

# MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK DALAM PEMBELAJARAN

## AL-QUR'AN

(Studi Kasus di Taman Pendidikan Al-Qur'an Yasinat Jember)"

Oleh:

**Fikri Farikhin**

*Institut Agama Islam (IAI) Al-Qodiri Jember*

[fikrifarikhintelunggagung@gmail.com](mailto:fikrifarikhintelunggagung@gmail.com)

### ABSTRAK

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan; 1) Lembaga TPQ Yasinat telah mampu merancang dan menyusun perencanaan sumber daya pendidik secara sistematis. Hal ini terbukti adanya langkah-langkah yang dilakukan pihak lembaga dalam perencanaan sumber daya pendidik, yaitu : menganalisa faktor-faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya pendidik, meramalkan kebutuhan sumber daya pendidik, menentukan kebutuhan sumber daya pendidik, menganalisa ketersediaan sumber daya pendidik. 2) Pola rekrutmen sumber daya pendidik dilakukan oleh Lembaga TPQ Yasinat dengan secara terbuka dan tertutup. Sedangkan pelaksanaan seleksi dianggap telah memenuhi unsur-unsur profesionalitas.3) Upaya TPQ Yasinat dalam memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya, rekan kerja, tugas atau pekerjaan dilakukan dengan memberikan orientasi meski tidak formal. 4) Pengelolaan Kompensasi di TPQ Yasinat dengan cara menganalisa jabatan, mengevaluasi jabatan, mensurvei gaji dan menentukan tingkat gaji, baik kompensasi yang bersifat langsung maupun tidak langsung.

*Kata Kunci: Manajemen, Sumber daya Pendidik, Al-Qur'an.*

## A. PENDAHULUAN

### 1. Konsep Manajemen Sumber Daya Pendidik

Secara etimologis manajemen sumber daya manusia merupakan integralisasi dari dua konsep yang secara maknawiah memiliki pengertian yang berbeda. Kedua konsep tersebut adalah manajemen dan sumber daya manusia.

Manajemen berasal dari kata "Manus" yang berarti "tangan", berarti menangani sesuatu, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumberdaya manusia yang ada (Sofyan Amri: 2012:10).

Menurut Ricky W.Griffin (1997:5) manajemen adalah seperangkat aktivitas yang meliputi: perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang dilaksanakan langsung oleh suatu sumberdaya organisasi (manusia, uang, benda-benda fisik, dan informasi).

Engkoswara dan Komariah (2010:87) juga menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang kontinu yang bermuatan kemampuan, keterampilan, khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan maupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mengkoordinasikan dan menggunakan segala sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, dan efisien.

Wagner dan Hollenbeck (1995:49), manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui pembagian kerja.

Hasibuan (2013:9) mengemukakan “Manajemen terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, method, materials, machines, dan market*” . Unsur *men* (manusia) kemudian berkembang menjadi suatu disiplin ilmu tersendiri yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Saefullah (2012:2) mengemukakan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik (Nanang Fattah, 2004:1).

Menurut G.R. Terry, sebagaimana dijelaskan oleh Malayu SP Hasibuan; “Manajemen merupakan suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengendalikan, yang dilakukan untuk menentukan serta untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan SDM dan sumberdaya lainnya” (Hasibuan,1990:2)

Menurut Jhon D. Millet sebagaimana dikutip Sukarna:

“Manajemen adalah proses pembimbingan dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan orang-orang yang terorganisir dalam kelompok formal untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki”(Sukarna,1992:2).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang meliputi beberapa tahap kegiatan dengan mendayagunakan sumber-sumber yang tersedia dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kemudian sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota organisasi yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sunyoto (2012:3) mengemukakan “ Sumber daya organisasi secara garis besar dapat dibedakan ke dalam dua kelompok, yaitu sumber daya manusia (*human resources*), dan sumber daya non manusia (*non human resources*)”.

Sumber daya pendidik dalam organisasi sekolah merupakan komponen utama bagi keberlangsungan hidupnya. Faktor sarana dan prasarana, sistem, serta bahan merupakan komponen pelengkap terhadap SDM. Sumber daya pendidik dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang ada dalam organisasi, dan merupakan modal dasar organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuannya.

Sebagaimana Sunyoto (2012:3) menjelaskan bahwa “Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi modal (*non material* atau *non financial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi”.

Eksistensi sumber daya pendidik sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi sekolah. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya pendidik mutlak harus dilakukan secara profesional. Meskipun mengelola sumber daya pendidik di era kompetitif ini bukan merupakan hal yang mudah, Oleh karena itu berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu dipersiapkan untuk mendukung proses terwujudnya sumber daya pendidik yang berkualitas. Maka disinilah urgenitas peran manajemen sumber daya pendidik dalam sebuah organisasi pendidikan tidak kecil.

Keberadaan sumberdaya Manusia merupakan bagian integral dalam kehidupan suatu madrasah. Karena masing-masing SDM mempunyai peranan yang strategis, oleh sebab itu, pembinaan terhadap personal yang ada menjadi tanggung jawab kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di suatu madrasah. Konsekuensinya setiap kepala madrasah harus memahami benar mengenai lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian (Fatah Yasin, 2012:7).

Nawawi (2000:274) mengemukakan bahwa sumber daya manusia secara sederhana adalah personalia atau pegawai atau juga karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi. Pengertian yang sederhana itu cenderung berdampak pada pengelolaan SDM di lingkungan organisasi yang harus serasi dan dapat memenuhi hakikat, harkat dan martabat serta kebutuhan yang bersifat universal dari makhluk yang berpredikat manusia tersebut.

Jadi sumber daya manusia, dalam hal ini adalah pendidik merupakan sumber daya pendidikan yang akan menentukan tercapainya tujuan pendidikan. Suatu lembaga pendidikan yang dilengkapi dengan fasilitas, sarana dan prasarana yang canggih, tetapi tanpa tenaga pendidik yang baik, kemungkinan besar sulit mencapai tujuan. Walhasil, sumber daya pendidik dapat dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang ada dalam lembaga pendidikan dan merupakan modal dasar lembaga pendidikan untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan.

Maka yang perlu dilakukan adalah mempersiapkan dan memanfaatkan sumber daya pendidik secara khusus dalam konteks manajemen. Artinya, diperlukan sistem pengelolaan sumber daya pendidik yang bersifat strategis, terintegrasi, saling berkaitan, dan bersatu-padu melalui manajemen sumber daya pendidik.

Sebagaimana Sule mengemukakan (2009:194) “Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuan”.

Moses N. Kiggundu (Sunyoto, 2012:2) juga mendefinisikan :” *Human resource management is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives*” (manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personel bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya pendidik adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pendidik untuk mencapai sasaran, atau dengan kata lain manajemen sumber daya pendidik dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan pendidik dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasional.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya pendidik pada suatu lembaga sebagai sumber daya manusia yang vital, yang memberikan sumbangan terhadap tujuan lembaga, dan memanfaatkan fungsi dan kegiatan yang menjamin bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, lembaga, dan masyarakat. Dalam pengertian ini, posisi sumber daya manusia tidak bisa digantikan oleh faktor-faktor lain dilihat dari nilai sumbangannya terhadap lembaga. Seorang pendidik dinyatakan memiliki nilai sumbangan kepada lembaga apabila kehadirannya diperlukan, memiliki nilai tambah terhadap produktivitas lembaga dan kegiatannya berada dalam mata rantai keutuhan sistem lembaga itu. Tingkat keberhasilan manajemen sumber daya manusia dalam satu lembaga dapat dikaji dari ketepatan melaksanakan fungsi-fungsi MSDM. Kemaslahatan seorang pendidik harus dilihat dari kepentingan dan kebermaknaan bagi dirinya sendiri, produktivitas lembaga dan pihak-pihak yang memperoleh jasa layanan lembaga itu.

## **2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Pendidik**

Pentingnya sumber daya pendidik dalam organisasi sekolah adalah untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi dalam dunia pendidikan, sehingga dengan demikian organisasi sebuah lembaga harus dapat menaruh perhatian terhadap urgennya pengelolaan sumber daya pendidik melalui manajemen SDM.

Oleh karena itu fungsi-fungsi manajemen sumber daya pendidik harus dilaksanakan dengan baik dan benar mulai dari perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, kompensasi ataupun penilaian.

Hasibuan (2013:21-23) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen SDM mencakup ; perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan (rekrutment dan seleksi, orientasi dan penempatan), pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

Namun pada bagian ini bahasan lebih difokuskan pada empat fungsi manajemen yaitu : (1) Perencanaan sumber daya pendidik, (2) rekrutment dan seleksi sumber daya pendidik, (3) Orientasi dan penempatan sumber daya pendidik, dan (4) Kompensasi sumber daya pendidik. Mengingat keempat hal ini diindikasikan sebagai indikator yang nampak jelas penyebab kurang berkualitasnya suatu lembaga.

### **a. Perencanaan Sumber Daya Pendidik**

Suatu organisasi tidak dapat menunggu untuk mendapatkan orang-orang yang kompeten dalam mengisi posisi tertentu. Organisasi harus berusaha untuk merencanakan kebutuhan SDM di masa yang akan datang.

Perencanaan pendidik merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan terhadap pendidik, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa akan datang. Penyusunan rencana pendidik yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam setiap lembaga pendidikan.

Sule mengemukakan (2009:197) “Setiap aktivitas manajemen biasanya diawali dengan *planning*, sebagaimana adagium dalam teori manajemen: *if we fail to plan, we will plan to fail*, sekiranya kita gagal dalam merencanakan, maka pada hakekatnya telah merencanakan kegagalan.”

Menurut William Werther dan Keith Davis (Sunyoto,2012:35) “Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen sumber daya manusia dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan baik”

Jadi, perencanaan dalam kaitannya dengan SDM merupakan *fardu ain* dalam operasional suatu organisasi.

Sule (2009:197) juga menambahkan bahwa “perencanaan SDM adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi SDM yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan”.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya pendidik adalah proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pendidik (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa depan, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga lembaga pendidikan dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan baik .

Oleh karena itu, perencanaan pendidik merupakan langkah pertama yang diperlukan dalam program personalia yang lebih efektif. Karena perencanaan sumber daya pendidik berfungsi untuk membantu suatu lembaga dalam mencapai tujuannya. Hasibuan (2013:250) secara detail menjelaskan tujuan perencanaan SDM, yaitu :

- 1) untuk menentukan kualitas dan kuantitas pegawai.
- 2) untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan.
- 3) untuk menghindari terjadinya kesalahan manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

- 4) untuk mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
- 5) untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan pegawai.
- 6) menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pendisiplinan dan pemberhentian pegawai.
- 7) menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi dan pensiun pegawai.
- 8) menjadi dasar melakukan penilaian pegawai.

