembangan zaman, pendiri merasa sekolah Bina Insani perlu melakukan pengembangan yang lebih luas dan besar baik dari segi pembangunan fisik maupun sumber daya manusia, untuk menjawab kebutuhan dan tuntutan pelanggan akan pendidikan. Demi mewujudkan hal itu, Bina Insani memerlukan dukungan dana dan lembaga yang mampu mengembangkan sekolah ini, tentunya yang memiliki visi

sama. Sehingga diputuskanlah untuk bekerjasama dengan Bosowa *Foundation* tahun 2012, tepatnya bulan April.

Keputusan ini didasari karena Bosowa *Foundation* juga sedang mengembangkan usahanya dibidang sosial, salah satunya pendidikan. Bosowa *Foundation* merupakan sayap sosial Bosowa *Group*, sebuah grup bisnis terkemuka dari Kawasan Timur Indonesia (KTI) berbasis di Makassar, Sulawesi Selatan. Grup bisnis yang kini mempunyai 10 unit bisnis dan membawahi sekitar 40 perusahaan itu didirikan oleh pengusaha nasional H.M. Aksa Mahmud. Akibat pengambilalihan ini, maka kini sekolah Bina Insani berubah nama menjadi sekolah Bosowa Bina Insani Bogor dan diresmikan pada tanggal 1 April 2012.

b. Profil Sekolah

Bosowa Bina Insani Bogor terdiri dari empat unit sekolah yakni jenjang pendidikan *preschool*, Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP) serta Sekolah Menengah Atas (SMA). Penjelasan lebih lanjut mengenai profil masing-masing unit adalah sebagai berikut :

1) *Preschool* Bosowa Bina Insani

Unit ini menyediakan fasilitas pendidikan bagi anak-anak usia pra sekolah berupa Kelompok Bermain (KB) dan Taman Kanak-kanak (TK). KB dan TK berupaya untuk meletakkan

dasar pertama dalam mengembangkan kemampuan fisik, kognitif, bahasa, sosial, emosional, konsep diri, kemandirian, seni, pengembangan moral yang didasari oleh nilai agama Islam. Program unggulan dari KB/TK Bina Insani terdiri dari sukses program, *up-to-date* program, sentra program terintegrasi kelas, *reguler appraisals*, *integrated language arts program*, matematika hidup program, teknologi pembelajaran terpadu dan *kinderfit* program.

## 2) Sekolah Dasar Bina Insani

SD Bosowa Bina Insani adalah sekolah bernafaskan Islam yang berdiri sejak tahun 1990. Keberadaannya di Bogor menjadi asset kota Bogor karena sejak berdirinya sampai sekarang telah banyak menorehkan prestasi di tingkat kota sampai tingkat internasional. SD Bina Insani sekarang menjadi sekolah yang memiliki program reguler, akselerasi, bilingual dan kelas internasional.

## 3) Sekolah Menengah Pertama Bosowa Bina Insani

SMP Bosowa Bina Insani merupakan salah satu sekolah yang telah 20 tahun berkiprah dalam mencerdaskan anak bangsa. Sekolah ini memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten di bidangnya masing-masing, yang rerata lulusan jenjang S-1 dan S-2. Dalam kurikulum yang diterapkan

terdapat muatan lokal yaitu mata pelajaran bahasa Arab dan Al Quran. Waktu belajar dimulai hari Senin hingga Jumat, pukul 07.15 sampai 16.00 WIB.

Sebagai kegiatan penunjang keberhasilan peserta didik, SMP Bosowa Bina Insani menyelenggarakan berbagai macam ekstrakurikuler pilihan baik di bidang keilmuan, olahraga maupun kesenian. Layanan kesiswaan lainnya yakni berbentuk bimbingan konseling individu dan konsultasi dengan orang tua siswa, yang dapat dilakukan setiap hari baik melalui tatap muka, tertulis hingga via jejaring sosial.

#### 4) Sekolah Menengah Atas Bosowa Bina Insani

SMA Bosowa Bina Insani sebagai salah satu unit pendidikan di sekolah Bosowa Bina Insani, berdiri sejak tahun 1995 dan merupakan salah satu SMA unggulan di kota Bogor. SMA Bosowa Bina Insani telah banyak menorehkan berbagai prestasi baik dalam bidang akademis maupun non akademis. Saat ini SMA Bosowa Bina Insani dipercaya oleh pemerintah menjadi Sekolah Standar Nasional (SSN) dengan model sekolah Pusat Sumber Belajar.

Keunggulan di sekolah ini diantaranya jumlah siswa maksimal 25 orang setiap kelas dan difasilitasi dengan loker masing-masing, penggunaan bahan belajar yang disesuaikan

dengan konsep *mastery learning* dan *active learning* dengan pendekatan *joyfull learning*, peningkatan mutu kualitas akademik bagi siswa dilakukan melalui program matrikulasi, *remedial teaching and test enrichment*, konsultasi mata Pelajaran dan program Peningkatan Prestasi akademik (P3A), peningkatan mutu kualitas non-akademik bagi siswa dilakukan program ekstrakurikuler wajib dan pilihan baik keilmuan, seni, olah raga maupun kreativitas, peningkatan mutu kualitas berbahasa Inggris, pembinaan spiritual yang terpadu dengan program belajar siswa, pembinaan kualitas kemandirian dan kepemimpinan bagi siswa melalui Orientasi Keorganisasian dan Kepemimpinan (OKK), Latihan Dasar Kepemimpinan (LDK), *homestay*, *carrier day and achievement motivation training (AMT)*.

Selain yang telah dijabarkan di atas, sekolah Bosowa Bina Insani juga memiliki program unggulan lainnya yakni Sistem Kredit Semester untuk siswa SMP dan SMA Boarding yang memungkinkan mereka menyelesaikan sekolah lebih cepat, program akselerasi untuk SMP dan SMA yang baru dibuka tahun ajaran 2014/2015, program *dual degree* yakni pendidikan dengan menggunakan kurikulum Cambridge dan Nasional, program *Islamic Studies* sebagai pembelajaran

intrakurikuler berupa Fiqih, Al Quran, Siroh Nabawiyah dan akidah akhlaq, serta membuka program *boarding school* untuk menampung murid-murid yang berasal dari luar daerah.

c. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

1) Visi

Menjadi lembaga pendidikan Islam yang terdepan dalam melahirkan generasi yang smart, islami, disiplin dan kompetitif dalam kancah kehidupan global.

2) Misi

a) Menciptakan iklim belajar yang kondusif dengan lingkungan yang nyaman.

b) Mengembangkan sekolah yang bernafaskan Islam.

c) Menumbuhkan sikap dan jiwa kepemimpinan, kemandirian dan kepekaan sosial dalam integritas pribadi yang tangguh dan disiplin.

d) Mewujudkan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif dan menyenangkan selaras dengan tuntutan dan perubahan zaman.

e) Menumbuhkan semangat dan budaya belajar yang tinggi dalam meraih prestasi.

3) Tujuan

a) Menghasilkan lulusan yang berakhlakul karimah.

- b) Memberikan layanan pendidikan reguler maupun internasional, boarding maupun non boarding yang terbaik di tingkat nasional.
  - c) Menghasilkan lulusan yang dapat diterima di seluruh PTN/Swasta terbaik dalam maupun luar negeri.
  - d) Menghasilkan lulusan yang mempunyai dasar keilmuan dan keimanan yang kuat.
  - e) Menghasilkan lulusan yang mempunyai jiwa nasionalisme, disiplin, sikap dan jiwa kepemimpinan dan kepekaan sosial dalam integritas pribadi yang tangguh.
- d. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor memiliki tenaga pendidikan dan kependidikan yang kompeten di bidangnya masing-masing. Rata-rata mereka mempunyai latar belakang pendidikan lulusan S-1 dan S-2. Selama penyelenggaraan pendidikan mereka memainkan berbagai peran baik sebagai fasilitator, motivator maupun evaluator. Selain berkompeten di bidangnya, tenaga pendidikan dan kependidikan di sekolah Bosowa Bina Insani diharuskan memiliki wawasan Islami yang kuat.

Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah Bosowa Bina Insani yakni di yayasan sebanyak 24 orang, di program internasional sebanyak 19 orang, di program boarding



sebanyak 8 orang, di unit KB/TK sebanyak 10 orang, di unit SD sebanyak 45 orang, di unit SMP sebanyak 29 orang, di unit SMA sebanyak 29 orang serta tenaga *supporting* sebanyak 56 orang. Secara rinci jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor dapat dilihat pada Lampiran 10.

e. Kesiswaan

Program pengembangan diri siswa di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor dilaksanakan dalam bentuk berbagai pilihan ekstrakurikuler, pembinaan nilai - nilai Islam dan pembiasaan praktik ibadah hingga ritual atau kegiatan rutin untuk siswa yang dapat menggali juga mengasah bakat dan potensi mereka, seperti yang sempat dipaparkan pada masing-masing profil sekolah.

Hingga saat ini, data terakhir tahun ajaran 2015 menyebutkan bahwa jumlah siswa di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor mencapai 1.465 orang. Adapun rincian jumlah siswa per unit yakni, KB sebanyak 60 siswa, SD sebanyak 647 siswa, SMP sebanyak 451 siswa dan SMA sebanyak 307 siswa. Secara rinci jumlah siswa di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor dapat dilihat pada Lampiran 11.

f. Sarana dan Prasarana

Adapun berbagai sarana dan prasarana yang terdapat di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor yakni ruang operasional, ruang

ibadah, laboratorium, kamar mandi, gudang, UKS, lapangan, ruang olahraga, ruang marketing, pos satpam, lapangan parkir, ruang musik, kantin, kelas belajar TK, SD, SMP, SMA, aula dan kendaraan sekolah. Secara rinci daftar sarana dan prasarana yang terdapat di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor dapat dilihat pada Lampiran 12.

g. Program Pendidikan dan Kurikulum

Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor menyelenggarakan tiga macam program pendidikan, yakni program pendidikan reguler, internasional serta *boarding*. Program pendidikan reguler diselenggarakan mulai jenjang *preschool*, SD, SMP hingga SMA. Gambaran mengenai penyelenggaraan program reguler dapat dikatakan hampir sama dengan sekolah-sekolah pada umumnya. Hanya saja dibedakan pada program unggulan sekolah, pembiasaan sehari - hari, muatan lokal dan penerapan kurikulum khas Bosowa Bina Insani. Adapun program pendidikan internasional diselenggarakan pada jenjang SD, SMP dan SMA. Khusus untuk program pendidikan *boarding* diselenggarakan untuk jenjang SMP dan SMA baik kelas reguler maupun internasional.

Penyelenggaraan program pendidikan internasional bertujuan untuk mengarahkan siswa agar mampu berkompetisi secara global. Sistem pembelajaran yang digunakan mengarah

kepada sistem pembelajaran aplikatif, kreatif dan menyenangkan namun tidak melenceng dari kurikulum yang digunakan dan selalu menanamkan nilai-nilai Islami. Metode pembelajaran yang digunakan diarahkan agar siswa mempunyai pola pikir global, aktif dan kreatif serta menyenangkan, sehingga tidak hanya mengarah pada materi dan hafalan semata. Bahasa pengantar yang digunakan pada kelas ini adalah bahasa Inggris.

Keunggulan dari penyelenggaraan kelas internasional ini diantaranya dapat mengasah kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris lebih baik dibanding siswa kelas reguler, *Native Speaker* untuk menunjang pembelajaran bahasa Inggris serta membiasakan siswa mendengarkan bahasa asing dari penutur asli untuk menunjang kurikulum Cambridge, siswa dapat mengukur kemampuan akademik dengan mengerjakan soal-soal berstandar internasional, siswa mendapat dua ijazah setelah lulus sehingga dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan selanjutnya baik di dalam maupun luar negeri, *mindset* siswa lebih global dan kreatif melalui sistem pembelajaran yang aplikatif, kreatif dan menyenangkan salah satunya melalui pembuatan *science project* dalam setiap proses pembelajaran.

Program pendidikan *boarding school* didesain untuk pendidikan yang integratif dan holistik. Siswa tinggal dalam

pengasuhan yang sehat, edukatif dan aman. Di dalam kehidupan asrama terdapat pendidikan *leadership*, keagamaan, bahasa, *life skills* dan pendalaman materi sekolah. Pendidikan asrama berlangsung dari jam 16.00 – 07.00 WIB, sedangkan jam sekolah akan dimulai pada pukul 07.00 – 16.00 WIB. Siswa menempati asrama yang letaknya terpisah dengan lokasi sekolah. Hal ini bertujuan untuk mengurangi tingkat kejenuhan. Pada pagi hari, siswa akan diantar dengan mobil jemputan sekolah dan didampingi Pembina asrama menuju sekolah, demikian pula saat pulang sekolah.

Setiap hari Sabtu dan Minggu diadakan kegiatan yang ditujukan untuk pengembangan kemampuan siswa, baik dalam hal akademik maupun non akademik. Keunggulan penyelenggaraan program boarding ini diantaranya siswa menempati asrama yang nyaman, bersih dengan suasana seperti tinggal di rumah dan ditunjang dengan fasilitas lengkap, siswa lebih disiplin waktu dalam hal ibadah seperti sholat jamaah, ada guru yang datang ke asrama untuk membantu belajar, siswa dapat mengikuti kajian-kajian keislaman, tauhid, hadis, fiqih dan tahsin Al Quran setiap hari, ada program tahfiz Al Quran satu juz dalam setahun serta ada pembelajaran pidato atau *public speaking* untuk menunjang kemampuan berbicara siswa.

Adapun kurikulum yang diselenggarakan oleh sekolah Bosowa Bina Insani dibagi menjadi dua, yakni kurikulum reguler dan internasional.