Mengingat perencanaan sumber daya pendidik merupakan kegiatan yang sistematis, maka kegiatan-kegiatan dalam penyusunan perencanaan mutlak membutuhkan langkah-langkah strategis sehingga tujuan dalam perencanaan sumber daya pendidik dapat tercapai dengan maksimal.

Dalam pandangan Islam, obyektivitas perencanaan dapat dijelaskan dengan melihat firman Allah swt Q.S Yusuf:47-49 di bawah ini.

Yang artinya:

*“Yusuf berkata: “Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur.*

Dari ayat ini menunjukkan bahwa Nabi Yusuf as merencanakan program untuk beberapa tahun ke depan. Bahwa perencanaan tidak menafikan keimanan tetapi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan yang berupa ittikhadz al asbab (menjalankan sebab). Perencanaan akan memberikan gambaran utuh dan menyeluruh bagi masa depan sehingga mendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal dan optimal dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

Kandungan makna perencanaan juga tampak pada ayat Al-Qur'an Surat Al-Hasyr ayat 18.

Yang artinya:

*“Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari Esok (akhirat); dan bertaqwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui yang kamu kerjakan”*

Yang dimaksud hari esok dalam ayat tersebut, dapat berarti akhirat tetapi dapat juga berarti hari-hari yang akan datang saat masih di dunia. Dan, mempersiapkan segala sesuatu untuk hari yang belum datang, dapat disebut perencanaan.

### **b. Rekrutment dan Seleksi**

Ketersediaan sumber daya pendidik menurut kualifikasi tertentu merupakan konsekuensi logis dan implikasi dari adanya perencanaan sumber daya pendidik. Setelah perencanaan sumber daya pendidik dibuat, langkah selanjutnya adalah penyediaan sumber daya pendidik “ *personnel procurement*” (Sule, 2009:201).

Penyediaan sumber daya pendidik merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya pendidik pada suatu lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya. Pendidik yang baik dan memenuhi standar kualifikasi, hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen dan seleksi yang efektif.

Mulyasa (2009: 153) mengemukakan “Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan rekrutment dan seleksi”

Ada beberapa aktivitas dalam penyediaan sumber daya pendidik ini, diantaranya adalah : rekrutment dan seleksi.

#### **1) Rekrutment**

Menurut Simamora (1995:212), rekrutment adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Pendapat lain di kemukakan William (1981:126), dalam dunia pendidikan rekrutment diartikan sebagai kegiatan untuk menarik sejumlah pegawai yang dibutuhkan dalam suatu sistem pendidikan, disamping memenuhi kualitas tertentu.

Menurut Hadari Nawawi (2001:169), rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi.

Mulyasa (2009:153) mengemukakan “ rekrutment yaitu suatu upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan yang memenuhi persyaratan sebanyak mungkin.

Sutrisno (2009:45) Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012) mengemukakan bahwa Rekrutmen adalah kegiatan identifikasi dan membuat calon pekerja tertarik untuk mengisi pekerjaan, baik yang tersedia sekarang, maupun yang akan datang.

Nawawi (2000: 328) mengungkapkan “ Rekrutment adalah proses mendapatkan sejumlah pegawai/karyawan yang kualifaid untuk pekerjaan kunci/utama dalam memberikan pelayanan umum (*public service*) dan pelaksanaan pembangunan sesuai bidang kerja sebuah organisasi non profit”.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa rekrutment adalah proses menghasilkan SDM yang memenuhi syarat untuk bekerja dalam suatu organisasi. Rekrutment penting untuk dilakukan dalam manajemen SDM sebagai awal untuk mendapatkan pegawai yang tepat.

Rekrutment menjadi salah satu kegiatan yang penting dalam manajemen SDM sebab sebagai awal dari kegiatan yang dilakukan organisasi suatu lembaga untuk mendapatkan sumber daya pendidik yang tepat untuk mengisi jabatan kosong, hal ini menjadi sangat penting, khususnya ketika *suply* sumber daya pendidik terbatas, dimana hanya sedikit jumlah pendidik yang tersedia sedangkan banyak lembaga-lembaga pendidikan lain yang membutuhkan tenaga kerja tersebut, sehingga lembaga-lembaga tersebut bersaing untuk menarik calon pendidik yang terbaik.

Sehingga jelaslah, bahwa secara umum rekrutment bertujuan untuk menyiapkan sejumlah calon pendidik yang berkualitas dan potensial bagi suatu lembaga, yang secara spesifik tujuan rekrutment minimal sebagai berikut :

- a) Untuk menetapkan kebutuhan rekrutmen sekolah masa sekarang dan yang akan datang hubungannya dengan perencanaan SDM dan *job analysis*.
- b) Untuk meningkatkan sejumlah calon tenaga pendidik dengan biaya minimum.
- c) Untuk membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi dengan menurunkan sejumlah tenaga pendidik yang bermutu rendah (*underqualified*) atau bermutu terlalu tinggi (*overqualified*) dengan jelas.
- d) Untuk membantu menurunkan kemungkinan tenaga pendidik yang setelah direkrut dan diseleksi, akan hengkang dari sekolah setelah beberapa saat kemudian.
- e) Untuk mengawali identifikasi dan menyiapkan tenaga pendidik potensial yang akan menjadi calon tenaga pendidik yang sesuai.
- f) Untuk mengevaluasi keefektifan teknik dan pencarian rekrutmen yang beragam dari semua jenis tenaga pendidik dan kependidikan.

Kamudian menurut Stoner (1987:71), tujuan dari rekrutemen adalah menyediakan kelompok calon tenaga kerja yang cukup agar manajer dapat memilih

pegawai yang mempunyai kualifikasi yang diperlukan. Sedangkan tujuan yang spesifik, menurut Randal (1997:228), yaitu:

- a) Agar konsistensi dengan strategi, wawasan, dan nilai organisasi.
- b) Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen organisasi di masa sekarang dan masa yang akan datang berkaitan dengan perubahan besar dalam organisasi, perencanaan SDM, pekerjaan, dan analisis jabatan.
- c) Untuk meningkatkan calon pegawai yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
- d) Untuk mendukung meningkatkan inisiatif organisasi dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
- e) Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon pegawai yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
- f) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya pegawai yang belum bekerja.
- g) Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.
- h) Untuk mengawasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.

Proses Rekrutmen dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dari mana pegawai baru diseleksi.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa rekrutmen adalah merupakan proses dalam manajemen pengadaan pegawai yang berupaya mencari dan memikat pegawai yang mampu dan tertarik untuk melamar pekerjaan guna mengisi lowongan dan menutupi kekurangan yang tersedia dan telah diidentifikasi sebelumnya. Hal tersebut dilakukan agar tidak terjadinya konflik dalam merekrutmen tenaga pegawai. Munculnya konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan budaya.

Dalam kegiatan rekrutment, ada berbagai aktivitas yang harus dilakukan , sebagaimana berikut (Hariandja, 2005: 105) :

- a) Penentuan jabatan kosong

Hal ini dilakukan bilamana ada jabatan kosong yang disebabkan diantaranya adalah adanya pegawai yang memundurkan diri, pensiun, mutasi, meninggal dunia, dan akibat adanya pengembangan sekolah.

- b) Penentuan persyaratan jabatan

Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan dalam rangka membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan yang meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.

c) Penentuan sumber dan metode rekrutment

Sumber dan metode rekrutment sangat penting untuk dilakukan sebagai langkah terakhir dari aktivitas rekrutment. Oleh karena itu, sumber dan metodenya harus efektif dan efisien sehingga didapatkan calon pegawai yang paling baik dengan waktu yang minim dan biaya yang sedikit.

Sumber rekrutment menurut Hasibuan (2013:42) mencakup sumber internal dan eksternal. Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja dalam perusahaan tersebut. Artinya orang-orang yang telah menjadi pegawai dalam sekolah dan menduduki jabatan tertentu yang memungkinkan untuk ditransfer, dipromosikan untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi. Sedangkan sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan, artinya orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah, yang akan ditarik menjadi calon.

Kemudian untuk metode rekrutment, Hasibuan (2013: 44) mengklasifikasikan menjadi dua yaitu metode tertutup dan terbuka. Metode Tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang tertentu saja, artinya calon diperoleh dengan cara pimpinan memberikan atau menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosikan. Sedangkan metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas, baik dengan iklan atau media massa, artinya organisasi sekolah mengumumkan jabatan kosong ke masyarakat luas sehingga memberikan kesempatan pada semua masyarakat untuk mengajukan lamaran.

Dalam pandangan Islam, Islam sangat mendorong umatnya untuk melihat calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimilikinya. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah swt dalam Al-Qur'an Q.S Al-Qashash ayat :26

Yang artinya:

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Yaa Bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dipercaya”(Q.S Al-Qashash ayat :26)

Pemahaman kekuatan yang dimaksud bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban, dan tanggung jawab yang dipikulnya. Amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatuhan dan kelayakan calon pegawai. Hal ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah swt dan takut terhadap aturan-Nya.

Calon pegawai harus dipilih berdasarkan kepatutan dan kelayakan, persoalan ini pernah diingatkan Rasulullah Muhammad saw dalam sabdanya, “Barangsiapa mempekerjakan orang karena ada unsur nepotisme, padahal di sana terdapat orang yang lebih baik daripada orang tersebut, maka ia telah mengkhianati amanah yang diberikan Allah swt, Rasul-Nya dan Kaum Muslimin (Meldona, 2009:153).

Dalam riwayat lain Rasulullah saw juga menyatakan tentang pentingnya penerapan kaidah kepatuhan dan kelayakan pegawai, seperti yang terdapat dalam Shahih Muslim sebagai berikut *“Yaa Rasulallah mengapa engkau tidak mengangkatku sebagai pegawai?”* kemudian berkata: *“wahai Abu Dzar, sesungguhnya kamu itu lemah, sedang yang kamu minta itu adalah Amanah, tidak lain hal itu hanyalah kehinaan dan penyesalan pada hari kiamat, kecuali orang yang mengambilnya dengan haknya dan menunaikan kewajiban di dalamnya”*(Meldona, 2009:153).

Dari Hadis tersebut dapat ditarik sebuah pelajaran, bahwa standar pengangkatan pegawai adalah kepatutan dan kelayakan seseorang untuk memikul tanggung jawab pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Sebagaimana nasihat Rasulullah kepada sahabatnya tersebut, bahwa jabatan bisa menjadi nikmat tetapi bisa pula membawa kehinaan dan penyesalan.

## **2) Seleksi**

Seleksi adalah langkah selanjutnya setelah rekrutment yang harus dilakukan dalam suatu organisasi. Seleksi berarti memilih pegawai baru yang benar-benar memiliki kualifikasi yang ditentukan oleh organisasi. Jadi seleksi merupakan kegiatan yang tidak terpisahkan dari proses rekrutment.

Meldona (2009:157) menegaskan, “ seleksi adalah proses dengannya perusahaan dapat memilih dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini”

W.F.Casio (Nawawi, 2000: 334) mengemukakan “ Seleksi adalah proses untuk memperoleh pegawai/karyawan baru dengan menetapkan diterima atau ditolak untuk mengisi jabatan/pekerjaan yang kosong”

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau tidak sesuai kriteria yang ditentukan.

Seleksi dilakukan dalam upaya untuk mengetahui kesesuaian atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi dan lingkungan. Oleh sebab itu, seleksi bukan sebatas memilih pegawai berdasarkan perspektif organisasi, tetapi juga berdasarkan perspektif pelamar. Hal ini penting sebab kinerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuannya, tetapi juga sikapnya terhadap organisasi. Maka agar seleksi pendidik mencapai sasaran yang diharapkan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam aktivitas seleksi yaitu ; dasar dan tujuan seleksi, penetapan jumlah pendidik, cara/metode seleksi, kualifikasi seleksi dan langkah-langkah seleksi (Hasibuan, 2013:48 – 58).

a) Dasar dan tujuan seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan pendidik baru hendaknya berpedoman kepada dasar-dasar yang telah ditentukan oleh internal maupun eksternal lembaga pendidikan agar hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Dasar dasar tersebut antara lain ; kebijakan pemerintah, *job specification* atau jabatan, ekonomis rasional, dan etika sosial.

Dalam melaksanakan seleksi tenaga pendidik, manajemen pendidik haruslah selalu memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku, baik yang dikeluarkan sekolah maupun pemerintah, baik tertulis maupun tidak tertulis. Artinya, pelaksanaan seleksi pendidik tidak boleh melanggar peraturan dan ketentuan tersebut. Misalnya, ketentuan internasional dan pemerintah Indonesia melarang sekolah mempekerjakan pendidik dan tenaga kependidikan di bawah umur. Meskipun dalam analisis pendidik tidak disebutkan secara jelas larangan tersebut, manajemen pendidik khususnya bagian seleksi harus memahaminya. Konsekuensi akibat ketidakcermatan dalam memegang teguh norma yang berlaku dapat mengakibatkan pemberian sanksi oleh pemerintah terhadap sekolah atas kelalaian pada peraturan dan ketentuan yang telah berlaku.

*Job specification* atau jabatan harus dijadikan pedoman dalam seleksi pendidik. Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum calon pendidik. Oleh karena itu, uraian/deskripsi pendidik dan

kualifikasi/persyaratan pendidik harus dijadikan pedoman dalam seleksi pendidik dan kependidikan. Selain itu, rencana perekrutan pendidik yang ditetapkan sebelumnya harus dijadikan pedoman, agar efektivitas seleksi pendidik dapat dijamin keberhasilannya. Tanpa berpedoman pada laporan analisis pendidik dan rencana perekrutan pendidik dan kependidikan, seleksi pendidik dan kependidikan yang dilakukan kemungkinan tidak akan berhasil.

Ekonomis berarti pelaksanaan seleksi diharapkan agar biaya, waktu dan pemikiran dapat dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan. Sebagaimana Hasibuan (2013: 49) mengemukakan bahwa “Mengadakan seleksi harus dengan cara yang paling efektif dengan biaya yang serendah-rendahnya untuk mendapatkan karyawan yang sebaik-baiknya”. Sedangkan rasional berarti metode dan prosedur yang ditempuh dalam seleksi pendidik dapat diterima akal sehat dan tidak terkesan dibuat-buat dengan maksud menyulitkan calon pendidik. Oleh karena itu, agar metode dan prosedur seleksi pendidik rasional, perlu ditangani oleh yang benar-benar profesional sehingga tahu ruang lingkup seleksi pendidik.

Seleksi harus didasarkan pada etika sosial, sebagaimana Hasibuan (2013: 49) mengemukakan “ Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara yang bersangkutan”.

Sedangkan tujuan seleksi penerimaan pendidik baru adalah untuk mendapatkan pendidik yang *qualified*, potensial, jujur, disiplin, tanggung jawab dan lain sebagainya.

b) Penetapan jumlah karyawan

Setelah dasar dan tujuan seleksi diketahui, langkah selanjutnya adalah penetapan jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan. Hal ini perlu dilakukan agar a pendidik yang akan diterima tetap sesuai dengan *volume* yang pekerjaan.

Hasibuan (2013: 50) mengemukakan bahwa dalam penentuan jumlah karyawan dapat dilakukan dengan metode nonilmiah dan ilmiah. Metode nonilmiah berarti jumlah pendidik didasarkan atas perkiraan saja, bukan berdasarkan atas kebutuhan jumlah pekerjaan dan standar prestasi kerja. Sedangkan metode ilmiah berarti jumlah pendidik yang akan diterima berdasarkan analisis beban kerja dan standar prestasi kerja.

c) Cara seleksi

Ada dua cara seleksi yang dapat dilakukan oleh sebuah organisasi sebagaimana diungkap oleh Hasibuan (2013:52) yaitu metode nonilmiah dan metode ilmiah. Seleksi dengan cara nonilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi nonilmiah ini sering menimbulkan mismanajemen penempatan karyawan baru yang diterima. Bahkan, karyawan tersebut tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada *job specification* dan kebutuhan jabatan yang akan diisi serta berpedoman kepada kriteria dan standar yang ditetapkan. Sehingga diharapkan diperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat, sehingga pembinaan dan pengembangannya relatif lebih mudah (Hasibuan, 2013:54)

d) Kualifikasi seleksi

Penyeleksian harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan diseleksi. Hal ini penting dilakukan supaya sasaran dapat tercapai dengan baik. Kualifikasi seleksi meliputi umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, bakat, temperamen, karakter, pengalaman kerja, kerja sama, kejujuran, kedisiplinan, inisiatif dan kreativitas.

Dalam Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS pasal 24 ayat 2 dinyatakan bahwa “ Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan”.

Selanjutnya pandangan Islam tentang seleksi pegawai di jelaskan oleh Sinn (2006:108) bahwa memberikan ujian seleksi kepada calon pegawai adalah persoalan pokok dalam Islam. Hal tersebut setidaknya tercermin dari sikap Rasulullah *Shalalhu ‘Alaihi Wasallam* ketika akan mengangkat Muadz bin Jabal menjadi pejabat kehakiman. Rasulullah *Shalalhu ‘Alaihi Wasallam* bertanya kepada Muadz: “dengan apa engkau memutuskan perkara Hukum? “Muadz menjawab: “Dengan Kitab Allah.” Rasulullah saw bertanya: “jika kamu tidak menemukan?” Muadz menjawab lagi, “Dengan Sunnah Rasulullah.” Rasulullah bertanya lagi: “Jika kamu tidak menemukannya?” Muadz menjawab: “Aku akan berjihad dengan pendapatku. Rasulullah saw bersabda: “Alhamdulillah, Allah swt telah menolong Rasulullah menjalankan agama sesuai dengan apa yang diridhai Allah dan Rasul-Nya (Sinn, 2006: 108).

### c. **Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Pendidik**

Setelah seleksi dilakukan, maka langkah berikutnya adalah penempatan pendidik. Perlu digaris bawahi bahwa adaptasi merupakan hal yang alamiah untuk dilakukan oleh tenaga kerja. Oleh sebab itu suatu organisasi perlu benar-benar memastikan bahwa tenaga kerja yang direkrutnya benar-benar siap, tidak saja dilihat dari sisi kualifikasinya, tetapi juga dilihat dari kesiapannya untuk berkerja secara tim. Maka dalam hal ini suatu lembaga perlu untuk mengadakan *orientation training* yang bertujuan untuk mengadaptasikan tenaga kerja dengan lingkungan.

Sebagaimana Nawawi (2005:350) mengemukakan bahwa “orientasi pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan sekerja, nilai-nilai keyakinan dan lain-lain”.

Senada dengan dikemukakan oleh Sule (2009:126) bahwa “ orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong karyawan baru (yang lulus seleksi) mengenai pekerjaan dan perusahaan tempat kerjanya.

Meldona (2009: 199) secara spesifik menegaskan tujuan orientasi adalah :

- 1) Untuk mempelajari prosedur pekerjaan.
- 2) Perjalinan hubungan antara bawahan dan atasan.
- 3) Memberikan karyawan perasaan kesadaran memiliki dengan memperhatikan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi.
- 4) Mengurangi jumlah stres dan kegelisahan yang dialami oleh karyawan baru.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami secara sederhana bahwa kegiatan orientasi adalah upaya suatu lembaga untuk memperkenalkan pendidik baru terhadap situasi dan kondisi pekerjaan atau jabatannya dan lingkungan lembaga.

Setelah proses orientasi, maka langkah selanjutnya adalah penempatan. Penempatan merupakan tindakan pengaturan atas seseorang untuk menempati suatu posisi. Meskipun tindakan penempatan ini mengandung unsur uji coba yang menyebabkan adanya tindakan penempatan kembali, namun pada dasarnya penempatan merupakan tindakan yang menentukan apakah yang bersangkutan tetap berada berposisi sebagaimana penugasan pertama atau sementara (promosi, pengalihan) atau bahkan penurunan dan pemutusan hubungan kerja.

Sebagaimana Meldona (2009: 217) mengemukakan bahwa “ dalam teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan

tidak hanya berlaku bagi karyawan baru, akan tetapi berlaku pula bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi”

Sunyoto (2012: 122) mendefinisikan bahwa “ penempatan adalah merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda”.

Jadi, penempatan sebenarnya bukan akhir dari proses seleksi, artinya jika seluruh proses seleksi telah dilakukan dan seseorang maka ia akan ditempatkan pada posisi dan tugas tertentu, ini berlaku bagi pegawai baru. Hanya saja dalam teori manajemen SDM yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku pada karyawan baru, tapi juga bagi karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan demosi.