#### 1) Kurikulum reguler

Kurikulum yang digunakan di *preschool* Bosowa Bina Insani adalah kurikulum sekolah yang mengacu pada kurikulum Dinas berbasis kompetensi dengan metode pembelajaran sentra. Metode sentra dimaksudkan untuk merangsang aspek kecerdasan serta merangsang anak aktif dan kreatif. Pembelajaran dengan metode sentra terdiri dari sentra persiapan, bahan alam, olah tubuh, ibadah, seni dan kreatifitas, balok, bermain peran (makro dan mikro), teknologi dan informasi.

Adapun kurikulum yang digunakan pada jenjang pendidikan SD, SMP dan SMA program reguler yaitu kurikulum 2013 dari Dinas Pendidikan Nasional serta kurikulum khas Bosowa Bina Insani. Kurikulum khas Bosowa Bina Insani meliputi penanaman nilai Islam pada setiap aspek pembelajaran dan kehidupan, penanaman nilai kedisiplinan, kejujuran serta kemandirian.

## 2) Kurikulum Internasional

Program internasional sekolah Bosowa Bina Insani menggunakan kurikulum Cambridge, kurikulum nasional (2013) serta kurikulum khas Bosowa Bina Insani. Saat kelulusan, setiap siswa akan mendapatkan dua ijazah, yakni dikeluarkan dari Cambridge Internasional Examination dan Departemen Pendidikan Nasional. Kurikulum Cambridge ditekankan pada mata pembelajaran matematika, bahasa Inggris dan *Science*.

Penggunaan kurikulum Cambridge untuk kelas satu sampai lima jenjang SD, kelas tujuh sampai delapan jenjang SMP dan kelas sepuluh sampai sebelas jenjang SMA diselaraskan dengan kurikulum nasional 2013. Adapun untuk kelas enam, sembilan dan dua belas, difokuskan untuk persiapan menghadapi Ujian Nasional. Para siswa SMA kelas internasional yang ingin melanjutkan pendidikan ke universitas di luar negeri atau universitas internasional di dalam negeri dapat dilakukan setelah menyelesaikan kelas sebelas, namun jika ingin mendapatkan ijazah dari departemen pendidikan nasional tetap harus mengikuti kelas dua belas untuk melaksanakan Ujian Nasional.

## **2. Sistem Pengendalian Manajemen Mutu melalui Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti mulai dari pengamatan, wawancara dan studi dokumen, peneliti berupaya membaca proses sistem pengendalian manajemen mutu di Sekolah Bosowa Bina Insani (SBBI). Secara umum, mutu yang ingin dibangun oleh SBBI adalah menjadikannya sekolah Islam terkemuka tidak hanya di level kabupaten / kota tetapi juga nasional bahkan internasional. Sekolah ini mengupayakan keberhasilan mutu pendidikan secara keseluruhan yang komprehensif, tidak hanya berkualitas dalam sisi pembelajaran saja tetapi juga pada komponen lainnya, sehingga dapat selalu memberikan yang terbaik dari segi layanan maupun fasilitasnya. Upaya pembangunan mutu tersebut dilatarbelakangi adanya tuntutan dan amanah dari para pelanggan, yang mengharapkan Bosowa Bina Insani Bogor dapat mencetak generasi yang berkualitas dan berhasil baik dari segi kognitif maupun akhlakunya, di dalam dan di luar negeri.

Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor melakukan berbagai macam strategi dalam mencapai mutu yang diinginkan, secara umum meliputi sistem rekrutmen pegawai yang baik, sistem pembinaan dan pelatihan yang berkesinambungan, menciptakan kepemimpinan yang baik, melakukan *school review* demi melakukan perbaikan terus menerus

terhadap mutu, pemberdayaan dan pelibatan semua unsur, orientasi pada kepuasan pelanggan serta menumbuhkan komitmen yang kuat untuk membangun dan meningkatkan mutu sekolah. Adanya strategi-strategi ini tidak begitu saja menyukkseskan pencapaian keberhasilan mutu yang diidamkan sekolah. Dalam pengaplikasiannya kerap kali ditemukan kendala-kendala seperti munculnya penurunan kinerja dan bentuk ketidakpuasan pelanggan. Masalah ini kemudian diatasi melalui pengendalian mutu berupa *review* baik dari segi prosedur maupun prosesnya serta dan melakukan langkah-langkah strategis, secara bertahap, berkala dan berkesinambungan.

Sistem pengendalian mutu di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor dikonsentrasikan pada mutu layanan pendidikan dan kesiswaan serta Sumber Daya Manusia (SDM). Sekolah memandang penting perbaikan dan peningkatan mutu SDM untuk menunjang pencapaian mutu sekolah secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan para SDM di Bosowa Bina Insani memiliki peran vital dan sentral dalam setiap aktivitas pendidikan di sekolah. Mereka berhubungan langsung dengan pelanggan sekaligus memainkan peran sebagai perencana, pelaksana dan pengembang program pendidikan di sekolah.

Pihak sekolah memiliki prinsip yakni mutu sekolah yang diinginkan dapat dibangun melalui ketersediaan SDM berkualitas yang memiliki integritas dan profesionalitas. Salah satu cara untuk



membesarkan sekolah ini adalah dengan motivasi dan tekad dari sumber daya manusianya sendiri untuk membesarkannya. Oleh karena itu sekolah selalu mengupayakan pemberian layanan pengelolaan terbaik bagi para SDM yang punya komitmen dan kesamaan visi untuk memajukan sekolah ini. Pengendalian mutu melalui manajemen sumber daya manusia di sekolah ini pada dasarnya menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*). Berdasarkan hasil penilaian, maka akan dapat terlihat SDM yang mulai mengalami penurunan kinerja, sehingga ditindaklanjuti secara cepat melalui komunikasi dan pembinaan. Penurunan kinerja pada SDM dapat terjadi kapan saja dan diakibatkan oleh beragam faktor, oleh karena itu perlunya pengontrolan rutin untuk meminimalisir timbulnya hambatan dalam aktivitas kerja.

Secara umum pihak yang berwenang dalam menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia di sekolah ini yaitu mulai dari level yayasan, direktur dan manajer hingga kepala sekolah, sesuai peran masing-masing. Sebelumnya saat yayasan masih dikelola Bina Insani, sekolah memiliki divisi personalia tersendiri. Namun saat diambil alih oleh Bosowa *Foundation*, ada kebijakan bahwa divisi personalia terpusat di kantor Bosowa di Jakarta, sehingga fungsi manajemen personalia di tingkat lembaga (sekolah) lebih banyak diwenangkan pada direksi. Sebagai divisi yang juga merangkap fungsi personalia,

direktur pendidikan mendapat kewenangan tambahan untuk mengelola SDM tenaga pendidik dan kependidikan. Adapun tenaga *supporting* seperti tenaga keamanan, kebersihan, pemeliharaan gedung dan supir sekolah, pengelolaannya diwenangkan kepada direktur sarana dan prasarana. Sedangkan tenaga administrasi seperti tata usaha dan keuangan dikelola oleh direktur keuangan.

Sebagaimana organisasi lain pada umumnya, divisi HRD terkadang menjadi posisi yang penting dan mendapat otoritas cukup tinggi dalam pengambilan kebijakan bagi para SDM, sebagai salah satu sumber daya vital dalam organisasi. Idealnya sebuah organisasi memiliki bagian personalia tersendiri yang fokus melaksanakan MSDM. Dalam hal ini, pihak sekolah juga menyadari kekurangan tersebut, sehingga mulai dari tingkat unit sampai direksi mulai mengusulkan kepada kantor pusat untuk pengadaan divisi personalia tersendiri di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor. Usulan ini dilayangkan dengan harapan pengelolaan, pemantauan dan penjaminan kestabilan karir para SDM di Bosowa Bina Insani dapat lebih terfokus. Terlebih lagi jumlah SDM yang dimiliki sekolah saat ini sudah mencapai 220 orang.

Meskipun sejauh ini usulan tersebut masih dalam tahap penggodakan, pihak sekolah masih dapat menangani kebijakan tersebut dengan baik. Terbukti dengan kualitas para SDM yang

dimiliki. Saat ini sekolah Bosowa Bina Insani sudah mendapat persetujuan dari *Cambridge International Examination* sebagai salah satu *school center* di kota Bogor. Sebagai *school center*, sekolah dapat memfasilitasi penerapan dan pelaksanaan kurikulum serta *Cambridge Exam* untuk kualifikasi SMP dan SMA. Prestasi ini mengindikasikan bahwa secara fasilitas, kurikulum serta SDM yang dimiliki sekolah ini sudah sesuai standar internasional.

Pengendalian mutu melalui MSDM di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor dilakukan melalui berbagai macam strategi mulai dari analisis kebutuhan SDM hingga pemberian kompensasi, yang akan dipaparkan sebagai berikut :

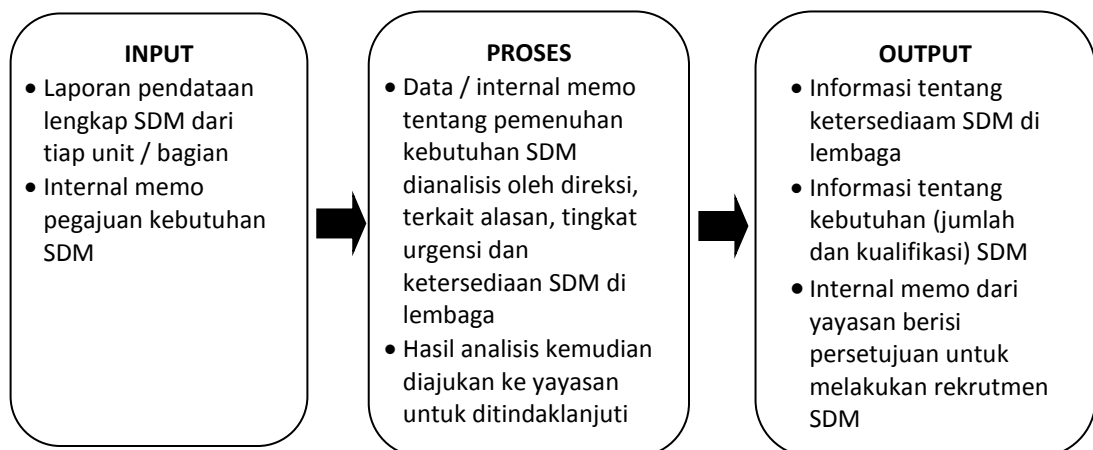
a. Analisis Kebutuhan SDM

Perencanaan SDM dibuat menggunakan teknik *bottom up*. Setiap tahunnya, seluruh tingkatan lembaga berurutan dari yang terendah sampai tertinggi wajib mengajukan pendataan perencanaan kebutuhan SDM masing-masing. Perencanaan ini dapat didasari oleh adanya kekosongan SDM akibat pemecatan, pengunduran diri, pensiun atau adanya kebutuhan SDM akibat prediksi penambahan jumlah siswa di tahun ajaran baru.

Usulan pemenuhan kebutuhan SDM diajukan menggunakan internal memo melalui pimpinan masing-masing unit kepada direksi, untuk dianalisis alasan dan tingkat kebutuhannya. Jika hasil

analisis menyatakan bahwa usulan disetujui, maka direksi akan melanjutkan usulan tersebut ke ketua yayasan. Ketua yayasan kemudian akan menurunkan memo yang menyatakan direksi dan unit sekolah yang bersangkutan dipersilahkan untuk melakukan rekrutmen sesuai kebutuhannya. Selama ini pemasangan iklan lowongan kerja dilakukan dengan memanfaatkan media cetak, website resmi sekolah ataupun website khusus yang memuat berbagai macam lowongan pekerjaan.

Berdasarkan paparan data di atas, didapatkan gambaran tentang proses analisis kebutuhan SDM di sekolah Bosowa Bina Insani sebagaimana tersaji dalam *display* data berikut :



**Gambar 4.1 Analisis Kebutuhan SDM di Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor**

## **b. Rekrutmen / Penarikan SDM**

Dalam mengisi kekosongan SDM, Bosowa Bina Insani lebih mengutamakan perekrutan secara internal. Selain lebih mengetahui kinerja mereka, rekrutmen dari dalam lembaga juga dijadikan sarana untuk pengembangan karir dan pembinaan SDM yang ada. SDM lama dapat direkrut untuk mengisi kekosongan posisi jabatan tinggi melalui kebijakan promosi. Selain itu perekrutan secara internal juga dapat digunakan sebagai alternatif penyegaran bagi SDM lama, untuk bertugas di posisi dan lingkungan baru melalui kebijakan mutasi.

Apabila rekrutmen secara internal tidak dapat memenuhi kebutuhan, maka pihak sekolah akan melakukan rekrutmen dari luar. Untuk tenaga *supporting*, kualifikasi yang disyaratkan memang tidak terlalu banyak dan spesifik layaknya tenaga pendidik atau kependidikan. Sehingga penyebaran informasi lowongan kerja untuk posisi ini jarang memanfaatkan kolom iklan di media cetak / *website*. Selama ini, kebijakan sekolah yaitu lebih banyak merekrut warga sekitar sekolah untuk memenuhi kebutuhan tenaga *supporting*. Kebijakan ini bertujuan untuk menjalin hubungan yang baik serta meningkatkan kepedulian terhadap warga sekitar sekolah Bosowa Bina Insani. Apabila tingkat kebutuhan tinggi dan cara tersebut belum mencukupi kebutuhan, maka kebijakan lainnya

adalah melakukan rekrutmen berdasarkan rekomendasi pegawai lama. Teknik ini dirasa lebih menguntungkan, karena ada jaminan lebih mengetahui *track record* calon tenaga *supporting* baru.

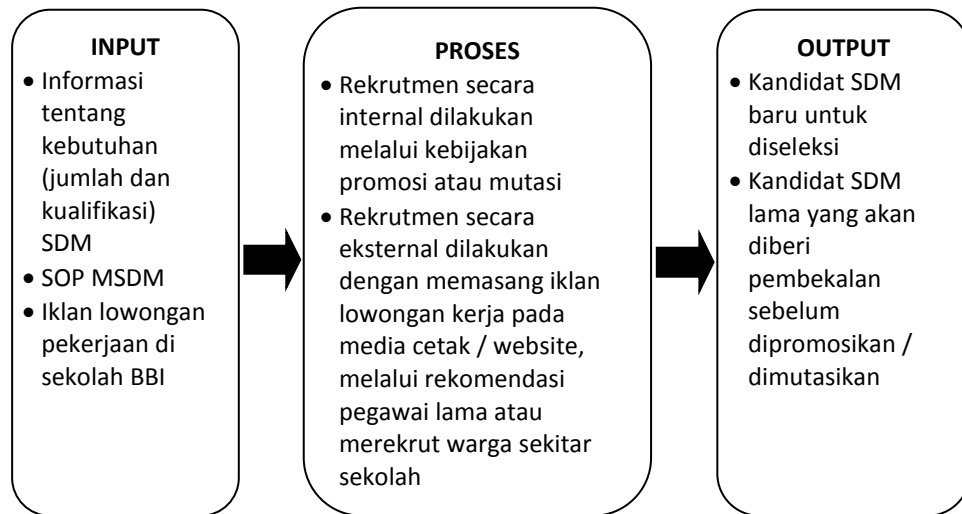
Berbeda saat merekrut tenaga pendidik atau kependidikan baru, Bosowa Bina Insani lebih memilih memanfaatkan media cetak atau *website* untuk pemasangan iklan lowongan pekerjaan. Strategi ini memang cocok untuk menjangkau wilayah yang lebih luas dan biasanya digemari oleh banyak pencari kerja. Pihak sekolah membatasi usia calon SDM baru mulai dari para *fresh graduate* sampai rentang usia 40 tahun, namun lebih mengutamakan merekrut SDM muda. Hal ini didasarkan pada prinsip bahwa SDM muda dipercaya masih memiliki semangat dan motivasi tinggi untuk berkarir. Mereka dengan usia muda juga lebih mudah dibina, dibentuk dan dikembangkan sesuai keinginan sekolah. Dengan keuntungan seperti itu, mereka akan sangat cocok berkarir di lingkungan sekolah dengan budaya dinamis ini.

Sebaliknya, merekrut SDM dengan usia dan pengalaman yang cukup dirasa cenderung rentan terjadi ketidaksesuaian dan aksi penolakan. Mereka dengan pengalaman banyak, dikhawatirkan memiliki ego tinggi dan akan membandingkan berbagai hal di sekolah ini dengan tempat bekerjanya dulu, sehingga memicu timbulnya aksi protes yang akan

berdampak pada terganggunya aktivitas kerja. Tetapi kebijakan ini tidak menutup kemungkinan untuk sekolah merekrut SDM dengan usia dan pengalaman yang cukup, apabila yang bersangkutan memiliki visi, motivasi, minat dan kompetensi yang memang dibutuhkan. Biasanya SDM golongan ini akan mengisi posisi jabatan tertentu seperti kepala sekolah atau manajer, tentunya melalui tahapan pengembangan karir terlebih dahulu.

Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor juga pernah bekerjasama dengan universitas sekitar untuk menyuplai SDM melalui lulusan - lulusannya, namun tidak berjalan efektif karena kerjasama dilakukan dengan universitas non pendidikan, sehingga lulusannya dianggap kurang kompeten untuk berkarir di lembaga pendidikan. Kedepannya pihak sekolah mencoba untuk kembali bekerjasama dengan universitas atau lembaga profesi yang dapat menyediakan SDM kompeten untuk berkarir di dunia pendidikan. Hal ini dilatarbelakangi oleh prediksi bahwa kedepannya pihak sekolah akan terus membutuhkan SDM baru, dampak dari pengembangan-pengembangan yang dilakukan.

Berdasarkan paparan data di atas, didapatkan gambaran tentang proses rekrutmen SDM di sekolah Bosowa Bina Insani sebagaimana tersaji dalam *display* data berikut :



**Gambar 4.2 Rekrutmen SDM di Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor**

### c. Seleksi dan Penempatan

Sebagai tindak lanjut dari proses rekrutmen, Bosowa Bina Insani memberlakukan serangkaian tes yang cukup ketat dalam proses seleksi. Tahapannya meliputi seleksi administrasi, tes tertulis, wawancara awal, tes kemampuan sesuai bidang, tes keagamaan dan wawancara akhir. Seleksi administrasi dilakukan untuk mengecek kelengkapan data mulai dari usia, Indeks Prestasi, pengalaman kerja, kemampuan bahasa asing dan persyaratan lainnya yang bersifat administrasi. Adapun tes tertulis pada proses seleksi di sekolah ini sifatnya sebatas formalitas dan lebih banyak diberlakukan untuk calon tenaga pendidik. Soal-soal dalam tes



tertulis dibuat untuk menguji pengetahuan sesuai dengan bidang yang dituju.

Proses seleksi kemudian berlanjut ke tahap wawancara awal sekaligus tes kemampuan sesuai bidang. Tahap ini dilakukan untuk mendapatkan informasi seputar latar belakang, minat, motivasi dan pengalaman calon SDM baru. Khusus tenaga pendidik, penguji juga menggunakan teknik studi kasus saat tes *micro teaching*, untuk menilai bagaimana informan mengelola kelas dan menghadapi siswa pada situasi tertentu. Adapun untuk tenaga *supporting*, setelah wawancara akan dilakukan tes fisik dan tes kemampuan dasar sesuai bidangnya (kebersihan / keamanan / pemeliharaan gedung / *driver*). Dalam tes kemampuan, pihak penguji adalah yang memiliki kewenangan sesuai dengan bidang yang dituju calon pelamar.

Sebelum masuk ke tahap wawancara akhir, kandidat SDM baru harus melalui tes keagamaan terlebih dahulu. Tingkat kesulitan dalam tes keagamaan ini dapat berbeda-beda di setiap kandidat. Mereka yang memiliki latar belakang pendidikan di bidang agama, tentunya harus melalui tes yang lebih kompleks terkait pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Tes keagamaan dilakukan karena konsep sekolah yang memang bernafaskan Islami, yang menuntut pola pikir dan tindakan setiap

SDM yang ada harus berlandaskan Islam. Hal ini dikarenakan selain bertugas, mereka juga turut menjadi contoh dan teladan bagi para siswa. Setiap tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah ini memang memiliki tanggung jawab untuk turut serta membimbing ibadah para siswa.

Kandidat yang lolos tes keagamaan, kemudian akan melalui wawancara final. Pembicaraan pada sesi ini terkait keyakinannya bekerja di sekolah ini serta besarnya gaji yang diinginkan. Berdasarkan pengalaman salah satu informan yang tertuang dalam hasil wawancara, didapatkan informasi bahwa pada tahap ini beberapa pertanyaan juga diajukan dengan menggunakan bahasa Inggris. Jika kandidat juga memiliki latar belakang pendidikan agama Islam, besar kemungkinan beberapa pertanyaan diajukan menggunakan bahasa Arab.

Selain yang telah dipaparkan di atas, ada beberapa kebijakan khusus lainnya terkait proses seleksi SDM baru di Bosowa Bina Insani Bogor. Apabila dalam proses seleksi ternyata didapati kandidat SDM baru yang memenuhi hampir semua persyaratan, namun masih kurang dalam hal keagamaan, maka kandidat tersebut tetap akan diloloskan dengan konsekuensi ada pembinaan khusus tentang keagamaan selama masa percobaan. Kebijakan lainnya yakni, jika dalam proses seleksi ternyata terpilih

beberapa kandidat SDM baru yang dapat memenuhi semua persyaratan, maka salah satu diantaranya akan ditempatkan di sekolah ini dan kandidat lainnya akan coba disalurkan ke cabang sekolah Bosowa lainnya di daerah Banten dan Makassar. Hal ini cukup menyiratkan bahwa Bosowa Bina Insani memiliki perhatian tinggi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM yang berkualitas.

Sebelum penempatan para SDM baru yang lolos seleksi akan mendapatkan pengarahan dan pembinaan terlebih dahulu. Bosowa Bina Insani menggunakan nama “Kebosowabinainsanian” dalam menyebut kegiatan ini. Materi yang diberikan seputar gambaran umum sekolah Bosowa Bina Insani mulai dari sejarah, visi, misi, tujuan, lingkungan, budaya organisasi, struktur organisasi, hingga *code of conduct* sekolah yang wajib dipatuhi. Setelah mendapatkan pengarahan, para SDM baru ini akan diberikan SK (Surat Keputusan) berlampirkan *job description*, *code of conduct* termasuk hak, kewajiban dan sanksi yang berlaku selama bekerja yang harus ditandatangani. Kontras dengan tenaga *supporting*, dimana uraian tugas disampaikan secara lisan oleh atasan, koordinator masing-masing atau pegawai senior. Hal ini dikarenakan dokumen kepegawaian untuk tenaga *supporting* memang masih dalam proses penyusunan di divisi personalia

pusat Bosowa *Foundation*, sehingga uraian tugas disampaikan secara lisan saja dengan mengacu pada *Standard Operating Procedure* (SOP).

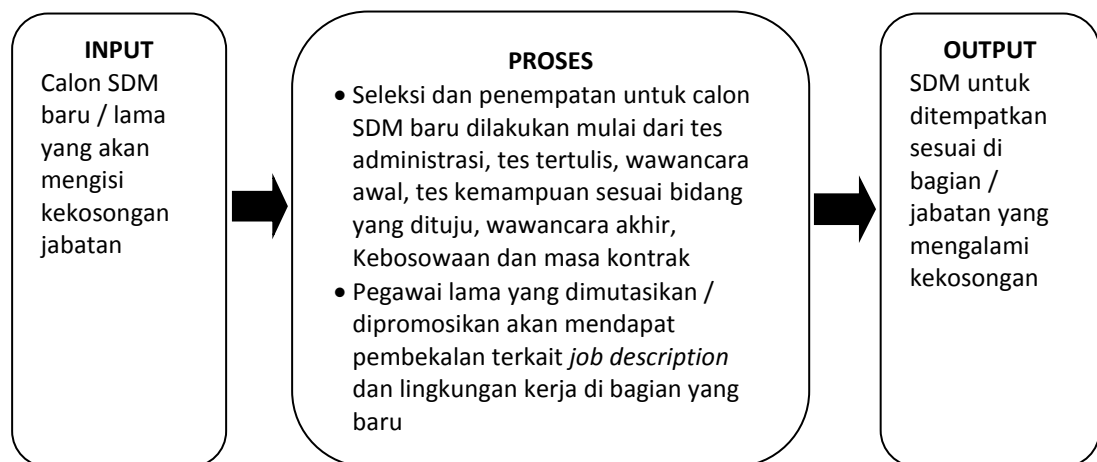
Kegiatan Ke-Bosowa-Bina-Insani-an ini bertujuan untuk menyamakan visi para anggota baru, sehingga saat mulai bekerja mereka sudah memiliki jiwa sesuai dengan budaya Bosowa Bina Insani, yang akan tergambar baik melalui pemikiran, penampilan dan perilakunya selama bertugas. Pembekalan inilah yang menjadi keunggulan sistem rekrutmen di Bosowa Bina Insani. Penanaman budaya organisasi dan pemberian dokumen terkait tugas yang lengkap membuat para pegawai baru lebih siap bertugas saat penempatan.

Pada tahap penempatan, SDM baru ini harus menjalani masa percobaan terlebih dahulu. Sebelumnya pegawai tidak tetap dievaluasi sekitar tiga sampai delapan bulan pertama, namun kini kebijakan tersebut berubah menjadi masa kontrak selama enam bulan pertama, yang dapat diperpanjang satu hingga dua tahun. Sistem kontrak ini bertujuan untuk mengukur dan meningkatkan motivasi serta kemajuan kinerja, agar pihak sekolah mendapatkan SDM yang benar-benar berkualitas sesuai kebutuhan. Selama masa kontrak, SDM baru ini akan rutin mendapatkan supervisi,

evaluasi dan pembinaan oleh pimpinan sesuai kewenangannya untuk menghindari subjektivitas.

Supervisi, evaluasi dan pembinaan dalam masa kontrak dilakukan untuk menilai terkait kedisiplinan, keterampilan, perilaku, profesionalitas, komunikasi, dedikasi dan loyalitas SDM baru tersebut. Satu bulan sebelum kontrak berakhir, pimpinan yang berwenang dipersilahkan untuk mengajukan perpanjangan kontrak jika dirasa berdasarkan penilaian SDM yang bersangkutan masih memerlukan pembinaan. Setelah masa kontrak dirasa cukup dan hasil penilaian baik, maka pimpinan dapat merekomendasikan SDM tersebut menjadi pegawai tetap dengan penyesuaian gaji.

Berdasarkan paparan data di atas, didapatkan gambaran tentang proses seleksi dan penempatan SDM di sekolah Bosowa Bina Insani sebagaimana tersaji dalam *display* data berikut :



**Gambar 4.3 Proses Seleksi dan Penempatan SDM di Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor**

#### d. Pelatihan dan Pengembangan

Strategi pengendalian mutu melalui MSDM juga dilakukan lewat pelatihan, pengembangan karir dan pembinaan bagi para SDM. Bosowa Bina Insani memiliki *Teacher Training Center* (TTC) untuk menyelenggarakan berbagai program pelatihan yang dapat mendukung pelaksanaan tugas para SDM (terutama guru). TTC menyelenggarakan pelatihan satu hingga dua kali dalam satu semester yang wajib diikuti oleh seluruh guru. Program pelatihan yang diselenggarakan oleh TTC dapat dibuat dengan teknik *top-down* (keputusan dari yayasan) maupun *bottom-up* (usulan dari unit) sesuai kebutuhan.