#### **d. Kompensasi Sumber Daya Pendidik**

Pendidik (guru) adalah tenaga fungsional lapangan yang langsung melaksanakan proses pendidikan. Jadi, pendidiklah yang bertindak sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan. Sehingga pendidik berkewajiban melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan pengabdian, artinya pendidik harus tulus mengabdikan dirinya, memusatkan perhatian sepenuhnya kepada pendidikan. Akan tetapi untuk dapat menjadikan pendidik yang demikian tidaklah semudah membalikkan telapak tangan.

Rohmad (2009: 65) mengemukakan : ”Guru membutuhkan kondisi positif yang memungkinkan ia mengembang tugas secara kreatif guna mengoptimalkan kemampuan pengabdian. Ini dapat diupayakan pemenuhannya kalau ada pengakuan dan penghargaan yang memadai melalui pemberian kesejahteraan yang memadai”.

Hal inipun juga ditegaskan dalam Undang-undang RI No 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS Bab XI Pasal 40 bahwa “Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh :

- a. Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
- b. Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja “

Manajemen sumber daya pendidik bertujuan salah satunya adalah untuk memastikan lembaga memiliki pendidik yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjaannya. Salah satu untuk meningkatkan prestasi kerja dan motivasi adalah melalui kompensasi.

Masalah kompensasi merupakan tantangan tersendiri dalam konteks manajemen, karena imbalan para pekerja tidak lagi dipandang sebagai alat pemuas kebutuhan material, tetapi ini terkait dengan harkat dan martabat manusia (Mulyasa, 2012: 45).

Kompensasi bagi lembaga merupakan salah satu untuk mempertahankan sumber daya pendidik yang ada di lembaga, walaupun bukan merupakan satu-satunya cara meningkatkan motivasi pendidik, sehingga mereka dapat tetap betah di lembaga. Meski demikian, penulis menyakini bahwa kompensasi adalah faktor urgen untuk mempertahankan pendidik di suatu lembaga, karena kompensasi merupakan faktor penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi walaupun sulit untuk dapat memuaskan manusia.

Suyanto (2001: 147) mengemukakan bahwa “Memang tidak dapat dinyakini bahwa dengan perbaikan nasib dan kesejahteraan guru akan serta merta memperbaiki kualitas guru. Tetapi dengan kesejahteraan yang memadai, setidaknya guru akan dapat lebih berkonsentrasi pada tugas-tugas profesionalnya”.

Rasulullah selalu mendorong para majikan untuk memberikan upah terhadap para pegawainya setelah mereka menyelesaikan pekerjaannya. Beliau bersabda: “Berilah upah kepada mereka sebelum keringatnya kering”.

Ketentuan ini menghilangkan keraguan pekerja atau kekhawatiran bahwa upah mereka tidak akan dibayar. Pemberian upah yang sesuai juga akan meningkatkan motivasi kerja. Upah ditentukan atas dasar jenis pekerjaannya, ini ketentuan upah sebagaimana tercantum dalam Al-Qur'an berikut:

*“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.*(Q.S. Al-Ahqaf:19)

#### **e. Pembelajaran Al-Qur'an**

Sebagai sumber utama dalam Islam, al-Qur'an memiliki posisi istimewa bagi kaum Muslimin baik dalam struktur keimanan (teologis) maupun dalam rumusan kehidupan (sosial) mereka. Secara teologis, ini berkaitan dengan hakikat al-Qur'an itu sendiri yang merupakan kalam Allah (wahyu) yang disampaikan kepada manusia melalui Nabi-Nya, Muhammad SAW, sebagai pedoman dan petunjuk (hudan) dalam mengarungi kehidupan ini. Implikasinya, secara sosiologis, al-Qur'an menjadi sumber nilai, norma, hukum, paradigma dan inspirasi bagi seorang Muslim dalam mengkonstruksi bangunan hidup dan kehidupannya,

kapanpun dan di manapun sebagai wujud dari sifat al-Qur`an yang rahmatan li al-'alamin.

Keistimewaan al-Qur`an tersebut memunculkan usaha kaum muslimin untuk mempelajari kandungannya dari berbagai aspek keilmuan yang berkembang dalam khazanah intelektualitas muslim. Karenanya, muncul berbagai lembaga/program pendidikan al-Qur`an dari tingkat pemula sampai tingkat lanjutan. Di antaranya dalam lingkungan masyarakat Muslim Indonesia ialah Taman Pendidikan Al-Qur`an (TPQ). Sebuah institusi non-formal yang mengelola pembelajaran Qur`an.

Istilah pembelajaran berhubungan erat dengan pengertian belajar dan mengajar. Belajar, mengajar dan pembelajaran terjadi bersama-sama. Belajar dapat terjadi tanpa guru atau tanpa kegiatan mengajar dan pembelajaran formal lain. Sedangkan mengajar meliputi segala hal yang guru lakukan di dalam kelas.

Beberapa pendapat mengenai pengertian pembelajaran, diantaranya: (a) Menurut Sujana, pembelajaran adalah setiap upaya yang sistematis dan disengaja oleh pendidik untuk menciptakan kondisi-kondisi agar peserta didik melakukan kegiatan mengajar (Sudjana, 2001); (b) Menurut E. Mulyasa, pembelajaran merupakan aktualisasi kurikulum yang menuntut keaktifan guru dalam menciptakan dan menumbuhkan kegiatan peserta didik sesuai dengan rencana yang telah diprogramkan (Mulyasa, 2004); (c) Menurut Oemar Hamalik, pembelajaran adalah sebuah kombinasi yang tersusun dari unsur-unsur manusiawi, material, fasilitas, perlengkapan dan prosedur yang saling mempengaruhi untuk mencapai tujuan pembelajaran (Hamalik, 2001).

Dengan demikian dapat diambil pengertian bahwa pembelajaran adalah suatu aktivitas atau proses perubahan status siswa (pengetahuan, sikap dan perilaku) yang menuntut keaktifan guru untuk memodifikasi berbagai kondisi, melibatkan unsur-unsur manusiawi, material, fasilitas dan prosedur yang saling mempengaruhi untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Sedangkan membaca menurut I Gusti Ngurah Oka adalah proses pengolahan bacaan secara kritis dan kreatif yang dilakukan dengan tujuan memperoleh pemahaman yang bersifat menyeluruh tentang bacaan itu, dan penilaian terhadap keadaan, nilai, fungsi, dan dampak dari bacaan itu

Dan menurut Sudarso, membaca adalah proses melisankan paparan bahasa tulis melalui aktivitas yang kompleks yakni harus menggunakan pengertian, hayalan, menghayati, dan mengingat-ingat hasil bacaan

Dari kedua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa membaca adalah suatu kegiatan mempersepsi tuturan tertulis melalui pengolahan bacaan secara kritis dan kreatif agar memperoleh pemahaman yang bersifat menyeluruh tentang bacaan itu.

Secara keseluruhan yang dimaksud dengan pembelajaran membaca al-Qur'an adalah sebuah proses yang menghasilkan perubahan-perubahan kemampuan melafalkan kata-kata, huruf atau abjad al-Qur'an yang diawali huruf a' (أ) sampai dengan ya' (ي) yang dilihatnya dengan mengerahkan beberapa tindakan melalui pengertian dan mengingat-ingat

Tujuan dalam proses belajar mengajar merupakan komponen pertama yang harus ditetapkan yang berfungsi sebagai indikator keberhasilan pengajaran. Dalam tujuan ini terhimpun sejumlah norma yang akan ditanamkan dalam anak didik. Sehingga berhasil atau tidaknya tujuan pembelajaran dapat diketahui dari penguasaan anak didik terhadap bahan yang diberikan selama proses belajar mengajar berlangsung (Sudjana, 1995).

Menurut Abdurrahman an-Nahlawi tujuan adanya pendidikan al-Qur'an termasuk di dalamnya pembelajaran membaca al-Qur'an diharapkan santri mampu membaca al-Qur'an dengan baik dan benar sesuai dengan kaidah ilmu tajwid, memahami dengan baik dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari

Sedangkan tujuan pembelajaran membaca al-Qur'an menurut Mardiyo, Murid dapat membaca al-Qur'an dengan mantap, baik dari segi ketepatan harakat, saktah (tempat-tempat berhenti), menyembunyikan huruf-huruf dengan makhrajnya dan persepsi maknanya, mengerti makna al-Qur'an dan terkesan dalam jiwanya, mampu menimbulkan rasa haru, khusuk, dan tenang jiwanya serta takut kepada Allah, membiasakan santri membaca pada mushaf dan memperkenalkan istilah-istilah yang tertulis baik untuk waqaf, mad dan idghom.

## **B. METODE PENELITIAN**

### **1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan deskripsi mendalam dan utuh tentang manajemen sumber daya pendidik di TPQ Yasinat dengan pendekatan kualitatif. Menurut Amirul Hadidan Haryono (2013:13). Penelitian kualitatif ini sering pula disebut metode etnografik, fenomenologis, atau metode impresionistik. Pemilihan metode ini didasarkan atas pertimbangan bahwa yang hendak dicari adalah data yang memberikan gambaran dan melukiskan kondisi alami tentang manajemen sumber daya pendidik di TPQ Yasinat.

Sebagaimana Sugiyono (2012:9) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Dilakukan pada kondisi yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), langsung ke narasumber data dan peneliti adalah instrumen kunci.
2. Penelitian kualitatif bersifat diskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka.

Jenis penelitian ini adalah diskriptif, karena penelitian berusaha untuk mendeskripsikan fakta suatu kejadian, objek, aktivitas, proses, dan manusia secara “apa adanya” yang berhubungan dengan manajemen sumber daya pendidik di TPQ Yasinat. Sebagaimana Arikunto (2005:234) mengemukakan bahwa “Penelitian diskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan”.

## **2. KEHADIRAN PENELITI**

Dalam penelitian kualitatif, kedudukan peneliti adalah sebagai perencana, pelaksana pengumpul data, analisis data, penafsir data, pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya. Instrumen utama dalam penelitian tentang Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat untuk peningkatan mutu pendidikan adalah peneliti itu sendiri.

Penelitian kualitatif sering diragukan kevalidan datanya karena data tersebut hanya subyektif para informan dan bahkan diragukan karena subyektifitas penelitiannya. Anggapan tersebut perlu dihadapi dengan penuh kesadaran bahwa para informan adalah manusia dan penelitipun juga manusia maka kecenderungan untuk memberikan data yang bias memang ada. Tetapi, apabila peneliti benar-benar ada yang dia cari dalam mengerjakan penelitian benar-benar sadar bahwa yang dia cari dalam penelitian adalah kebenaran, maka ia berusaha sekuat-kuatnya untuk memperolehnya. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrumen utama juga harus dapat mempersiapkan seberapa jauh dapat melakukan penelitian yang selanjutnya hadir ke lapangan.