Dalam pelaksanaannya TTC ini masih memiliki kekurangan. Kebijakan yang mewajibkan seluruh guru untuk mengikuti setiap pelatihan yang diselenggarakan TTC dirasa kurang efektif. Hal ini dikarenakan ada kemungkinan sebagian guru sudah menguasai materi tertentu yang diajarkan, sehingga kedepannya diharapkan program pelatihan yang diadakan TTC dapat tertuju ke sasaran yang tepat (mereka yang benar-benar membutuhkan). Dibalik kekurangan tersebut, pihak sekolah tidak sedikitpun menyia-nyaiakan keberadaan lembaga ini. Melalui TTC, kedepannya pihak sekolah berencana merancang pelatihan bagi para guru untuk menduduki jabatan *principal* (kepala sekolah). Kebijakan ini dibuat

berlandaskan prinsip bahwa semua SDM yang ada harus dirangsang dan digali potensinya serta difasilitasi untuk terus berkembang, agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan zaman yang dinamis.

Selain pelatihan dari TTC, para guru dan tenaga kependidikan juga terbiasa proaktif dan mandiri untuk mengikuti pelatihan ataupun seminar yang diadakan di luar sekolah. Mengikuti pelatihan di luar bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan keterampilan yang mungkin tidak didapatkan di dalam sekolah. Seperti halnya bagi para kepala sekolah. Saat ini intensitas pelatihan yang didapatkan kepala sekolah dan atau wakilnya tidak sebanyak saat yayasan masih dikelola Bina Insani. Sebelumnya pihak yayasan sering menyelenggarakan pelatihan manajemen untuk para kepala sekolah dan wakil, dengan materi seputar fungsi mereka sebagai *leader*, *supervisor*, *administrator*, *manager* dan lain-lain. Kesempatan ini juga dimanfaatkan oleh para guru di program internasional untuk mengikuti pelatihan-pelatihan berskala internasional. Bahkan saat ini program internasional sudah mengajukan permohonan izin untuk mengikuti pelatihan di luar negeri, terkait program Cambridge maupun keterampilan lainnya.

Berbeda halnya dengan tenaga *supporting*. Meskipun pihak sekolah pernah mengadakan pelatihan, namun peningkatan pengetahuan dan keterampilan mereka lebih banyak diberikan melalui kegiatan pembinaan rutin. Direktur sarana dan prasarana melakukan pembinaan rutin satu bulan sekali dan setiap minggu juga ada pembinaan rutin oleh masing-masing koordinator tenaga *supporting*. Bahkan tenaga keamanan Bosowa Bina Insani memiliki atasan yang juga merupakan anggota KORAMIL. Mereka juga tergabung dalam sebuah Paguyuban SATPAM se-kecamatan Tanah Sareal, yang sering melakukan latihan gabungan dan mengikuti berbagai perlombaan yang diadakan POLSEK setempat.

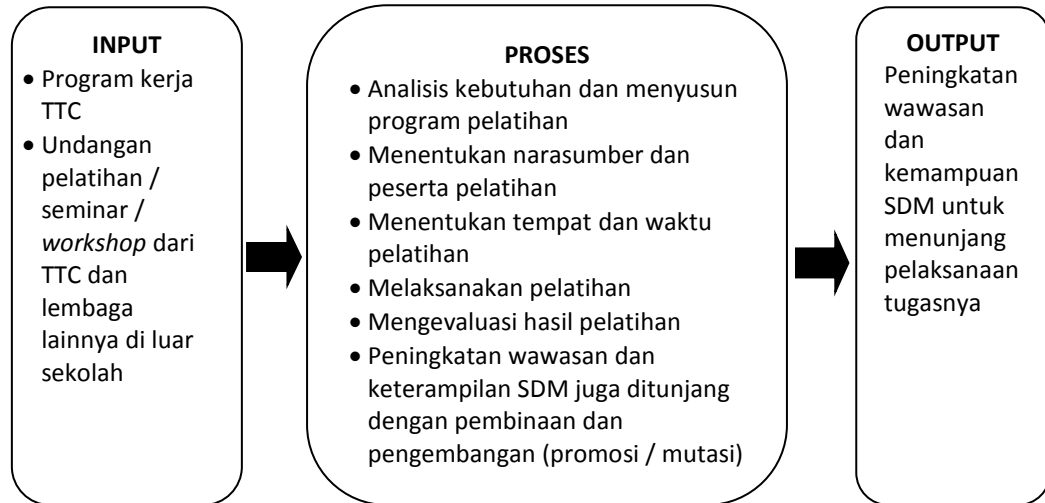
Bosowa Bina Insani juga memberlakukan kebijakan promosi dan mutasi bagi para SDM yang dimiliki. Selain sebagai sarana untuk penyegaran kerja dan pengembangan karir para SDM, kebijakan ini juga dapat didasari oleh keperluan rekrutmen internal untuk mengisi kekosongan jabatan seperti yang telah dipaparkan sebelumnya. Para SDM yang berprestasi dapat sewaktu-waktu dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Sedangkan bagi mereka yang diindikasikan mengalami penurunan kerja dapat dimutasikan ke posisi lain, untuk meminimalisir kejenuhan kerja serta menambah pengetahuan dan keterampilan baru. Kebijakan ini dipercaya mampu merangsang para SDM untuk terus memperbaiki



dan meningkatkan kinerjanya, yang secara tidak langsung juga akan berdampak pada perbaikan dan peningkatan mutu sekolah.

Peningkatan wawasan dan keterampilan para SDM juga ditunjang dengan berbagai macam pembinaan. Mulai dari pembinaan saat masa kontrak, pembinaan rutin oleh pimpinan yang berwenang terkait pelaksanaan tugas, pembinaan sebagai tindak lanjut supervisi dan pelatihan, atau berkaitan dengan pendelegasian untuk beberapa acara sekolah serta pembinaan jiwa dan raga melalui pengajian rutin setiap hari Jumat pagi (untuk karyawan, tenaga pendidik dan kependidikan) dan hari Rabu pagi (untuk tenaga *supporting*) serta krida / olahraga bersama yang wajib diikuti seluruh warga sekolah setiap Rabu pagi. Khusus untuk program internasional juga diadakan *sharing session* setiap hari Jumat seusai Proses Belajar Mengajar (PBM), sebagai wadah para guru untuk berdiskusi terkait PBM, permasalahan siswa, program sekolah, atau kepentingan lainnya sesuai kebutuhan. Diskusi serupa juga dilakukan bersama para orang tua murid melalui forum *Parent Teacher Conference* (PTC), yang dijadwalkan minimal empat kali tiap semester.

Berdasarkan paparan data di atas, didapatkan gambaran tentang pelatihan dan pengembangan SDM di sekolah Bosowa Bina Insani sebagaimana tersaji dalam *display* data berikut :



**Gambar 4.4 Pelatihan dan Pengembangan SDM di Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor**

#### e. Penilaian Kinerja

Bosowa Bina Insani memanfaatkan kegiatan supervisi untuk penilaian kinerja, yang akan ditindaklanjuti dengan pembinaan terkait temuan yang ada. Supervisi dominan dilakukan secara insidental, namun khusus untuk guru ada supervisi yang dilakukan terjadwal satu kali tiap semester untuk menilai kemajuan kerjanya dari tahun ke tahun. Yayasan melalui direksi juga memanfaatkan mitra kerja (misal pegawai Dinas) untuk mengawasi delegasinya yang mengikuti rapat di luar, untuk menghindari adanya ketidaksesuaian kerja. SDM di tingkat unit sekolah akan disupervisi oleh direksi, sedangkan untuk SDM di tingkat direksi akan disupervisi oleh yayasan.

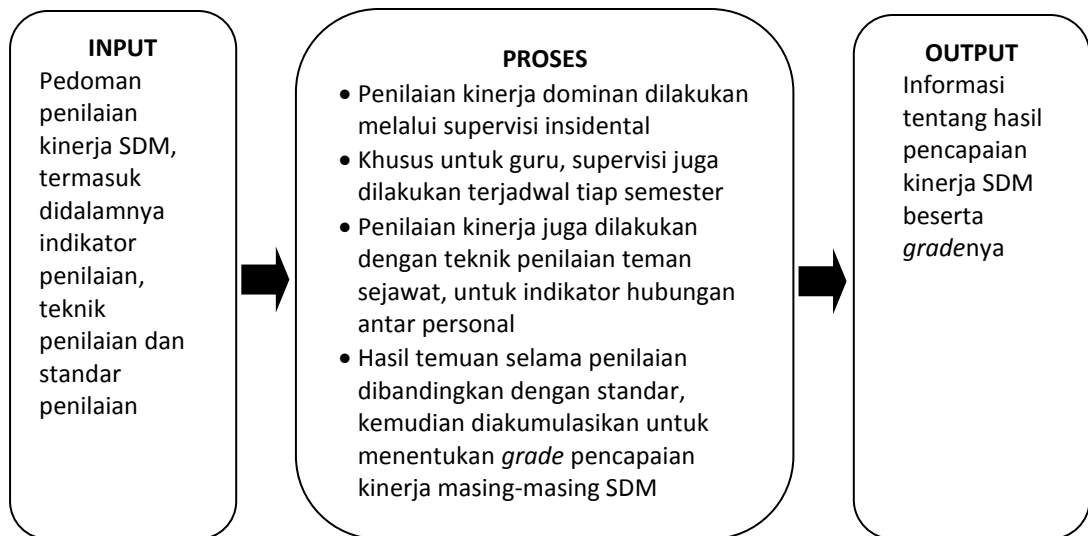
Indikator dalam penilaian kinerja SDM meliputi kehadiran, *progress* pelaksanaan program sekolah untuk kepala sekolah, supervisi kelas untuk guru, jurnal kegiatan bagi mereka yang didelegasikan mengikuti kegiatan di luar sekolah, keaktifan mengikuti program sekolah seperti seminar, kajian keislaman dan krida, perilaku/hubungan antar personal, serta inovasi yang dilakukan di luar tugasnya, misalkan di luar jam mengajar guru mengikuti rapat dan aktif memberikan masukan/saran. Selain melalui supervisi, penilaian juga terkadang dilakukan melalui teknik penilaian teman sejawat melalui angket. Teknik ini digunakan untuk menghadirkan sikap keterbukaan dan meminimalisir penilaian subjektif. Penilaian dengan teknik ini biasanya dilakukan terutama pada aspek hubungan antar personal.

Penilaian kinerja para tenaga *supporting* dilakukan oleh masing-masing koordinator melalui evaluasi harian dan mingguan. Hasil penilaian tersebut kemudian direkapitulasi setiap bulan dan diserahkan di akhir tahun kepada direksi untuk diolah, dan hasilnya menjadi penentu besaran kompensasi. Meskipun dalam birokrasi sekolah, supervisi dan penilaian kinerja tenaga *supporting* lebih banyak diwenangkan kepada koordinator dan atasannya, namun pihak direksi terutama direktur sarana dan prasarana sesekali juga turut memantau langsung kinerja bawahannya.

Tindak lanjut dari kegiatan supervisi di sekolah ini adalah pembinaan oleh supervisor, dengan memanggil langsung SDM yang bersangkutan untuk mendiskusikan hasil penilaian terkait temuan yang ada. Sebelum di laporkan ke bagian direksi, SDM yang disupervisi harus membubuhkan tanda tangan bahwa telah menyetujui hasil penilaian tersebut. Hal ini ditujukan agar terjadi transparansi terkait supervisi yang dilakukan.

Dalam hal penilaian kinerja, direksi menggunakan teknik KPI (*Key Performance Indicator*) semacam skala atau rentang untuk menentukan *grade* keberhasilan kinerja. Strategi inilah yang menjadi dasar pengendalian mutu melalui manajemen sumber daya manusia. Pengelolaan manusia berbeda dari pengelolaan pada benda mati. Penurunan kinerjanya dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Kemungkinan bisa berasal dari lingkungan kerja atau bahkan masalah dalam keluarga. Oleh sebab itu perlunya pemantauan dan tindak lanjut secara cepat dan tepat, agar tidak mengganggu kinerja SDM lainnya. Hasil penilaian melalui teknik KPI dapat menunjukkan indikasi penurunan kinerja SDM tertentu, sehingga dapat ditindaklanjuti secara cepat melalui komunikasi dan pembinaan.

Berdasarkan paparan data di atas, didapatkan gambaran tentang penilaian kinerja SDM di sekolah Bosowa Bina Insani sebagaimana tersaji dalam *display* data berikut :



**Gambar 4.5 Penilaian Kinerja SDM di Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor**

#### f. Pemberian Kompensasi

Bosowa Bina Insani memberikan berbagai macam kompensasi dalam rangka meningkatkan mutu kinerja para SDM. Bentuknya mulai dari gaji pokok setiap bulan, gaji ke-13 berupa tunjangan hari raya, jaminan kesehatan / hari tua / ketenagakerjaan / kecelakaan, uang transport untuk kegiatan di luar sekolah, hingga gaji ke-14 berupa bonus-bonus yang disesuaikan dengan *grade* prestasi kerja SDM. Dalam beberapa *event* sekolah juga ada pembagian *doorprize* dalam bentuk barang atau perjalanan umroh.

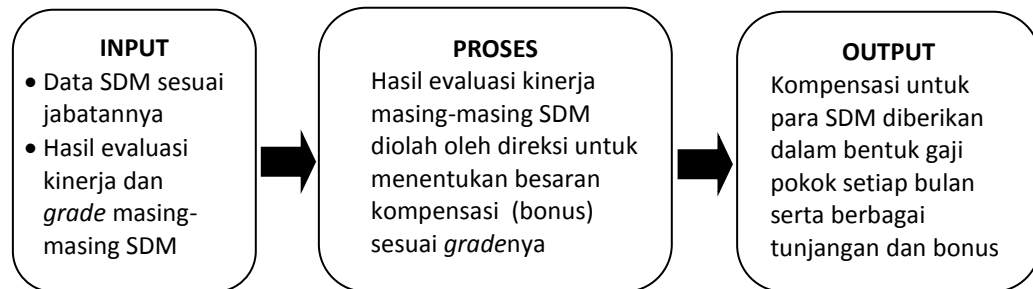
Setiap tahun diadakan rapat penentuan *grade* hasil kinerja para SDM. Sekitar bulan September, para pimpinan mulai mengakumulasi hasil evaluasi kinerja bawahannya, lalu di bulan Oktober hasil tersebut akan diolah oleh jajaran direksi sehingga akan keluar keputusan besaran kompensasi sesuai *gradenya* di bulan November, untuk selanjutnya dibagikan pada para SDM sebagai bonus akhir tahun di bulan Desember. Kebijakan ini dibuat sebagai bentuk *reward* atas kinerja para SDM yang mewujudkan prinsip keadilan, serta upaya untuk memotivasi mereka agar selalu meningkatkan kinerja, disiplin dan profesionalitasnya.

Mempelajari hasil wawancara dengan beberapa informan, peneliti mendapati bahwa sejauh ini sebagian besar SDM yang ada merasa kompensasi yang diterima sudah layak dengan kinerja yang diberikan. Kebijakan penentuan besaran kompensasi (terutama di luar gaji pokok) dengan teknik KPI, juga diakui sebagai bentuk *reward* dan *punishment* yang mewujudkan prinsip keadilan, karena ditentukan oleh hasil penilaian kinerja. Kebijakan ini juga berhasil memotivasi para SDM untuk terus meningkatkan kinerja mereka dalam memajukan Bosowa Bina Insani.

Sebagai penunjang kebijakan yang telah dipaparkan sebelumnya, yayasan juga membuka forum rapat sebagai wadah untuk para SDM menyampaikan gugatan atau keluhan jika dirasa

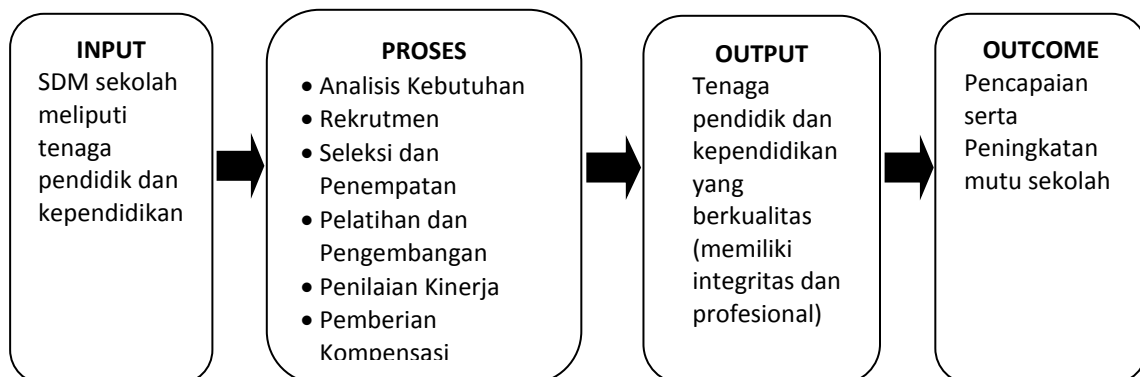
ada ketidaksesuaian dalam hal MSDM. Bahkan presiden direkturpun membuka line khusus untuk dihubungi, terkait penyampaian kendala, keluhan atau laporan-laporan tersebut.

Berdasarkan paparan data di atas, didapatkan gambaran tentang pemberian kompensasi SDM di sekolah Bosowa Bina Insani sebagaimana tersaji dalam *display* data berikut :



**Gambar 4.6 Pemberian Kompensasi SDM di Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor**

Berdasarkan paparan data di atas, gambaran tentang sistem pengendalian mutu sekolah Bosowa Bina Insani Bogor melalui MSDM dapat dilihat pada *display* data berikut :



**Gambar 4.7 Sistem Pengendalian Manajemen Mutu Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor melalui Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **3. Sistem Pengendalian Manajemen Mutu melalui Budaya Organisasi di Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor**

Pencapaian mutu SBBI tidak bisa lepas dari peran budaya organisasi yang berlaku, karena dengan adanya budaya organisasi maka mekanisme dan aturan yang ada secara alami akan berlaku yang dapat mendukung pencapaian mutu dari segala aspek, salah satunya mutu SDM. *Coorporate culture* Bosowa diadaptasikan pada budaya organisasi sekolah Bina Insani, untuk menyiapkan dan membiasakan para SDM yang ada agar bekerja dinamis dan cepat beradaptasi dengan perubahan, sehingga menjadi pengendali para SDM agar selalu bekerja cepat, penuh kesadaran dan tanggung jawab akan tugas yang diamanahkan. Selain itu, budaya Islami yang dikembangkan melalui program-program dari divisi *Islamic Studies* juga turut berperan dalam membangun mutu SDM di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor. Hal ini dikarenakan setiap SDM dituntut untuk mengikuti kegiatan yang diprogramkan *Islamic Studies* dan keikutsertaannya menjadi indikator bahwa SDM tersebut layak dipromosikan sebagai pegawai yang berakhlak baik.

Setiap struktur, aturan, prosedur, nilai, prinsip dan aspek lainnya dalam budaya organisasi dipelopori dan sudah digariskan oleh pendiri dan atau ketua yayasan, yang kemudian dalam perjalanannya juga mendapat dukungan dari *founder* saat ini. Cita-cita pendiri Bina



Insani misalnya, yakni membangun konsep sekolah Islam kini mendapat dukungan penuh dari Bosowa *Foundation* pemilik yayasan saat ini, yang juga sangat memperhatikan pendidikan keislaman. Oleh karena itu pada bulan April 2012, Bosowa mendirikan divisi khusus untuk mengurus terkait pendidikan Islam di sekolah Bosowa Bina Insani yakni divisi *Islamic Studies*. Budaya organisasi kemudian ditanamkan dan dipertahankan melalui ritual (aktivitas rutin), nilai dan norma, serta pemberian motivasi dan pembinaan. Simbol material di sekolah juga turut memperkuat identitas organisasi agar mengakar pada diri setiap pribadi yang ada.

Seperti organisasi lainnya, sekolah Bosowa Bina Insani juga memiliki budaya organisasi baik yang bersifat kasat mata maupun abstrak, yang menjadi ciri khas tersendiri. Secara kasat mata budaya organisasi sekolah tergambarkan melalui seragam, logo, mars, falsafah, ikrar ataupun dari segi bangunannya. Sedangkan secara abstrak, budaya organisasi khas Bosowa Bina Insani tersirat melalui nilai dan norma yang ditanamkan yang secara umum berprinsip dinamis, tanggap perubahan, disiplin, ukhuwah Islamiyah, ibadah dan muamalah.

Gambaran ciri khas budaya organisasi di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor adalah Islami, disiplin dan dinamis akan perubahan. Nilai-nilai ini sudah sejak awal ditanamkan bagi para SDM, yang juga

tergambar dalam *code of conduct* SDM Bosowa Bina Insani seperti tuntutan untuk saling menghormati, menghargai, sopan santun, berlaku adil, menjaga persaudaraan, menghargai waktu dan ketepatannya serta budaya senyum dan salam. Nafas Islami yang juga menjadi konsep awal budaya sekolah turut berkembang dengan hadirnya divisi *Islamic Studies*. Divisi ini membuat beberapa program pembelajaran dan pembiasaan, seperti pembelajaran intrakurikuler berupa Fiqih, membaca dan menghafal Al Quran, Siroh Nabawiyah dan akidah akhlaq untuk para siswa, kajian keislaman setiap hari Rabu pagi untuk tenaga *supporting* dan hari Jum'at pagi untuk tenaga pendidik dan kependidikan, praktik ibadah bersama atau berjamaah, seperti shalat Dhuha dan ittiqaf di masjid, shalat Dhuzur/Jum'at dan shalat Ashar, tadarus Al Qur'an untuk siswa di kelas serta untuk tenaga pendidik dan kependidikan sebelum kajian keislaman.

Selain pembelajaran dan praktik ibadah, nilai Islam juga tercermin dalam pemberian sanksi bagi siswa, seperti hukuman memberikan kuliah singkat di depan kelas atau membayar infaq. Ritual atau kegiatan rutin sekolah juga berkonsep Islami, seperti kegiatan orientasi untuk siswa baru yang dinamakan *Taaruf*. Kegiatan ini bukan hanya sebagai ajang perkenalan dengan lingkungan, budaya, guru dan teman-teman sekolah yang baru, tetapi beberapa materi juga diberikan untuk menanamkan nilai-nilai Islam, seperti budaya senyum,

sapa, salam, salim, sopan dan santun (6S), saling menghormati dan menyayangi sesama, menjaga kebersihan dan wajib menuntut ilmu. Selain Taaruf ada juga ritual malam bina taqwa yang diadakan satu hingga dua kali setiap tahun dan wajib diikuti seluruh siswa, serta pesantren kilat setiap bulan Ramadan selama empat sampai lima hari dan ditutup dengan *ittiqaf* di hari terakhir kegiatan. Para siswa juga dilibatkan aktif dalam setiap penyelenggaraan peringatan hari-hari besar Islam, seperti Isra Miraj yang diisi dengan kegiatan mendengarkan ceramah dan pertunjukkan seni Islam, atau Idul Adha dimana siswa dilibatkan langsung dalam penyembelihan hewan qurban dan bakti sosial pembagian daging qurban.

Budaya disiplin yang tinggi juga diaplikasikan di lingkungan unit sekolah. Hal ini dapat terlihat dari hal-hal seperti tingkat keterlambatan siswa yang rendah, ketepatan waktu para siswa beserta tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan ibadah sholat wajib, pemakaian seragam dan atributnya bagi para siswa dan guru, aktifnya setiap unit dalam melaksanakan kegiatan Krida (olahraga bersama) setiap hari Rabu serta kehadiran para tenaga pendidik dan kependidikan setiap Jumat pagi untuk mengikuti pengajian rutin, yang dijadwalkan lebih awal dari hari-hari biasanya yakni pukul 06.00 WIB. Nilai kedisiplinan memang ditanamkan pada seluruh warga sekolah sejak awal, salah satunya melalui salah satu butir *code of conduct*

yakni ketentuan menghargai waktu dan selalu menjaga ketepatan waktu.

Alasan yang melatarbelakangi pihak sekolah untuk mengusung budaya organisasi seperti ini adalah untuk melahirkan sumber daya insani berkualitas baik secara akademis dan mental spiritual, memiliki dedikasi, loyalitas, disiplin tinggi, berakhlak mulia, memiliki visi yang sama dalam membentuk dirinya dalam beribadah kepada Allah dan membangun kualitas kerja yang maksimal dengan berlandaskan nilai-nilai spiritual. Sehingga hasil kerjanyaapun dapat diakui oleh orang tua siswa dan *stakeholder* di lingkungan Sekolah Bosowa Bina Insani. Para pelanggan (khususnya orangtua siswa) juga memiliki harapan agar konsep budaya seperti ini dapat menjadi norma yang tertanam didiri anak sehingga membatasi mereka dari pergaulan yang tidak baik. Dimata pelanggan, konsep budaya organisasi seperti ini juga ternyata menjadi ciri khas tersendiri bagi sekolah Bosowa Bina Insani, yang dianggap memiliki keunggulan dibandingkan sekolah lainnya di Kota Bogor. Hal ini juga dibuktikan pada beberapa tulisan testimoni positif dari para pelanggan yang bernada serupa, di *website* sekolah.

Budaya organisasi di sekolah ini turut mengalami perubahan dan perkembangan, terutama setelah kepemilikan yayasan berada ditangan Bosowa *Foundation*. Sebelumnya pemilik Bina Insani

mengelola lembaga dengan gaya lebih kekeluargaan, birokrasi tidak terlalu kaku dan fleksibel. Namun setelah beradaptasi dengan budaya *corporate* Bosowa, perubahan paling terasa pada tingkat kedisiplinan dan adanya target-target kerja. Contohnya seperti tidak banyak toleransi pada keterlambatan, proses izin kerja yang harus melalui birokrasi cukup panjang, target kerja yang terus dipantau, juga besaran kompensasi yang ditentukan oleh penilaian kinerja dengan teknik hasil KPI.

Alasan pihak sekolah untuk melakukan perubahan dan pengembangan pada budaya organisasi adalah karena kebijakan tersebut dianggap sangat tepat dan dibutuhkan oleh Bina Insani, supaya terus berkembang menjadi lembaga pendidikan yang lebih baik. Penggunaan nama Bosowa juga dimaksudkan untuk menginspirasi lembaga pendidikan ini agar dapat berjalan dan berkembang sesuai budaya Bosowa yang dinamis mengikuti perubahan dan kebutuhan, sehingga mempunyai kualitas internasional setara dengan sekolah-sekolah di belahan dunia lain. Perubahan dan pengembangan budaya organisasi juga membawa banyak dampak positif. Seperti kehadiran divisi *Islamic Studies* yang membawa visi membangun dalam diri pada para SDM, budaya untuk selalu mengembangkan kualitas diri dengan terus belajar, bekerja dengan tulus, tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala tantangan dan

menerima apa yang ditetapkan Allah SWT sebagai takdirnya serta jujur dalam bermuamalah.

Keberhasilan perubahan dan pengembangan budaya organisasi dicapai melalui proses yang tidak sebentar. Proses adaptasi dilakukan secara bertahap melalui sosialisasi dan formalisasi pada unsur pimpinan terlebih dahulu, kemudian sosialisasi dan formalisasi pada seluruh pegawai, tenaga pendidik dan kependidikan, baru selanjutnya sosialisasi dan formalisasi pada para orang tua siswa dan *stake holder* yang ada. Sosialisasi memegang peranan penting dalam menyampaikan pemahaman terkait alasan melakukan perubahan dan pengembangan, manfaat apa yang diperoleh serta memotivasi para SDM agar terus mendukung kebijakan tersebut.