Persiapan peneliti sebagai instrumen utama harus mampu memahami metode penelitian kualitatif, menguasai bidang yang diteliti dan selalu siap memasuki obyek penelitian. Jadi, kehadiran peneliti dilapangan sangat berarti dalam melakukan validasi melalui evaluasi diri, karena peneliti itu sendiri bertindak sebagai instrumen kunci (Sugiono : 2005).

Peneliti hadir dalam penelitian ini dengan cara datang langsung di TPQ Yasinat Jember dan mengadakan komunikasi langsung dengan kepala Lembaga, pengurus yayasan, guru-guru yang akan diteliti, TU, orang tua siswa, Tokoh masyarakat, sebagian siswa. Selama penelitian, peneliti berada di TPQ Yasinata mengadakan pengamatan secara langsung dan mengadakan wawancara serta mencatat dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penyajian data. Untuk menghindari perasaan terganggu oleh kehadiran peneliti, maka peneliti menyesuaikan waktu luang atau istirahat disela-sela mengajar/ sebelum mengajar.

Untuk mendapatkan informasi data selengkap mungkin, peneliti mengkaji kembali data-data yang telah diperoleh, baik melalui pengamatan, wawancara, dokumentasi, maupun bukti-bukti fisik yang ada. Peneliti menetapkan apakah suatu data yang diperoleh masih bersifat umum atau sudah mencukupi sesuai dengan fokus penelitian atau masih perlu ditambah lagi. Oleh karena itu, peneliti membutuhkan informan tambahan untuk menjangkau data yang belum lengkap dengan memposisikan informan dalam kondisi dan situasi seperti biasanya atau berjalan secara alami.

### **3. LOKASI PENELITIAN**

TPQ Yasinat adalah lembaga yang didirikan Oleh Pondok Pesantren Yasinat , tepatnya pada tahun 1989 Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala lembaga TPQ yasinat sebagai berikut:

TPQ Yasinat didirikan tepatnya tanggal 3 april 1994 oleh Bupati , yang mana keberadaannya sangat diharapkan masyarakat sekitar yang sudah berganti metode dua kali, yang pertama dengan menggunakan metode Qiraati,dan beberapa tahun kemudian berganti dengan menggunakan metode yanbu'a.(Bashiroh Burhan, Wawancara, Kesilir, Selasa 1 Oktober, 2013).

Nama “Yasinat” merupakan singkatan dariYayasan Islam Nahdlatul tholabah. Di tengah masyarakat nama dalam bentuk singkatan“Yasinat” lebih dikenal, dan nama tersebut digunakan untuk menyebut nama lembaga induk dan nama-nama satuan lembaga.

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa TPQ Yasinat sejak berdirinya hingga sekarang sudah 19 tahun dan telah berganti dua kali metode hingga sekarang.

#### **a. Letak Geografis**

Berdasarkanhasilobservasipeneliti, bahwa TPQ Yasinatberlokasi di Komplek PP.Yasinat.Ditinjau dariletakgeografisnyaberada di sebelahselatandarijantungkota

## **b. Visidan Misi lembaga**

Berdasarkan dokumen profil TPQ yasinat, Visidan Misinya adalah sebagai berikut:

### 1) Visi

Membentuk generasi Qur'ani, yang dapat mengenal, membaca, memahami, mengamalkan, dan memasyarakatkan Al-Qur'an.

### 2) Misi

a) Memberantas buta huruf Al-Qur'an.

b) Mengenalkan dan menanamkan Al-Qur'an sebagai pedoman hidup Muslim sejak usia dini.

c) Amar ma'ruf nahi munkar.

## **c. Struktur Organisasi**

Struktur diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian organisasi. Struktur merupakan formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar mencapai sebuah tujuan.

Sesuai hasil wawancara dengan kepala lembaga, bahwa secara garis besar berfungsi sebagai berikut :

1) Melaksanakan pendidikan sesuai jenis dan jenjang yang diadakan lembaga.

2) Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlakudari pusat.

3) Melaksanakan bimbingan khusus bagi siswa yang kurang pandai.

4) Memberikan laporan nilai hasil belajar kepada orang tua setiap akhir materi yang telah diberikan.

5) Membina kerjasamadengan orang tua santri/murid.

6) Bertanggung jawab kepada Kantor Kementerian Agama kabupaten (Bushirah Burhan, wawancara, Jum'at 04 Oktober, 2013).

Adapun komposisi pengelola TPQ Yasinat berdasarkan hasil observasi yang berupa dokumen profil adalah sebagai berikut :

- Kepala lembaga : Ustd. Bashirah Burhan.
- W.K Kurikulum : Kiai Imam Baghowi Al-Hafidz.
- W.K Sarana Prasarana : Ahmad Khozin Akif.
- W.K. Pengembangan : Ust. Imam Bayhaqi, S.Pd.I.
- Kepala Tata Usaha : Ust. Ramadhan Abdul Jabbar.

## **d. Keadaan Guru dan Karyawan**

Eksistensi guru merupakan subsistem-subsistem urgen dalam sistem organisasi sebuah lembaga. Oleh karena itu, jumlah dan mutu guru menjadi salah satu ukuran perkembangan suatu lembaga.

Berdasarkan wawancara penulis, keadaan guru di TPQ Yasinat pada saat ini berjumlah 34 orang. Semua guru (ustad/ustadzah) ini telah ditashih oleh ahli Al-Qur'an di Pondok Yasinat, yaitu Kiai Imam Baghowi Burhan, atau lebih akrab dengan panggilan Abah Baghowi sebagaimana pernyataan salah seorang ustad TPQ Yasinat dari hasil wawancara Jum'at 04 Oktober 2013.

Tabel 3.1  
Keadaan Guru

No	Guru	Jumlah	Keterangan
	Putra	12	
	Putri	22	
	Jumlah	34	

(Dokumentasi TPQ Yasinat)

Dilihat dari kondisi guru-gurunya yang semua bacaan Al-Qur'annya sudah di tashihkan ke ahli Al-Qur'annya, bisa dipastikan kualitasnya sudah memenuhi persyaratan.

Keberadaan pendidik di atas tentunya memerlukan tenaga lain yang juga mempunyai peran strategis dalam usaha mencapai tujuan lembaga. Keberhasilan yang telah dicapai saat ini tidak terlepas pula dari peran Tata Usaha (TU).

Adapun para karyawan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.2  
Keadaan Tenaga Umum

No	Tata usaha (TU)	Jumlah
1.	Putra	2
2.	Putri	3
	Jumlah	5

(Dokumentasi TPQ Yasinat)

#### e. Keadaan Siswa

Sejak awal berdirinya, jumlah siswa dan siswi yang belajar di TPQ Yasinat terus menunjukkan perkembangan. Dan data

343. Sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3.3

## Keadaan Siswa-siswi

No	Kelas	Jumlah Ruangbelajar	L	P	umlah
1	TPQ	18	79	137	216
2	ASCA TPQ	7	31	87	118
Jumlah		25	10	224	334

(Dokumentasi TU TPQ Yasinat)

#### f. Prestasi Yang Diraih

Prestasi yang telah diraih oleh parasiswa-siswi TPQ yasinat adalah sebagai berikut.

Tabel 3.4

## Daftar Prestasi Siswa

No	Jenis Lomba	Juara	Tingkat
1	MTQ	II	propinsi
2	Bahana Muharram	I	Kabupaten
3	Tahfidzul Qur'an Anak-Anak	1	Kabupaten
4	Bahana Muharram	I	Kabupaten
5	Lombahadisdandoaharian	III	kecamatan
6	MTQ	III	propinsi
7	Lombacerdascermatanak Al-Qur'an	I	kecamatan

Dan masih banyak lagi.

(Dokumentasi TU TPQ Yasinat)

#### g. Sarana dan Prasarana

Suatu lembaga adalah diselenggarakan oleh sejumlah orang dalam bentuk kerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Untuk dapat

melaksanakan kegiatan itu, maka diperlukan sarana prasarana guna untuk mencapai tujuan pendidikan yang diselenggarakan. Untuk lebih detilnya sebagaimana dalam tabel berikut :

Tabel3.5  
SaranaPrasarana

NO	NAMA BARANG	KONDISI BARANG			KET
		BAIK	RUSAK RINGAN	RUSAK BERAT	
1	KOMPUTER	1			
2	PRINTER	1			
10	KURSI GURU DAN TU	35			
11	MEJA GURU DAN TU	12			
12	BRANKAS	5			
14	LEMARI	5			
15	RAK BUKU	2			
17	MEJA SISWA	250			

(Dokumentasi TU TPQ Yasinat)

#### 4. SUMBER DATA

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia/orang dan bukan manusia. Sumber data berfungsi sebagai subyek atau informan kunci (*key informans*). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian. Sebagaimana Arikunto (2010:172) mendefinisikan “sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh, baik berupa orang atau tempat”.

Maka dalam hal ini, untuk memilih dan menentukan informan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tehnik *purpossive sampling*. Sebagaimana Sugiyono mengemukakan “ *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, seperti orang yang dianggap paling tahu tentang yang kita harapkan, sehingga memudahkan peneliti menjelajahi obyek sosial yagn diteliti”.

Maka Dalam penelitian tentang Manajemen Sumber Daya Tenaga Pendidik di di TPQ Yasinatyang menjadi informan adalah adalah kepala

lembaga, wakil kepala lembaga, kepala Tata Usaha (TU) dan para Guru, siswa-siswi.

Latar belakang ditetapkannya kepala lembaga, wakil kepala lembaga, kepala TU dan para guru sebagai informan bagi peneliti adalah karena; pertama, mereka sebagai pelaku yang terlibat langsung dalam setiap kegiatan di lembaga, khususnya manajemen sumber daya pendidik. Kedua, mereka mengetahui secara langsung tentang persoalan yang akan diteliti, ketiga, mereka lebih menguasai berbagai informasi secara akurat berkenaan dengan sumber daya manusia.

## **5. Prosedur Pengumpulan Data**

Peneliti akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan jika mengetahui dan menguasai teknik pengumpulan data.

Untuk mendapatkan data yang valid dan relevan, penulis memandang perlu menggunakan beberapa metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Adapun metode-metode tersebut adalah :

### **1. Observasi**

Sebagai metode ilmiah, observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diselidiki.

Dalam metode ini peneliti menggunakan teknik observasi partisipatif pasif, artinya peneliti tidak terlibat langsung dalam proses kegiatan yang dilakukan hanya mengamati dan mempelajari kegiatan untuk memahami, mencari jawaban dan mencari bukti-bukti tentang aktifitas manajemen sumber daya manusia. ( Sugiyono,2012:66)

Maka langkah awal yang dilakukan adalah observasi untuk mendapatkan diskripsi umum TPQ Yasinat baik fisik maupun nonfisik yang nantinya dapat melengkapi dan menyempurnakan data-data yang diperoleh melalui wawancara.