Awal perubahan dan pengembangan budaya organisasi di SBBI memang cukup menimbulkan *culture shock*. Beberapa SDM merasa bingung, untuk tetap bergabung atau memilih mengundurkan diri. Pemilik lama memang membuat kontrak agar tidak mengganti semua SDM saat *take over*, namun konsekuensinya mereka harus mengikuti aturan main pemilik baru (Bosowa) termasuk dalam hal budaya organisasi. Namun *culture shock* yang terjadi tidak sampai menimbulkan penolakan yang besar, karena memang sejak awal pimpinan sudah membangun kesadaran pada diri para SDM bahwa perubahan tersebut memang sangat dibutuhkan oleh semua unsur

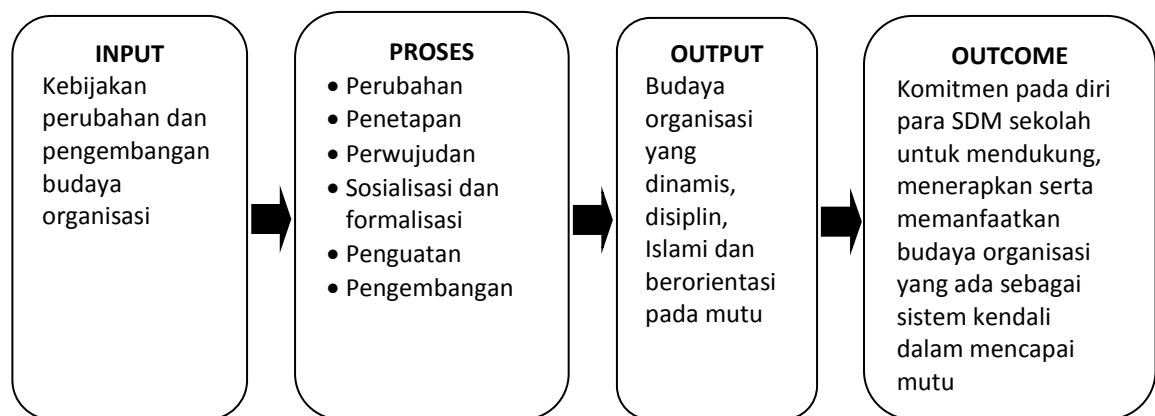
yang ada di sekolah, demi mencapai mutu yang diinginkan. Kendala yang timbul misalnya menyamakan persepsi seluruh SDM untuk mendukung setiap program-program baru, yangmana membutuhkan waktu tidak instan dan tingkat partisipasi dalam program tersebut yang juga belum tentu aktif.

Strategi yang dilakukan sekolah untuk meminimalisir *culture shock* tersebut adalah dengan membuat kebijakan memberlakukan masa adaptasi selama delapan bulan, terhitung tanggal 1 April 2012 sampai 1 Januari 2013. Saat *take over*, yayasan diberi pilihan untuk tetap menggunakan budaya lama Bina Insani atau mengadaptasikan budaya baru yang dibawa Bosowa. Tetapi, dalam hal ini Bosowa tetap bijak dengan tidak mengganti keseluruhan budaya dalam organisasi ini. Bosowa juga memberikan ruang gerak cukup luas bagi kita SDM, untuk memilih tetap bergabung atau sebaliknya. Di masa adaptasi ini, semua SDM dapat melihat tingkat kesanggupannya untuk beradaptasi dengan budaya baru, jika tidak sanggup maka diberi pilihan untuk mengundurkan diri.

Sehingga di tanggal 1 Januari 2013 sekolah Bosowa Bina Insani membuat akta persetujuan bagi para SDM, untuk menentukan tetap bergabung atau tidak. Hasilnya hampir 100 % para SDM yang ada dapat mengikuti perubahan dan tetap berkomitmen bergabung untuk memajukan sekolah ini. Adapun terkait kendala-kendala yang

dihadapi setelah terjadi pengembangan budaya organisasi, diminimalisir dengan mengajak seluruh pimpinan (kepala sekolah dan kepala bagian) untuk aktif terlibat dalam mensosialisasikan, memotivasi bawahannya dan mengevaluasi program-program baru agar terus berlangsung dan berinovasi lebih baik lagi kedepannya.

Berdasarkan paparan data di atas, gambaran sistem pengendalian manajemen mutu melalui budaya organisasi di sekolah Bosowa Bina Insani dapat dilihat dalam *display* data berikut :



**Gambar 4.8 Sistem Pengendalian Manajemen Mutu Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor Melalui Budaya Organisasi**

## B. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, mulai dari pengamatan, wawancara dan studi dokumen, berikut ini disajikan temuan penelitian berdasarkan sub fokus :



## 1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Temuan yang berkaitan dengan MSDM yaitu, sistem pengendalian mutu di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor dikonsentrasikan pada mutu layanan pendidikan dan kesiswaan serta Sumber Daya Manusia (SDM). Pihak sekolah berprinsip bahwa mutu yang diinginkan dapat dibangun melalui ketersediaan SDM berkualitas yang memiliki integritas dan profesionalitas. Secara umum, pengendalian mutu melalui manajemen sumber daya manusia di Bosowa Bina Insani didasarkan pada hasil penilaian menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*). Melalui penilaian ini, pencapaian kinerja SDM akan terlihat pada rentangan *grade* tertentu, sehingga memudahkan pemantauan terkait adanya peningkatan atau penurunan kinerja SDM. Kebijakan ini sangat efektif dijadikan strategi pengendali mutu, karena penurunan kinerja SDM yang cepat terpantau dapat segera ditindaklanjuti untuk menghindari munculnya hambatan kerja.

Saat ini sekolah belum memiliki unit penjamin mutu mandiri. Penjaminan mutu dilakukan melalui kegiatan pengawasan oleh yayasan, direksi dan *principal* sesuai kewenangannya serta penyebaran angket di akhir tahun ajaran kepada para pelanggan, untuk memberi saran salah satunya terkait kriteria input SDM yang dibutuhkan. Pengendalian manajemen pendidikan tingkat satuan

pendidikan memang dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah atau yayasan, namun jika sudah berkaitan dengan mutu, fungsi pengendalian akan lebih efektif dan optimal bila dilakukan oleh lembaga penjamin mutu mandiri. Hal ini dikarenakan saat ini fungsi pengendalian tidak hanya berfokus pada kegiatan pengawasan dan pengevaluasian, tetapi juga dituntut untuk dapat merencanakan peningkatan standar atas keberhasilan mutu yang dicapai, merancang strategi peningkatan mutu yang inovatif, melakukan tindakan perbaikan yang konstruktif dan berkesinambungan serta merancang program pengendalian mutu terpadu, terlebih bagi organisasi yang terus melakukan pengembangan seperti sekolah Bosowa Bina Insani. Oleh karena itu penting bagi pihak sekolah untuk merencanakan pengadaan lembaga penjamin mutu.

Fungsi MSDM di Bosowa Bina Insani dilaksanakan oleh level direksi, berkoordinasi dengan para manajer dan *principal*, sesuai tugas pokok dan fungsinya. Adapun keputusan dan kebijakan dalam MSDM tetap menjadi kewenangan level yayasan. Direktur pendidikan mendapat kewenangan untuk mengelola SDM tenaga pendidik dan kependidikan. Adapun tenaga *supporting* seperti tenaga keamanan, kebersihan, pemeliharaan gedung dan supir sekolah, pengelolaannya diwenangkan kepada direktur sarana dan prasarana. Sedangkan tenaga administrasi seperti tata usaha dan keuangan dikelola oleh

direktur keuangan. Kebijakan sekolah untuk mendelegasikan wewenang pengelolaan sumber daya manusia kepada direksi awalnya terbilang efektif, karena direksi mengelola SDM yang sesuai dengan bidang kerjanya. Akan tetapi kebijakan tersebut dirasa kurang efektif untuk saat ini, mengingat jumlah SDM yang dimiliki sekolah mengalami peningkatan dan sekolah terus melakukan pengembangan. Layaknya lembaga penjamin mutu, pengadaan divisi personalia juga dirasa perlu untuk direncanakan oleh pihak sekolah agar pengelolaan sumber daya manusia yang ada dapat berjalan optimal.

Strategi pengendalian mutu melalui MSDM di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor dilakukan melalui berbagai macam kebijakan, mulai dari analisis kebutuhan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja hingga pemberian kompensasi. Dalam hal analisis kebutuhan SDM, masing-masing unit wajib melaporkan pendataan lengkap SDM yang dimiliki setiap tahunnya. Bila terdapat kekosongan, maka pendataan dapat dilengkapi dengan internal memo pengajuan kebutuhan SDM kepada direksi. Pendataan lengkap dan rutin seperti ini akan mempermudah direksi dalam meramalkan keterampilan SDM yang dibutuhkan (mengalami kekosongan) dan ketersediannya di lembaga. Data ini juga memberikan informasi SDM yang cuti atau keluar termasuk prediksi masa pensiun, sehingga dapat segera dilakukan tindakan pemenuhan

kebutuhan SDM. Direksi kemudian akan menganalisis alasan, tingkat urgensi dan prioritas dalam pemenuhan kebutuhan SDM tersebut.

Dalam mengisi kekosongan SDM, sekolah Bosowa Bina Insani lebih mengutamakan perekrutan secara internal. Selain lebih mengetahui kinerja para SDM, rekrutmen dari dalam lembaga juga dijadikan sarana untuk mendukung kebijakan promosi dan mutasi. Adapun secara eksternal, sekolah memprioritaskan merekrut para SDM muda untuk tenaga pendidik dan kependidikan. Strategi ini cocok diterapkan oleh Bosowa Bina Insani yang memang mengusung budaya organisasi dinamis. Berbeda dengan tenaga *supporting* yang lebih banyak direkrut dari warga sekitar sekolah. Kebijakan ini dirasa mampu meningkatkan hubungan positif, kepedulian serta menunjang pemberdayaan warga sekolah untuk ikut andil dalam operasional sekolah. Terlebih untuk sekolah Bosowa Bina Insani yang letaknya dekat dengan pemukiman penduduk.

Pihak sekolah memberlakukan enam tahapan tes dalam proses seleksi, serta kebijakan masa kontrak selama periode waktu tertentu untuk mendapatkan SDM yang benar - benar berkualitas, sesuai kebutuhan. Sebelum penempatan, para SDM baru yang lolos seleksi akan mendapatkan pembekalan terlebih dahulu melalui kegiatan “Kebosowabinainsanian”, dengan materi seputar gambaran umum sekolah Bosowa Bina Insani mulai dari sejarah, visi, misi, tujuan,

lingkungan, budaya organisasi, struktur organisasi, *code of conduct* hingga *job description*. Kegiatan ini bertujuan untuk menyamakan visi para anggota baru, sehingga saat mulai bekerja mereka sudah memiliki jiwa sesuai dengan budaya Bosowa Bina Insani, yang akan tergambar baik melalui pemikiran, penampilan dan perilakunya selama bertugas. Pengenalan lingkungan dan pemberian dokumen kepegawaian yang lengkap dapat membantu para SDM baru agar lebih siap baik secara mental maupun kemampuan, sebelum ditempatkan dibidang yang dituju.

Dalam meningkatkan wawasan dan kemampuan para SDM, pihak sekolah juga memfasilitasi mereka dengan kegiatan pelatihan. Bosowa Bina Insani memiliki *Teacher Training Center* (TTC) yang menyelenggarakan pelatihan untuk guru. Namun, kebijakan yang mewajibkan seluruh guru untuk mengikuti setiap pelatihan yang diselenggarakan TTC dirasa kurang efektif. Hal ini dikarenakan ada kemungkinan sebagian guru sudah menguasai materi yang diajarkan, sehingga tujuan pelatihan tidak tepat sasaran. Dibalik kekurangan tersebut, pihak sekolah tidak sedikitpun menyalahnyakan keberadaan lembaga ini. Melalui TTC, kedepannya pihak sekolah berencana merancang pelatihan bagi para guru untuk menduduki jabatan *principal* (kepala sekolah). Kebijakan ini dibuat berlandaskan prinsip bahwa semua SDM yang ada harus dirangsang dan digali potensinya

serta difasilitasi untuk terus berkembang, agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tuntutan pendidikan yang dinamis.

Selain pelatihan dari TTC, para guru dan tenaga kependidikan juga dimotivasi dan difasilitasi untuk proaktif mengikuti pelatihan yang diadakan di luar sekolah. Mengikuti pelatihan di luar bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan keterampilan yang mungkin tidak didapatkan di dalam sekolah. Seperti halnya bagi para tenaga kependidikan, yang intensitas pelatihannya secara internal minim. Kesempatan ini juga dimanfaatkan oleh para guru di program internasional untuk mengikuti pelatihan berskala internasional, baik di dalam maupun luar negeri.

Adapun peningkatan wawasan dan keterampilan tenaga *supporting* lebih banyak dilakukan melalui pembinaan rutin oleh koordinator atau latihan gabungan. Satpam di sekolah ini misalnya, tergabung dalam sebuah Paguyuban satpam se-kecamatan Tanah Sareal, yang sering melakukan latihan gabungan dan mengikuti berbagai perlombaan yang diadakan POLSEK setempat. Pemberian layanan peningkatan wawasan dan kemampuan seperti ini juga penting bagi tenaga *supporting*, yang terkadang dipandang sebelah mata, karena keberadaan mereka juga banyak andil dalam menunjang lingkungan dan proses belajar mengajar yang kondusif.

Peningkatan wawasan dan keterampilan para SDM juga ditunjang dengan berbagai macam pembinaan. Mulai dari pembinaan saat masa kontrak, pembinaan rutin oleh pimpinan yang berwenang terkait pelaksanaan tugas, pembinaan sebagai tindak lanjut supervisi dan pelatihan, atau berkaitan dengan pendelegasian untuk beberapa acara sekolah, pembinaan spiritual melalui pengajian rutin setiap hari Jumat pagi (untuk karyawan, tenaga pendidik dan kependidikan) dan hari Rabu pagi (untuk tenaga *supporting*) serta kegiatan krida / olahraga bersama yang wajib diikuti seluruh warga sekolah setiap Rabu pagi. Khusus untuk program internasional juga diadakan *sharing session* setiap hari Jumat se usai Proses Belajar Mengajar (PBM), sebagai wadah para guru untuk berdiskusi terkait PBM, permasalahan siswa, program sekolah, atau kepentingan lainnya sesuai kebutuhan. Diskusi serupa juga dilakukan bersama para orang tua murid melalui forum *Parent Teacher Conference* (PTC), yang dijadwalkan minimal empat kali tiap semester.

Bosowa Bina Insani menggunakan supervisi yang dominan dilaksanakan secara insidental, dalam penilaian kinerja SDM. Teknik penilaian teman sejawat juga dilakukan terutama dalam menilai indikator hubungan antar personal, untuk menghadirkan sikap keterbukaan dan meminimalisir penilaian subjektif. Hasil penilaian kinerja kemudian dijadikan dasar dalam menentukan *grade* SDM, yang

nantinya akan digunakan dalam penentuan besaran kompensasi. Kebijakan penentuan besaran kompensasi (terutama di luar gaji pokok) berdasarkan *grade* pencapaian kinerja seperti ini sangat tepat untuk mewujudkan prinsip keadilan dalam pemberian *reward*, serta dapat memotivasi para SDM agar terus menjaga dan meningkatkan kinerja mereka.

## 2. Budaya Organisasi

Temuan yang berkaitan dengan budaya organisasi yaitu, perubahan dan pengembangan budaya organisasi turut menjadi pengendali mutu SDM sekolah Bosowa Bina Insani Bogor. *Coorporate culture* Bosowa diadaptasikan pada budaya awal organisasi (sekolah Bina Insani), untuk menyiapkan dan membiasakan para SDM yang ada agar bekerja dinamis dan cepat beradaptasi dengan perubahan. Hal ini menjadi pengendali para SDM agar selalu bekerja cepat, penuh kesadaran dan tanggung jawab akan tugas yang diamanahkan.

Cita-cita pendiri Bina Insani yakni membangun konsep sekolah Islam juga mendapat dukungan penuh dari Bosowa *Foundation* (pemilik yayasan saat ini), yang juga sangat memperhatikan pendidikan keIslaman. Pada bulan April 2012, Bosowa mendirikan divisi khusus untuk mengurus terkait pendidikan Islam di sekolah Bosowa Bina Insani yakni divisi *Islamic Studies*. Program-program dari divisi *Islamic Studies* juga turut berperan dalam membangun mutu



SDM di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor. Hal ini dikarenakan setiap SDM dituntut untuk mengikuti kegiatan yang diprogramkan *Islamic Studies* dan keikutsertaannya menjadi indikator bahwa SDM tersebut layak dipromosikan sebagai pegawai yang berakhlak baik.

Gambaran ciri khas budaya organisasi di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor adalah bernafas Islami, disiplin dan dinamis. Nilai-nilai ini sudah sejak awal diperkenalkan pada para SDM melalui butir-butir *code of conduct* seperti tuntutan untuk saling menghormati dan menghargai, sopan santun, berlaku adil, menjadi teladan, senantiasa menyebarkan salam, menjaga persaudaraan, menghargai waktu dan ketepatannya, serta berusaha tanpa henti untuk meningkatkan kualitas kompetensi sesuai profesi masing-masing. Budaya organisasi juga ditanamkan dan dipertahankan melalui kebijakan, program kegiatan, ritual, pembiasaan, simbol-simbol material hingga kurikulum dan tata tertib sekolah.

Pembentukan budaya organisasi di sekolah Bosowa Bina Insani tidak hanya dilakukan oleh pendiri awal lembaga beserta para anggotanya yang berosisi sama, namun juga dilakukan oleh pihak yang mengambil alih kepemilikan lembaga (*owner*) melalui indoktrinasi budaya baru. Tuntutan akan pengembangan lembaga agar dapat mencapai mutu sesuai kebutuhan dan tuntutan pelanggan saat inilah yang melatarbelakangi Bina Insani melakukan perubahan dan

pengembangan organisasi, menjadi Bosowa Bina Insani. Kebijakan tersebut berdampak pula pada perubahan dan pengembangan budaya di dalamnya. Perubahan paling terasa pada tingkat kedisiplinan dan adanya target-target kerja. Contohnya seperti tidak banyak toleransi pada keterlambatan, proses izin kerja yang harus melalui birokrasi cukup panjang, target kerja yang terus dipantau, juga besaran kompensasi yang ditentukan oleh *grade* hasil penilaian kinerja. Adapun pengembangan terjadi pada budaya Islami, melalui berbagai inovasi program keagamaan dari divisi *Islamic Studies*.

*Culture shock* yang timbul diminimalisir dengan memberlakukan masa adaptasi selama delapan bulan, terhitung tanggal 1 April 2012 sampai 1 Januari 2013. Di masa adaptasi ini, semua SDM dapat melihat tingkat kesanggupannya untuk beradaptasi dengan budaya baru. Sosialisasi dan formalisasi juga dilakukan secara bertahap, mulai dari unsur pimpinan, seluruh karyawan, tenaga pendidik dan kependidikan hingga para pelanggan (siswa dan wali murid) serta *stake holder* yang ada.

*Culture shock* yang terjadi tidak sampai menimbulkan penolakan besar, hanya saja menimbulkan kendala seperti kemampuan beradaptasi yang berbeda-beda pada tiap SDM, menyamakan persepsi untuk mendukung setiap kebijakan baru yang membutuhkan waktu tidak sebentar, atau tingkat partisipasi SDM

dalam program baru yang belum tentu aktif. Untuk itu Bosowa Bina Insani memanfaatkan kegiatan sosialisasi dalam menanamkan pemahaman terkait latar belakang dan manfaat dari perubahan dan pengembangan yang dilakukan, salah satunya diberikan pada saat kajian rutin. Kesadaran dan motivasi untuk selalu mendukung kebijakan baru, selalu ditumbuhkan oleh pimpinan, mengingat Bosowa Bina Insani menganut budaya dinamis dan tanggap akan perubahan. Keberhasilan proses adaptasi, sosialisasi dan formalisasi perubahan budaya organisasi di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor ditandai dengan penandatanganan akta persetujuan oleh hampir 100 % SDM yang ada di akhir masa adaptasi, yang memutuskan untuk tetap bergabung dan berkomitmen dalam memajukan lembaga ini.

Gambaran fenomena tersebut menandakan bahwa pembentukan budaya organisasi untuk mengendalikan mutu tidak hanya didasarkan pada keputusan para pimpinan dalam merancang budaya organisasi, yang terpenting adalah setiap penetapan kebijakan, perubahan serta pengembangan budaya organisasi dapat disosialisasikan dengan baik, hingga menimbulkan komitmen pada diri setiap anggota yang ada. Sehingga setiap pemikiran, penampilan dan tindakan para SDM akan selalu mencerminkan ciri khas budaya organisasi dan mengarahkannya dalam mencapai mutu.

### **C. Pembahasan Temuan Penelitian**

#### **1. Sistem Pengendalian Manajemen Mutu melalui Manajemen Sumber Daya Manusia di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor**

Sistem pengendalian mutu sekolah Bosowa Bina Insani Bogor dikonsentrasikan pada mutu layanan pendidikan dan kesiswaan serta manajemen sumber daya manusia. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Syaodih yang dikutip Rosmiati bahwa, pengendalian mutu pendidikan ditujukan pada bidang utama pendidikan yakni kurikulum, bimbingan siswa serta manajemen.<sup>1</sup> Sebagai sumber daya yang memegang peran vital dan sentral dalam setiap aktivitas lembaga, Bosowa Bina Insani memandang penting perbaikan dan peningkatan mutu SDM dalam menunjang pencapaian mutu. Pihak sekolah berprinsip bahwa mutu yang diinginkan dapat dibangun melalui ketersediaan SDM berkualitas yang memiliki integritas dan profesionalitas di lembaga, oleh karena itu pihak sekolah berupaya untuk selalu mengelola SDM yang dimiliki seoptimal mungkin. Kebijakan manajemen sumber daya manusia yang dijadikan sebagai salah satu strategi pengendalian manajemen oleh sekolah Bosowa Bina Insani Bogor tersebut sesuai dengan teori yang

---

<sup>1</sup>Rosmiati, *Op.Cit.*, h.706

dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan, sebagaimana telah dipaparkan pada pembahasan di bab sebelumnya.

Peran penting SDM sebagai perencana, pelaksana serta pengembang program pendidikan di sekolah telah melatarbelakangi Bosowa Bina Insani untuk terus memberikan layanan pengelolaan terbaik bagi para SDM yang ada melalui manajemen sumber daya manusia. Beragam strategi dan kebijakan dalam manajemen sumber daya manusia dibuat mulai dari analisis kebutuhan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja hingga pemberian kompensasi, demi menjaga kualitas SDM yang dimiliki baik dalam hal wawasan, kemampuan maupun mentalnya. Aktivitas pengelolaan SDM dalam lembaga mulai dari analisis kebutuhan hingga pemberian kompensasi yang dilakukan sekolah Bosowa Bina Insani tersebut didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Dessler, sebagaimana telah dipaparkan pada pembahasan di bab sebelumnya.

Dalam merencanakan SDM, setiap tahunnya seluruh tingkatan / bagian di sekolah Bosowa Bina Insani berurutan dari yang terendah hingga tertinggi wajib mengajukan pendataan serta perencanaan kebutuhan SDM masing-masing. Analisis kebutuhan baru dilakukan di tingkat direksi dengan mengacu pada data tersebut, terkait alasan pemenuhan kebutuhan SDM, jumlah dan kualifikasi SDM yang

dibutuhkan, tingkat urgensi serta ketersediaan SDM di lembaga. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan Bangun bahwa kebutuhan SDM dapat dianalisis salah satunya menggunakan teknik *Bottom-Up Approach* yakni, peramalan pada setiap tingkatan bagian organisasi, berurutan mulai dari tingkat terendah sampai tingkat tertinggi.<sup>2</sup>

Hasil analisis kebutuhan tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan proses rekrutmen. Pihak sekolah lebih mengutamakan melakukan rekrutmen secara internal melalui pemberitahuan informasi dalam rapat-rapat pegawai dan rekomendasi dari pegawai lama. Strategi ini dilakukan karena selain alasan lebih mengetahui kinerja para SDM, rekrutmen dari dalam lembaga juga dijadikan sarana untuk pengembangan karir dan pembinaan SDM yang ada melalui kebijakan promosi dan mutasi. Rekrutmen berdasarkan rekomendasi pegawai lama juga menawarkan jaminan informasi *track record* calon SDM baru.

Ketidakmampuan rekrutmen secara internal dalam memenuhi kebutuhan SDM akan diantisipasi dengan rekrutmen dari luar, baik melalui penyebaran informasi lowongan kerja di *website* resmi sekolah, *website* umum, koran lokal hingga merekrut langsung warga sekitar sekolah, khususnya untuk posisi tenaga *supporting*. Bosowa

---

<sup>2</sup>Bangun, *Op.Cit.*, h.120

Bina Insani mengutamakan merekrut SDM muda, karena masih memiliki semangat dan motivasi tinggi untuk berkarir, mudah dibentuk dan dikembangkan, sehingga akan sangat cocok dengan budaya sekolah yang dinamis. Metode rekrutmen yang digunakan sekolah ini didukung oleh teori yang dikemukakan Mondy, sebagaimana telah dipaparkan pada pembahasan di bab sebelumnya.

Demi menjaga mutu SDM yang didapatkan, Bosowa Bina Insani memberlakukan serangkaian tes yang cukup ketat dalam proses seleksi dan penempatan. Secara rinci tahapan proses seleksi dan penempatan SDM baru di Bosowa Bina Insani dimulai dari seleksi administrasi untuk pemeriksaan kelengkapan data yang dipersyaratkan, tes tertulis yang soalnya disesuaikan dengan bidang yang dituju, wawancara awal untuk mendapatkan informasi seputar latar belakang, minat, motivasi dan pengalaman calon SDM baru. Proses seleksi kemudian dilanjutkan tes kemampuan sesuai bidangnya yang juga bersamaan dengan sesi wawancara awal.

Setelah itu para kandidat akan melalui tes keagamaan, dikarenakan konsep sekolah bernafaskan Islami yang menuntut pola pikir dan tindakan setiap SDM yang ada harus berlandaskan aturan dan ajaran Islam. Tahap selanjutnya yakni wawancara akhir dengan yayasan, untuk mengetahui kesungguhan kerja dan besaran gaji yang diinginkan. Kandidat SDM baru yang lolos seleksi kemudian akan

diberi orientasi yang dikenal dengan nama Ke-Bosowa-Bina-Insani-an. Pada kegiatan ini mereka akan diberi pengenalan dan pembekalan terkait budaya dan lingkungan sekolah, sistem kerja, *code of conduct* serta *job description*.

Bosowa Bina Insani memberlakukan kebijakan masa kontrak bagi SDM baru selama enam bulan pertama, yang dapat diperpanjang satu hingga dua tahun. Selama masa kontrak SDM yang bersangkutan akan mendapat supervisi, evaluasi dan pembinaan, yang memungkinkan pihak sekolah akan mendapatkan SDM yang benar-benar berkualitas sesuai kebutuhan. Berdasarkan temuan tersebut didapatkan bahwa sekolah Bosowa Bina Insani menggunakan lima dari delapan langkah proses seleksi SDM yang dikemukakan oleh Bangun, yakni pemeriksaan referensi, wawancara pendahuluan, wawancara seleksi, persetujuan atasan langsung serta orientasi.<sup>3</sup>

Demi meningkatkan mutu SDM, Bosowa Bina Insani memberikan fasilitas pelatihan, pengembangan dan pembinaan. Sekolah memiliki *Teacher Training Center* (TTC) yang menyelenggarakan berbagai macam pelatihan secara internal sesuai kebutuhan, yang diselenggarakan berkala tiap semester. Selain itu para SDM juga terbiasa proaktif dan mandiri untuk mengikuti pelatihan yang diadakan di luar sekolah, untuk menambah pengetahuan dan

---

<sup>3</sup>*Ibid.*, h.161



keterampilan yang mungkin tidak didapatkan melalui pelatihan atau pembinaan di dalam sekolah. Para SDM yang berprestasi dapat sewaktu - waktu dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Adapun bagi mereka yang diindikasikan mengalami penurunan kerja dapat dimutasikan ke posisi lain, untuk meminimalisir kejenuhan kerja serta menambah pengetahuan dan keterampilan baru. Kebijakan ini dipercaya mampu merangsang para SDM untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya, yang secara tidak langsung juga akan berdampak pada perbaikan dan peningkatan mutu sekolah.