Sehingga dengan observasi ini didapatkan diskripsi tentang kondisi lingkungan di TPQ Yasinat, data-data yang berhubungan dengan profil lembaga dan lain-lain, termasuk informasi tentang aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya tenaga pendidik di TPQ Yasinat yang terdiri dari pelaksanaan perencanaan sumber daya pendidik , rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik, orientasi dan penempatan sumber daya pendidik, serta kompensasi sumber daya pendidik.

## **2. Wawancara**

Wawancara adalah kegiatan yang tidak kalah urgennya dengan observasi. Dalam kegiatan ini, penelitian. dapat berdialog langsung dengan nara sumber untuk menggali dan mengungkap informasi yang diharapkan. Teknik ini digunakan dalam pengumpulan data untuk melakukan studi pendahuluan dalam menemukan permasalahan yang diteliti, disamping juga untuk mengetahui hal-hal yang spesifik dari responden. ( Sugiyono:2012:72)

Dalam penelitian ini peneliti memperoleh informasi langsung dari kepala lembaga yang berperan langsung dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia lembaga. dan beberapa wakil kepala lembaga serta guru.

Dalam melakukan wawancara, peneliti berpedoman pada kisi-kisi pengumpulan data. Pedoman tersebut sangat diperlukan dalam proses berjalannya wawancara, sehingga wawancara tetap berada pada fokus permasalahan. Walaupun demikian, wawancara akan berkembang dengan memunculkan pertanyaan-pertanyaan baru sesuai dengan konteks. Jadi wawancara yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara terstruktur dan semiterstruktur.

Dengan tehnik ini diperoleh data-data dari kepala lembaga, waka kurikulum, guru dan Kepala Tata Usaha (K.TU) tentang pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya pendidik yang meliputi perencanaan, rekrutment, seleksi, orientasi dan penempatan, serta kompensasi di TPQ Yasinat.

## **3. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah suatu teknik pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda-benda tertulis seperti buku-buku notulen, makalah, peraturan-peraturan, buletin, catatan-catatan dan lain sebagainya

Sugiyono mengemukakan (2012:82) Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Jadi dengan tehnik ini, peneliti memperoleh dokumen berupa pengumuman, instruksi atau aturan, laporan, termasuk didalamnya foto-foto, catatan-catatan, dan dokumen-dokumen yang berhubungan manajemen sumber daya pendidik di di Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ) Yayasan

Islam Nahdlatuth Tholabah (Yasinat), yang secara detail data-data tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Profil dan Struktur di TPQ Yasinat.
- b. Keadaan guru, sarana dan siswa di TPQ Yasinat.
- c. Perencanaan stratejik di TPQ Yasinat2012-13
- d. Ketentuan penerimaan guru baru
- e. Struktur kepanitiaan rekrutmen di TPQ Yasinat.

## **6. Analisis Data.**

Setelah peneliti mengumpulkan data dan informasi, maka langkah selanjutnya adalah menganalisa data untuk menemukan makna empiris. Analisa data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan mengorganisasikan data dan memilih data mana yang penting untuk dibuat kesimpulan sehingga mudah dipahami ( Sugiyono, 2012: 89)

Proses analisa data dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data melalui beberapa tahapan mulai dari proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

### **1. *Data reduction* (reduksi data )**

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya sehingga akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya yang dibutuhkan. (Sugiyono:2012: 92 )

Maka dalam penelitian ini, peneliti menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dalam dimensi manajemen sumber daya pendidik di TPQ Yasinat.

### **2. *Data display* (penyajian data)**

Penyajian data dilakukan setelah proses reduksi. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori, flowchart dan sejenisnya. (Sugiyono, 2012:95)

Dengan display data, maka akan memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Untuk penyajian data peneliti

menggunakan uraian secara naratif, dengan tujuan agar dapat mengetahui sejauh mana aktivitas manajemen sumber daya pendidik di TPQ Yasinat.

### 3. *Verification* (kesimpulan)

Langkah berikutnya yang dilakukan peneliti dalam analisis data adalah verifikasi, yaitu menarik kesimpulan. Kesimpulan yang diambil harus didukung oleh data-data yang valid dan konsisten, sehingga kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel. Kesimpulan yang diperoleh merupakan jawaban dari fokus penelitian yang telah dirumuskan sejak awal dan dapat berkembang sesuai dengan kondisi di lapangan.

Sugiyono mengemukakan :“ Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berkembang” (2012:99)

## 7. Keabsahan Data

Dalam pengecekan data, peneliti memerlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas kriteria tertentu agar data yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Maka dalam proses pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengecekan keabsahan data, yaitu :

### 1. Kredibilitas

Kriteria kredibilitas data digunakan untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan peneliti mengandung nilai kebenaran. Sehingga data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Upaya yang dilakukan peneliti dalam proses pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengecekan keabsahan data, yaitu :

#### a. Perpanjangan Pengamatan

Dengan perpanjangan pengamatan, berarti peneliti kembali ke lapangan untuk melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data sehingga hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin berbentuk rapport, semakin akrab, semakin terbuka, saling

mempercayai, yang pada akhirnya tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. ( Sugiyono,2012:122)

Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan maksud menyakinkan bahwa temuan yang diperoleh benar-benar memiliki kredibilitas yang tinggi.

#### **b. Meningkatkan ketekunan**

Sugiyono mengemukakan, Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan (2012:124). Peneliti menggunakan cara ini secara terus menerus terhadap subjek dalam rangka mempertajam dan memperdalam pemahaman tentang data yang diperoleh. Sehingga dapat diketahui apakah data itu salah atau tidak dan peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis.

#### **c. Triangulasi**

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu ( Sugiyono, 2012: 125)

##### **1). Triangulasi Sumber**

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Misalnya peneliti mencari informasi tentang pelaksanaan kompensasi guru dengan tiga sumber data yang berbeda untuk kemudian didiskripsikan, dikategorikan, mana pandangan yang sama dan yang berbeda sehingga pada akhirnya jawaban yang diberikan informan sama atau hampir sama. ( Sugiyono; 2012: 1297 )

##### **2). Triangulasi Teknik**

Triangulasi teknik merupakan teknik untuk menguji keabsahan data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda ( Sugiyono;2012:127). Jadi peneliti berupaya untuk mengecek keabsahan data melalui pengecekan kembali apakah prosedur dan proses pengumpulan data sesuai dengan metode yang absah. Misalnya data yang diperoleh melalui wawancara dengan kepala lembaga tentang

rekrutmen dan seleksi guru, selanjutnya data tersebut dicek dengan metode dokumentasi dan observasi. Bila dengan tiga teknik tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi kepada sumber data untuk memastikan data yang benar.

## **2. Konfirmabilitas (pemeriksaan hasil penelitian)**

Cara ini dilakukan oleh peneliti untuk melihat tingkat kesesuaian antara temuan-temuan dengan data yang telah terkumpul sebagai pendukung. Jika hasilnya menunjukkan ada kesesuaian, maka temuan tersebut dapat diterima, namun jika ternyata tidak ada kesesuaian, maka sebaliknya. Konsekwensinya adalah peneliti harus turun ke lapangan untuk memperoleh data yang sesungguhnya.

Sugiyono mengemukakan “Menguji konfirmability berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan”. Jadi peneliti perlu memeriksa kembali data lapangan, baik catatan lapangan maupun data yang telah direduksi, kemudian mencocokkan data tersebut dengan temuan-temuan yang telah dirumuskan.

## **8. Tahapan-tahapan Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan melalui tiga tahap, yaitu: (1) tahap persiapan, (2) tahap eksplorasi umum, dan (3) tahap eksplorasi terfokus.

### **1. Tahap persiapan atau studi orientasi**

Tahapan ini dilakukan peneliti untuk menyusun proposal penelitian dan mengumpulkan sumber pendukung yang diperlukan.

### **2. Tahap eksplorasi umum**

Aktivitas yang dilakukan peneliti dalam tahap ini adalah ; (1) mengurus perizinan dengan pihak yang berwenang sebagai dasar studi lapangan, (2) observasi dan wawancara secara global terhadap obyek penelitian, (3) mengadakan studi literatur dan menentukan kembali fokus penelitian, (4) melakukan konsultasi dengan kontinyu untuk memperoleh legitimasi guna melanjutkan penelitian.

### **3. Tahap eksplorasi terfokus.**

Aktivitas yang dilakukan peneliti dalam tahapan ini adalah ; (1) pengumpulan data secara rinci dan mendalam guna menemukan kerangka konseptual tema-tema lapangan, (2) melakukan pengumpulan dan analisis data secara bersama-sama, (3) melakukan pengecekan dan temuan penelitian,

(4) menulis laporan hasil penelitian untuk diajukan pada tahap pengujian tesis.

## **B. Pembahasan**

Mengamati dan menelaah hasil observasi dan wawancara mendalam terhadap dengan beberapa nara sumber yang dilengkapi studi dokumentasi, maka telah dapat dideskripsikan secara umum tentang temuan dan hasil penelitian yang berhubungan dengan manajemen sumber daya pendidik di TPQ Yasinat yang meliputi perencanaan, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan, dan kompensasi.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, kemudian peneliti berupaya untuk melakukan sebuah analisis hasil penelitian terkait dengan pelaksanaan manajemen sumber daya pendidik di TPQ Yasinat. Analisis ini dilakukan dengan melihat fakta-fakta dan temuan lapangan sebagaimana yang telah didiskripsikan sebelumnya, dan mengkomparasikan dengan teori-teori yang terkonsep dalam manajemen sumber daya manusia. Kemudian peneliti akan memfokuskan pembahasan sesuai dengan permasalahan penelitian ini, yaitu tentang pelaksanaan manajemen sumber daya pendidik di TPQ Yasinat, yang secara detail akan dikemukakan sebagai berikut :

### **A. Perencanaan Sumber Daya Pendidik di TPQ Yasinat**

Berdasarkan kajian yang telah peneliti lakukan terhadap hasil wawancara dengan nara sumber, terdapat temuan-temuan penelitian sebagai berikut : 1) Perencanaan sumber daya pendidik dilakukan dengan menganalisa faktor-faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya pendidik 2) Meramalkan kebutuhan sumber daya pendidik dengan cara diperkirakan oleh kepala lembaga berdasarkan informasi dari anggota pengelola lainnya. 3) Menentukan kebutuhan Sumber daya pendidik, baik kuantitas maupun kualitasnya.

Perencanaan dalam konteks manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas awal yang akan menentukan langkah selanjutnya, sekiranya kita gagal dalam merencanakan, pada hakekanya telah merencanakan kegagalan. Sunyoto ( 2012:35) bahwa “ Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen sumber daya manusia dapat

merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan baik”.

Hasil temuan penelitian yang telah dilakukan peneliti tentang perencanaan sumber daya pendidik di TPQ Yasinat tersebut diatas secara umum sesuai dengan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses perencanaan menurut Hariandja (2005: 77) yaitu ; pertama, menganalisis faktor penyebab perubahan sumber daya manusia. Kedua, peramalan kebutuhan sumber daya manusia. Ketiga menentukan kebutuhan sumber daya manusia Keempat, menganalisis ketersediaan sumber daya manusia.

Analisis faktor penyebab perubahan tenaga kerja yang dilakukan oleh pihak TPQ Yasinat. Apakah perubahan tersebut disebabkan oleh adanya program baru, anggaran (internal) atau perubahan tersebut disebabkan oleh hal-hal diluar lembaga (eksternal). Hal ini relevan dengan apa yang dikemukakan oleh Sunyoto (2012: 40-41) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi suatu organisasi dapat mengakibatkan pula perubahan kebutuhan SDM, baik faktor internal maupun eksternal.

Langkah selanjutnya setelah menganalisa berbagai faktor perubahan kebutuhan sumber daya pendidik adalah pihak lembaga meramalkan kebutuhan sumber daya pendidik , baik secara kuantitas maupun kualitas untuk kemudian kepala lembaga melakukan perencanaan untuk menentukan kebutuhan akan sumber daya pendidik berdasarkan informasi-informasi dari anggota pengelola lembaga.

Setelah menentukan kebutuhan sumber daya pendidik, langkah selanjutnya yang dilakukan pihak lembaga adalah melakukan analisis sumber internal sebelum mengimplementasikan rekrutmen dan seleksi. Sesuai dengan pandangan Hasibuan (2010: 42) bahwa sumber internal yang dimaksud adalah karyawan yang akan mengisi lowongan pekerjaan yang diambil dalam perusahaan tersebut. Dimana tujuan analisis ini adalah untuk melihat formasi tenaga di dalam lembaga terkait dengan ada tidaknya tenaga yang dapat dan mampu menutupi kebutuhan dengan cara memberikan tugas baru kepada personel tersebut.

Upaya perencanaan yang dilakukan oleh pihak lembaga terhadap kebutuhan sumber daya pendidik menurut peneliti memiliki kepositifan diantaranya; pertama, TPQ Yasinat meskipun sebagai lembaga swasta tetapi dalam hal pengadaan sumber daya pendidik tidak dengan serta merta dilakukan

begitu saja tanpa adanya konsep yang jelas, tetapi pihak lembaga melakukan perencanaan sumber daya pendidik untuk memenuhi sumber kebutuhan terhadap sumber daya pendidik baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan cara menyusun rencana dengan baik dan tepat. Setidaknya langkah-langkah dalam perencanaan itu dilakukan oleh pihak lembaga meskipun pelaksanaan masih sederhana. Kedua, merupakan langkah awal sekaligus diskripsi awal untuk mendapatkan sumber daya pendidik dengan Standar dan kualifikasi yang dibutuhkan.

## **B. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik di TPQ Yasinat**

Pengadaan sumber daya pendidik merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya pendidik, ada suatu lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan sumber daya pendidik yang sesuai dengan kebutuhan, maka perlu sekali dilakukan rekrutment, yaitu upaya untuk mencari calon-calon pendidik untuk kemudian dipilih. Untuk keperluan itulah maka langkah selanjutnya adalah melakukan seleksi.

### **a. Rekrutmen Sumber Daya Pendidik di TPQ Yasinat**

Berdasarkan paparan data dan temuan penelitian yang berkaitan dengan rekrutmen sumber daya pendidik di TPQ Yasinat adalah : 1) Proses rekrutmen pendidik baru yang dilakukan TPQ Yasinat dilaksanakan oleh kepanitian yang dibentuk secara khusus untuk menangani kegiatan tersebut. 2) Pola rekrutmen yang dilakukan secara terbuka, meskipun dalam skala kecil. 3) Dalam proses rekrutmen, pihak TPQ Yasinat menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi, maksudnya pihak lembaga memberikan kesempatan secara terbuka kepada para calon pelamar yang memiliki kemampuan untuk melamar sesuai yang dibutuhkan lembaga dengan syarat-syarat tertentu.

Dalam proses rekrutmen, pihak lembaga menentukan terlebih dahulu tentang jabatan/pekerjaan yang kosong dan persyaratan yang dibutuhkan bagi tenaga yang akan dipekerjakan di lembaga. Persyaratan jabatan merupakan kriteria yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal itu akan membantu mengidentifikasi personel yang dibutuhkan (Hariandja, 2005: 105)

Disamping sumber internal yang memang menjadi skala prioritas dalam rekrutmen sumber daya pendidik, TPQ Yasinat juga berupaya untuk merekrut tenaga-tenaga baru yang berasal dari luar, yang menurut Hasibuan (2010: 42) disebut sumber eksternal, yaitu orang-orang yang belum menjadi pegawai di suatu lembaga, yang akan ditarik menjadi calon. Dalam hal ini, pihak lembaga berupaya untuk memberikan kesempatan yang secara terbuka ( meskipun dalam skala kecil ) kepada calon pelamar yang memiliki kemampuan dalam bidang yang dibutuhkan pihak lembaga untuk mengajukan lamaran berdasarkan ketentuan yang diberlakukan pihak lembaga.

Berdasarkan analisis diatas dapat diketahui bahwa metode rekrutmen yang dilakukan oleh TPQ Yasinat relevan dengan pendapatnya Hariandja (2005:105) tentang langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut SDM dalam rekrutmen, yaitu : penentuan jabatan kosong, penentuan persyaratan jabatan, dan penentuan sumber dan metode rekrutmen.

Maka upaya yang dilakukan oleh TPQ Yasinat terhadap kebutuhan sumber daya pendidik memiliki beberapa manfaat yaitu : 1) pihak lembaga dapat lebih cepat untuk menentukan calon guru sesuai dengan standar dan kualifikasi yang dibutuhkan. 2) efisiensi waktu dalam proses rekrutmen, terutama pada saat mendesak untuk membutuhkan guru. 3) pihak lembaga dapat menilai sendiri kapasitas calon guru melalui proses seleksi, baik kemampuan profesional dan komitmennya. Sehingga dalam hal ini pihak lembaga menetapkan standar-standar tertentu sesuai yang dibutuhkan lembaga tersebut.

#### **b. Seleksi Sumber Daya Pendidik di TPQ Yasinat**

Kegiatan seleksi yang dilakukan oleh pihak TPQ Yasinat sebenarnya adalah untuk menyaring pelamar dengan setepat mungkin sehingga calon tenaga baru sesuai dengan yang diharapkan, baik kuantitas maupun kualitasnya. Sebagaimana yang dikemukakan Meldona (2009:157) menegaskan, “ seleksi adalah proses dengannya perusahaan dapat memilih dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini”

Dalam melaksanakan seleksi, TPQ Yasinat berpedoman terhadap ketentuan yang berlaku secara umum, disamping peraturan-peraturan internal, disamping itu juga berpedoman kepada *job specification* yang berisi

tentang diskripsi dan kualifikasi minimum pendidik. Oleh karena itu, TPQ Yasinat berupaya bagaimana proses seleksi ini dilakukan dengan profesional, artinya prosedur yang ditempuh dalam seleksi tenaga kerja dapat diterima akal sehat dan tidak terkesan dibuat-buat.

Selanjutnya dalam penetapan jumlah sumber daya pendidik, TPQ Yasinat berupaya untuk melakukannya dengan metode ilmiah, yaitu menentukan jumlah sumber daya pendidik berdasarkan kebutuhan jumlah dan standar pekerjaan yang dibutuhkan sehingga pendidik yang akan diterima sesuai dengan volume pekerjaannya.

Upaya TPQ Yasinat melakukan proses seleksi setidaknya-tidaknya memiliki beberapa manfaat yaitu ; mengetahui kesesuaian atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi dan lingkungan, karena seleksi bukan sebatas memilih calon pendidik berdasarkan perspektif organisasi, tetapi juga berdasarkan perpektif pelamar, karena kinerja seorang pendidik tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuannya, tapi juga sikapnya terhadap orgasinasi. Maka seleksi yang dilakukan di TPQ Yasinat sangat memperhatikan dasar dan tujuan seleksi, penetapan jumlah pendidik, metode seleksi, kualifikasi seleksi dan langkah-langkah dalam seleksi.

### **C. Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Pendidik di TPQ Yasinat**

Adanya personel baru yang direkrut dan diseleksi serta terdapatnya tantangan baru dalam lingkungan kerja mengakibatkan pihak TPQ Yasinat harus melakukan penempatan bagi personel baru ataupun personel lama untuk posisi baru. Sebelum melakukan penempatan, terlebih dahulu pihak TPQ Yasinat mensosialisasikan personelnnya pada pekerjaan baru melalui kegiatan orientasi.

Berdasarkan temuan penelitian dalam orientasi dan penempatan pendidik baru di TPQ Yasinat sebagai berikut : 1) orientasi terhadap pendidik baru diberikan secara nonformal dan yang bersangkutan diharapkan untuk proaktif untuk melaksanakan adaptasi terhadap lingkungan lembaga. 2) Untuk tahap penempatan ada dua cara yang dilakukan TPQ Yasinat, yaitu : Pertama, dengan melakukan penempatan atau pengisian jabatan kosong bagi guru baru. Kedua, dengan memberikan penugasan kembali kepada guru lama atas tugas atau jabatan baru yang berbeda. Untuk penempatan ini pihak lembaga tidak melihat apakah karyawan baru atau lama, yang paling penting adalah berdasarkan kualifikasi dan kompetensinya.

Dari temuan penelitian diatas nampak jelas bahwa kegiatan orientasi di TPQ Yasinat masih belum mendapatkan perhatian secara khusus. Meskipun demikian, masih ada upaya-upaya untuk memperkenalkan dengan lingkungan, budaya, rekan kerja, sehingga tidak perlu dilakukan secara formal. Guru diharapkan langsung bekerja dan dibiarkan berusaha sendiri, dengan asumsi perlahan-lahan akan mengetahui sendiri tugas-tugasnya dan kondisi lainnya di lingkungan lembaga. Hal ini berbeda dengan yang dikemukakan oleh Nawawi (2005: 350) “orientasi pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan sekerja, nilai-nilai keyakinan dan lain-lain”.