Pelatihan dan pengembangan karir ini juga ditunjang dengan berbagai macam pembinaan. Mulai dari pembinaan saat masa kontrak, pembinaan rutin oleh pimpinan yang berwenang terkait pelaksanaan tugas, pembinaan sebagai tindak lanjut supervisi dan pelatihan, atau berkaitan dengan pendelegasian untuk beberapa acara sekolah serta pembinaan jiwa dan raga melalui pengajian rutin setiap hari Jumat pagi (untuk karyawan, tenaga pendidik dan kependidikan) dan hari Rabu pagi (untuk tenaga *supporting*) serta krida / olahraga bersama yang wajib diikuti seluruh SDM setiap Rabu pagi. Program internasional bahkan memiliki forum tersendiri untuk sarana berdiskusi dan pembinaan, yakni melalui *sharing session* dan *Parent Teacher Conference* (PTC). Berdasarkan temuan tersebut, didapatkan bahwa secara umum metode pelatihan dan pengembangan SDM di Bosowa

Bina Insani mengolaborasikan beberapa metode yang dikemukakan oleh Mondy, yakni arahan instruktur, *on-the job training*, *job rotation*, serta magang.<sup>4</sup>

Penilaian kinerja para SDM di sekolah Bosowa Bina Insani dilakukan melalui supervisi, yang dominan dilakukan insidental. Indikator dalam penilaian kinerja SDM di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor meliputi kehadiran, *progress* pelaksanaan program sekolah untuk kepala sekolah, supervisi kelas untuk guru, jurnal kegiatan bagi mereka yang didelegasikan mengikuti kegiatan di luar sekolah, keaktifan mengikuti program sekolah seperti seminar, kajian keislaman di hari Jumat dan krida (olahraga bersama) di hari Rabu, perilaku/hubungan antar personal, serta inovasi yang dilakukan di luar tugasnya. Di sekolah ini, penilaian kinerja SDM menggunakan teknik KPI (*Key Performance Indicator*), semacam skala atau rentang untuk menentukan *grade* keberhasilan kinerja. Hasil penilaian berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan sesuai standar, akan diakumulasikan untuk melihat *grade* pencapaian kinerja SDM. *Grade* inilah yang nantinya dijadikan dasar penentu besaran kompensasi yang diterima.

---

<sup>4</sup>Mondy, *Op.Cit.*, hh.217-219

Berdasarkan temuan di atas didapatkan bahwa Bosowa Bina Insani mengolaborasikan tiga metode penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Bangun, yakni penilaian mengacu pada norma, penilaian standar absolut serta penilaian berdasarkan *out put*.<sup>5</sup> Penilaian yang mengacu pada norma dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai secara keseluruhan kemudian dilakukan ranking untuk menetapkan yang terbaik sampai terendah. Adapun penilaian standar *absolute* dilakukan dengan mengevaluasi perilaku pegawai, sedangkan metode penilaian berdasarkan *out put* didasarkan pada standar kinerja atau catatan prestasi pegawai.

Sekolah Bosowa Bina Insani Bogor memberikan berbagai macam kompensasi dalam rangka meningkatkan mutu kinerja para SDM yang ada. Bentuknya mulai dari gaji pokok setiap bulan, gaji ke-13 berupa tunjangan hari raya, jaminan kesehatan / hari tua / ketenagakerjaan / kecelakaan, uang transportasi untuk delegasi yang mengikuti kegiatan di luar sekolah, hingga gaji ke-14 berupa bonus-bonus yang disesuaikan dengan *grade* prestasi kerjanya. Dalam beberapa *event* sekolah juga ada pembagian *doorprize* dalam bentuk barang atau perjalanan umroh. Kebijakan besaran kompensasi berdasarkan *grade* SDM dibuat sebagai bentuk *reward* atas kinerja mereka yang mewujudkan prinsip keadilan, serta upaya untuk

---

<sup>5</sup>Bangun, *Op.Cit.*, h.238

memotivasi mereka agar selalu meningkatkan kinerja, disiplin dan profesionalitasnya. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mondy, bahwa kompensasi dapat diberikan dalam beberapa jenis yakni kompensasi finansial langsung (gaji), kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) serta kompensasi non finansial (kepuasan).<sup>6</sup>

## **2. Sistem Pengendalian Manajemen Mutu melalui Budaya Organisasi di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor**

Budaya organisasi juga menjadi salah satu pengendali mutu di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor, karena budaya organisasi yang dikembangkan dan diwujudkan dalam bentuk program kegiatan turut berperan dalam membangun mutu SDM. Hal ini dikarenakan setiap SDM dituntut untuk aktif mengikuti kegiatan yang diprogramkan dan keikutsertaannya menjadi indikator bahwa SDM tersebut layak dipromosikan sebagai pegawai yang baik. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Hanif dan Prawironegoro bahwa, sistem pengendalian manajemen memiliki empat perangkat yang saling berinteraksi dalam pengimplementasian strategi yaitu struktur organisasi, budaya organisasi, manajemen sumber daya manusia dan pengendalian manajemen itu sendiri.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>Mondy, *Op.Cit.*, h.6

<sup>7</sup>Hanif dan Prawironegoro, *Op.Cit.*, hh.11-12

*Coorporate culture* Bosowa diadaptasikan pada budaya organisasi sekolah Bina Insani, agar para SDM siap dan cepat beradaptasi dengan lingkungan organisasi yang dinamis, sehingga menjadi pengendali para SDM agar selalu bekerja cepat, penuh kesadaran dan tanggung jawab akan tugas yang diamanahkan. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan Robbins dan Judge mengenai salah satu fungsi budaya dalam organisasi, yakni bertindak sebagai *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.<sup>8</sup>

Setiap struktur, aturan, prosedur, nilai, prinsip dan aspek lainnya dalam budaya organisasi Bosowa Bina Insani dipelopori dan sudah digariskan oleh pendiri dan atau ketua yayasan. Budaya organisasi sudah ditanamkan sejak awal kepada para SDM, salah satunya melalui kegiatan Kebosowabinainsanian saat rekrutmen yang telah dipaparkan sebelumnya. Bosowa *Foundation* juga diketahui memiliki kesamaan visi dengan pendiri Bina Insani yakni mendirikan sekolah Islam terkemuka di level nasional dan internasional, sehingga dipercaya untuk mengambil alih kepemilikan sekolah. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Sunyoto dan Burhanudin mengenai cara pembentukan budaya organisasi, yakni dimulai dari pendiri merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki satu visi,

---

<sup>8</sup>Robbins dan Judge, *Op.Cit.*, h. 262

kemudian melakukan indoktrinasi dan sosialisasi, serta pendiri menjadi model peran dalam mendorong karyawan menginternalisasi nilai yang ada.<sup>9</sup>

Budaya organisasi ini kemudian menjadi identitas yang memiliki ciri khas tersendiri, dan terepresentasikan baik melalui simbol - simbol kasat mata maupun nilai-nilai yang bersifat abstrak. Secara kasat mata, budaya organisasi Bosowa Bina Insani tergambarkan melalui seragam, logo, mars, falsafah, ikrar ataupun dari segi bangunannya yang memiliki ciri khas tersendiri. Sedangkan secara abstrak, budaya organisasi khas Bosowa Bina Insani tersirat melalui nilai, prinsip dan norma yang ditanamkan pada diri para SDM. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan Umam bahwa, budaya organisasi memiliki dua sifat, yaitu budaya yang jelas terlihat seperti seragam dan logo serta budaya yang tidak terlihat berupa nilai yang dipahami dan dilaksanakan oleh anggota organisasi.<sup>10</sup>

Secara umum, gambaran budaya organisasi di sekolah Bosowa Bina Insani yakni berkonsep Islami, disiplin dan dinamis. *Coorporate culture* Bosowa menanamkan kedisiplinan tinggi dalam setiap birokrasi dan sistem kerja. Budaya ini juga menanamkan prinsip dinamis dan cepat tanggap dengan perubahan. Disamping itu, Bosowa Bina Insani

---

<sup>9</sup>Sunyoto dan Burhanudin, *Op.Cit.*, h.151

<sup>10</sup>Umam, *Op.Cit.*, h.142

juga mengedepankan budaya ukhuwah Islamiyah yang memang merupakan konsep awal pendirian sekolah.

Alasan yang melatarbelakangi pihak sekolah untuk mengusung budaya organisasi seperti ini adalah untuk melahirkan sumber daya insani berkualitas baik secara akademis dan mental spiritual, memiliki dedikasi, loyalitas, disiplin tinggi, cepat beradaptasi, berakhlak mulia, memiliki visi yang sama dalam membentuk dirinya dalam beribadah kepada Allah dan membangun kualitas kerja yang maksimal dengan berlandaskan nilai-nilai spiritual. Sehingga hasil kerjanyaapun dapat diakui oleh orang tua siswa dan *stakeholder* di lingkungan sekolah. Berdasarkan temuan tersebut didapatkan bahwa sekolah Bosowa Bina Insani mengolaborasikan tiga tipe budaya organisasi dalam teori Wallach yang dikutip Sunyoto, yakni budaya birokratis dengan regulasi jelas, budaya inovatif dengan lingkungan kerja penuh tantangan serta budaya suportif dengan lingkungan kerja bersahabat, saling peduli dan adil.<sup>11</sup>

Persaingan ketat di era globalisasi ini menuntut setiap organisasi untuk terus berkembang melakukan perubahan-perubahan yang membangun. Pendiri Bina Insani menyerahkan kepemilikan kepada Bosowa *Foundation*, yang dianggap memiliki sumber daya yang mumpuni untuk melakukan pengembangan-pengembangan demi

---

<sup>11</sup>Sunyoto dan Burhanudin, *Op.Cit.*, hh.154-155

meningkatkan mutu sekolah, sesuai harapan dan tuntutan pelanggan akan pendidikan. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan Siagian bahwa, dalam kalangan manajemen kini semakin disadari perusahaan yang akan berhasil dimasa depan harus mampu merombak secara drastis dan mendasar cara yang selama ini digunakan dalam menjalankan roda organisasi.<sup>12</sup>

Budaya organisasi di sekolah ini turut mengalami perubahan dan pengembangan, terutama setelah kepemilikan yayasan berada ditangan Bosowa *Foundation*. Perubahan yang dirasakan para SDM pada budaya dan sistem kerja di Bosowa Bina Insani diantaranya, tingkat kedisiplinan tinggi, target kerja yang terus dipantau, toleransi terhadap izin dan keterlambatan yang minim dan besaran kompensasi ditentukan oleh *grade* kinerja. Adapun pengembangan budaya organisasi terlihat pada program-program keislaman untuk para SDM yang semakin kompleks dan inovatif, berkat kehadiran divisi *Islamic Studies* tepat saat Bosowa *Foundation* bergabung. Alasan dilakukannya perubahan dan pengembangan ini karena dirasa banyak membawa dampak positif, bagi peningkatan mutu SDM maupun mutu sekolah secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian mengenai alasan yang melatarbelakangi perlunya melakukan perubahan budaya organisasi, diantaranya yaitu

---

<sup>12</sup>Siagian, *Op.Cit.*, h.229



apabila lingkungan organisasi bergerak sangat kompetitif dan apabila organisasi akan bergabung dengan organisasi besar lainnya.<sup>13</sup>

Munculnya resistensi / penolakan dari anggota menjadi hal yang wajar dalam setiap proses perubahan dan pengembangan organisasi termasuk budaya didalamnya, karena semua nilai, norma, kebiasaan dan praktik sejatinya sudah tertanam pada diri anggota organisasi menjadi sebuah komitmen dan identitas. Awal perubahan dan pengembangan budaya organisasi di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor memang cukup menimbulkan *culture shock*, namun tidak sampai menimbulkan penolakan yang besar. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian, sebagaimana telah dipaparkan pada pembahasan sebelumnya.

*Culture shock* tersebut kemudian diminimalisir dengan membuat kebijakan untuk memberlakukan masa adaptasi selama enam bulan. Saat *take over*, Bosowa tetap berlaku bijak dengan tidak mengganti keseluruhan budaya awal dalam organisasi ini. Bosowa juga memberikan ruang gerak cukup luas bagi kita SDM, untuk memilih tetap bergabung atau sebaliknya. Di masa adaptasi ini, semua SDM dapat melihat tingkat kesanggupannya untuk beradaptasi dengan budaya baru.

---

<sup>13</sup>*Ibid.*, h.241

Proses adaptasi dilakukan secara bertahap melalui sosialisasi dan formalisasi pada unsur pimpinan terlebih dahulu, kemudian sosialisasi dan formalisasi pada seluruh pegawai, tenaga pendidik dan kependidikan, baru selanjutnya sosialisasi dan formalisasi pada para orang tua siswa dan *stake holder* yang ada. Hal ini didukung dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge bahwa, tiga hal yang memainkan peranan sangat penting dalam mempertahankan sebuah budaya dalam organisasi yakni praktik seleksi, tindakan manajemen puncak dan metode sosialisasi.<sup>14</sup> Keberhasilan proses adaptasi, sosialisasi dan formalisasi perubahan dan pengembangan budaya organisasi di sekolah Bosowa Bina Insani Bogor ditandai dengan tingkat partisipasi SDM yang tinggi, untuk mengikuti perubahan dan tetap berkomitmen bergabung dalam memajukan sekolah ini. Kesepakatan ini kemudian dikukuhkan dengan penandatanganan akta persetujuan oleh para SDM pada 1 Januari 2013.

---

<sup>14</sup>Robbins dan Judge, *Op.Cit.*, h. 58