#### **D. Kompensasi Sumber Daya Pendidik di TPQ Yasinat**

Masalah kompensasi merupakan salah satu bentuk tantangan yang harus dihadapi manajemen. Dikatakan tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya, tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia (Mulyasa, 2012: 45)

Berdasarkan konsep tersebut diatas maka TPQ Yasinat menyadari bahwa pendidik adalah ujung tombak keberhasilan suatu pendidikan, karena merekalah yang bersentuhan langsung dengan proses pendidikan. Maka menjadi keharusan bagi TPQ Yasinat untuk benar-benar memperhatikan kesejahteraan mereka. Hal ini dilakukan bukan semata-mata karena berhubungan dengan hak-hak asasi manusia, tapi TPQ Yasinat sebagai sebuah organisasi harus juga memandang kompensasi dalam konteks manajemen. Paling tidak manfaat dari pemberian kompensasi secara organisasi adalah : ikatan kerja sama, motivasi dalam tugas, guru konsentrasi pada tugas-tugas secara profesional.

Oleh karena itu, maka kompensasi di sebuah lembaga harus dikelola dengan baik dan profesional. Sule (2012: 158) mengemukakan bahwa ada langkah-langkah dalam menentukan kompensasi yaitu : analisis jabatan, evaluasi jabatan, survei gaji dan menentukan tingkat gaji.

Berdasarkan temuan penelitian, konsep tersebut diatas sejalan dengan apa yang ada di TPQ Yasinat, yaitu bahwa kompensasi yang dilakukan di TPQ Yasinat tidak langsung begitu saja ditentukan, tapi paling tidak ada empat langkah yaitu : 1) Pengelola lembaga menganalisa tugas dengan mencari informasi tentang tugas-tugas tertentu, seperti jumlah jam mengajar, sebagai waka kurikulum, dan lain lain. 2) Mengevaluasi jabatan/tugas tertentu. 3) Pihak

lembaga mencari informasi jumlah gaji yang berlaku umum di lembaga lain yang. 4) menetapkan jumlah gaji.

Selanjutnya, berdasarkan temuan di lapangan bahwa bentuk-bentuk kompensasi yang dilakukan oleh TPQ Yasinat adalah pemberian kompensasi pada waktu tertentu, seperti gaji, tunjangan transport, tunjangan jabatan yang diberikan setiap bulan. Sedangkan untuk kegiatan-kegiatan diluar kegiatan pokok, pihak lembaga memberikan insentif.

Upaya untuk memberikan kompensasi yang dilakukan oleh TPQ Yasinat bagi guru-guru ini telah semaksimal mungkin dilakukan sesuai dengan kemampuan finansial lembaga. Meski demikian, secara umum para guru menyadari bahwa finansial bukan satu-satunya ukuran kepuasan hidup, tapi kebersamaan untuk mendidik peserta didik adalah suatu kepuasan tersendiri yang tidak dapat diukur dengan materi.

### **C. KESIMPULAN DAN SARAN TINDAK LANJUT**

#### **a. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, pengolahan dan analisis data yang telah peneliti lakukan terkait dengan manajemen sumber daya pendidik di TPQ Yasinat, maka pada bab ini peneliti dapat menyimpulkan bahwa secara konseptual pelaksanaan manajemen sumber daya pendidik di TPQ Yasinat sebagai berikut :

1. TPQ Yasinat melalui kemandiriannya telah mampu merancang dan menyusun perencanaan sumber daya pendidik secara sistematis. Hal ini terbukti adanya langkah-langkah yang dilakukan TPQ Yasinat dalam perencanaan sumber daya pendidik, yaitu menganalisis faktor perubahan kebutuhan sumber daya pendidik, meramalkan kebutuhan sumber daya pendidik, penentuan kebutuhan sumber daya pendidik dan menganalisis ketersediaan sumber daya pendidik.
2. Pola rekrutmen sumber daya pendidik dilakukan oleh TPQ Yasinat dengan secara terbuka dan tertutup. Artinya TPQ Yasinat membuka peluang meskipun dalam skala kecil, disamping secara tertutup yang memprioritaskan sumber-sumber internal lembaga.

Sedangkan Pelaksanaan seleksi dianggap telah memenuhi unsur-unsur profesionalitas, indikatornya TPQ Yasinat dalam seleksi meskipun tidak dilakukan secara formal, tapi setidaknya seleksi calon pendidik baru dilaksanakan kapada kreteria, standar dan spesifikasi.

Upaya TPQ Yasinat dalam memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya, rekan kerja, tugas/pekerjaan dilakukan dengan memberikan orientasi meski tidak formal, tapi dilakukan melalui forum-forum rapat.

3. Upaya TPQ Yasinat dalam memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya, rekan kerja, tugas/pekerjaan dilakukan dengan memberikan orientasi meski tidak formal.
4. Pengelolaan Kompensasi di TPQ Yasinat dengan cara menganalisa jabatan, mengevaluasi jabatan, mensurvei gaji dan menentukan tingkat gaji, baik kompensasi yang bersifat langsung maupun tidak langsung.

#### **b. Saran Tindak Lanjut**

Berdasarkan data yang ditemukan peneliti menyarankan beberapa hal terkait dengan manajemen sumber daya pendidik di TPQ Yasinat sebagai berikut:

1. Kepala lembaga perlu memahami lebih komprehensif tentang konsep manajemen sumber daya pendidik dengan meninjau kembali pelaksanaan manajemen sumber daya pendidik yang dilaksanakan untuk kemudian ditingkatkan sehingga tujuan dari manajemen sumber daya pendidik tercapai sesuai dengan harapan.
2. Setiap lembaga pendidikan, agar lebih intensif mengelola dan mengevaluasi pelaksanaan manajemen sumber daya pendidik, karena problem yang nampak penyebab tidak berkembangnya lembaga adalah terletak pada SDMnya.
3. Sebagai tenaga profesional sekaligus ujung tombak keberhasilan pendidikan, maka hendaklah guru melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan pengabdian, artinya pendidik harus tulus mengabdikan dirinya, memusatkan perhatian sepenuhnya kepada pendidikan.
4. Bagi para peneliti hendaklah menindaklanjuti penelitian ini dengan mengadakan penelitian-penelitian yang komprehensif, baik model penelitian, atau obyek penelitiannya yang disesuaikan dengan perubahan dan tuntutan zaman.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Syahrizal, 2009, *Manajemen Perguruan Tinggi*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group
- Akdon, 2009, *Strategic Management for Education Management*, Bandung, Alfabeta
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta:Renika Cipta.
- Ash-Shabuuniy, Ali, *Studi Ilmu Al-Qur'an*, Bandung, Pustaka Setia
- Asmani, Jamal Ma'mur, 2010, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, jogjakarta, Diva Press.
- Bogdan, Robert.1992. *Introduction to Qualitative Research Methods*, Terjemah Arief Furhan.Surabaya:Usaha Nasioanl.
- Daryanto, S, 2008, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*, Surabaya: Apollo
- Depag RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemah*, Jakarta
- Engkoswara dan Komariah, 2010, *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fattah, Nanang, 2004, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory, 2007, *Organization Behavior: Managing People and Organization*, USA, Houghten Mifflin Company
- Griffin, Ricky W. 1997, *Management*, New Delhi: Houghton Mifflin Company
- Hadi, Amirul, 2005, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung, CV Pustaka Setia
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Grasindo.
- Hasibuan, Malayu, 2013,*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Bumi Aksara
- Janah, Fathul, 2009, *Manajemen Akademik*, Yogyakarta, Safiria Insania Press
- Madjid, Nurcholish,1993, *Islam Doktrin dan Peradaban*. Jakarta: Yayasan Wakaf Paramadina.
- Maisah, 2013,*Manajemen pendidikan*, Ciputat, Gaung Persada Press Group.
- Mastuhu,1994,*Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta:INIS
- Masyhuri, Rahim, 2007, *Administrasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, Jember
- Mathis, Jackson, 2009, *Human Resources Management*, Jakarta, Salemba Empat
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang:UIN Malang Press.
- Moleong, Lexy J, 2005, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: RemajaRoesdakarya
- Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S.2004. *Metode Research, (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta:PT. Bumi Akasar
- Nawawi Hadari, 2001, *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.

- Nawawi, Hadari .2000. *Manajemen Stratetegik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah*.Yogyakarta: Gajahmada University Press .
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Renika Cipta.
- Prabowo, Sugeng, 2009, *Implementasi System Manajemen Mutu*, Malang, UIN-Malang Press
- Qori, Islam, 2006, *Al-Ajwibatul Hassan Liman Araada Hifzhul Qur'an*, Jakarta, gema Insani
- Rohmad, Ali. 2009. *Kapita Selekta Pendidikan*. Yogyakarta: Teras
- Rohman, Amri, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta, PT. Prestasi Pustakaraya
- Rosyada, Dede. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta:Prenada Media.
- Saefullah, U.2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung:CV Pustaka Setia
- Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Program Pascasarjana*. Jember: Pascasarjana STAIN Jember
- Shihab, Quraish, 2010. *Membumikan Al-Qur'an*, Jakarta, Mizan
- Siagian, Sondang, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta,Bumi Aksara
- Simanjutak, Payaman, 2005, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sinn, Abu, Manajemen Syariah, 2006, Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Komplementer, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Sirozi, M.2005. *Politik Pendidikan*. Jakarta:PT RajaGrafindo Persada
- Stoner, James F and R Edward Freeman,1992, *Management*, New Jersey: Englewood Cliff.
- Subekhi, Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, Jakarta, Pustakaraya
- Sudjana, H.D, 2010, *Manajemen Program Pendidikan*, Jakarta, Falah Production
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Sule, Dkk. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Predana Media Group.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:CAPS
- Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group
- Tilaar, H.A.R.1999. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*. Magelang:Indonesia Tera
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003*.2011.. Yogyakarta:Pustaka Belajar.
- Wagner, Jhon A. III and John R. Hollenbeck,1995, *Management Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Prentice Hall.
- Walid, M. 2009, *Mengajar, Seni, atau Profesi*, Jember, Pena salsabila.
- Winoto, Suhadi, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jember, Pena Salsabila
- Yasin, Fatah,2012, *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Malang, UIN-MALIKI PRESS.
- Yusuf, Choirul Fuad, dkk. 2006. *Potret Madrasah Dalam Media Masa*. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI.