

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI MTs. UNGGULAN NURIS ANTIROGO KAB. JEMBER**

TESIS



Oleh

MOHAMMAD ERWAN
NIM 0849116009

IAIN JEMBER

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
JUNI 2020**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI MTs. UNGGULAN NURIS ANTIROGO KAB. JEMBER**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



Oleh

MOHAMMAD ERWAN
NIM 0849116009

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
MEI 2020**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

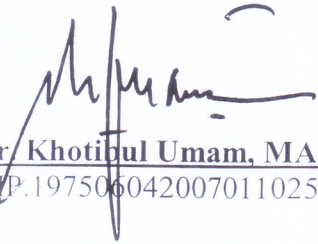
Tesis dengan judul “Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs. Unggulan Nuris Antirogo Kab. Jember” yang ditulis oleh Mohammad Erwan ini telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 10 Februari 2020
Pembimbing I



Prof. Dr. Miftah Arifin, M.Ag.
NIP. 197503 199903 1 001

Jember, 10 Februari 2020
Pembimbing II



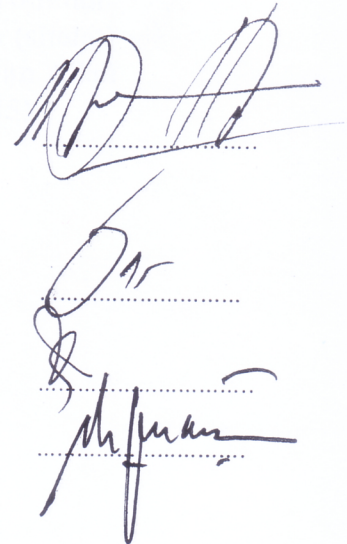
Dr. Khotijul Umam, MA.
NIP. 197506042007011025

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs. Unggulan Nuris Antirogo Kab. Jember” yang ditulis oleh Mohammad Erwan ini telah dipertahankan di depan dewan penguji tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Selasa, 09 Juni 2020 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

DEWAN PENGUJI

1. Ketua penguji : Dr. H. Zainuddin Alhaj Zaini, M.Pd.I.
2. Anggota:
 - a. Penguji utama : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
 - b. Penguji I : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.
 - c. Penguji II : Dr. Khotibul Umam, MA.



Jember, 23 Juni 2020
Mengesahkan
Pascasarjana IAIN Jember
direktur,




Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA.
NIP : 196101041987031006

MOTTO

أَتْلُ مَا أُوحِيَ إِلَيْكَ مِنَ الْكِتَابِ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ ۖ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ ۗ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ ﴿٤٥﴾

Bacalah apa yang telah diwahyukan kepadamu, yaitu Al-Kitab (Al-Qur'an) dan dirikanlah shalat. Sesungguhnya shalat itu mencegah dari (perbuatan-perbuatan) keji dan mungkar. Dan sesungguhnya mengingat Allah (shalat) adalah lebih besar (keutamaannya dari ibadat-ibadat yang lain). Dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Ankabut ayat 45).¹

IAIN JEMBER

¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2005), 211.

KATA PENGANTAR

Diawali dengan ucapan Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga tesis yang berjudul ” Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs. Unggulan Nuris Antirogo Kab. Jember” ini dapat terselesaikan. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada baginda Rasulullah Muhammad Saw. Yang telah menuntun ummatnya sehingga tercerahkanlah kehidupan ini.

Dalam penulisan tesis ini, berbagai upaya yang telah penulis lakukan dan dan banyak pihak yang terlibat sehingga tesis ini bisa terselesaikan. Oleh karena itu patut kiranya teriring do`a *jazaakumullah khairul jaza`* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan pada penulisan tesis ini.

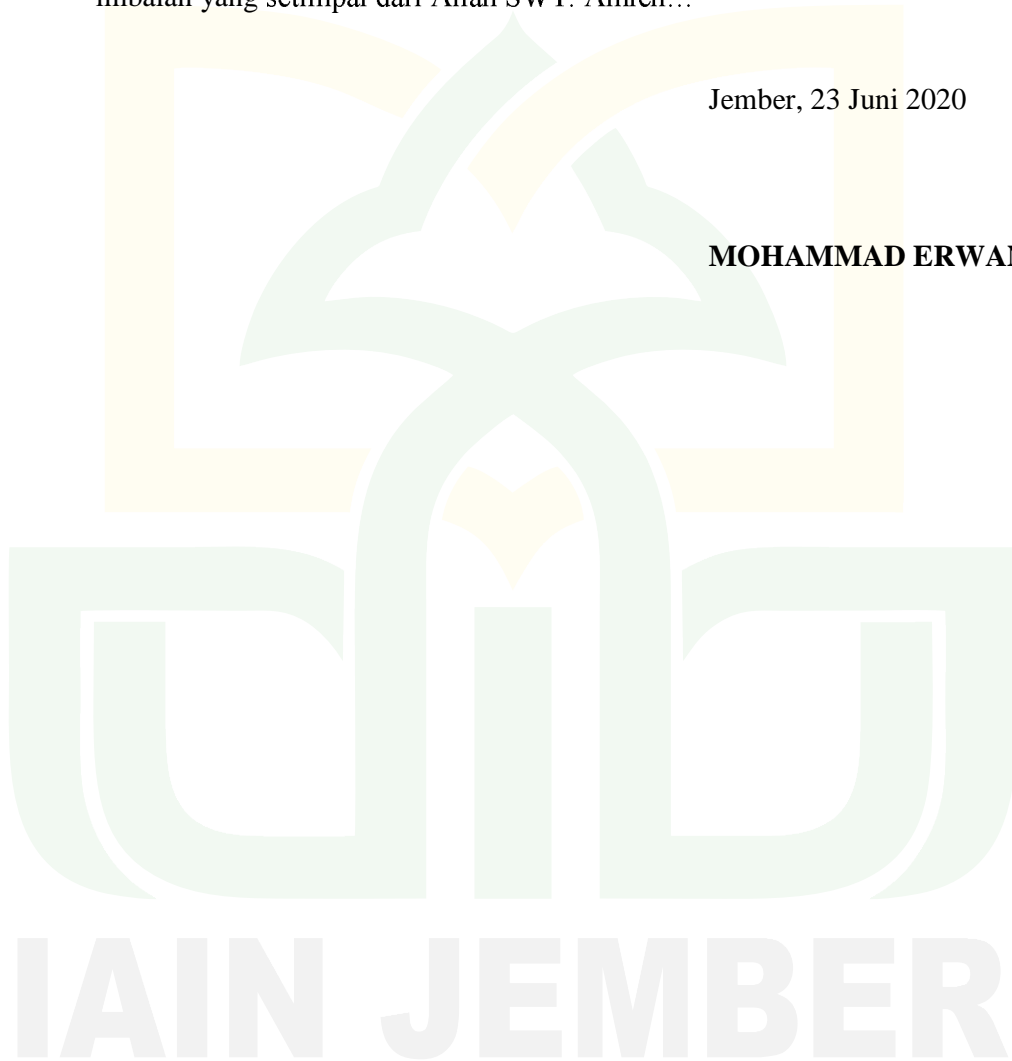
1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Jember, yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA., selaku Direktur Pascasarjana IAIN Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
3. Dr. H. Zainuddin Alhaj Zaini, M.Pd.I., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
4. Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag sebagai Dosen Pembimbing I, yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis, sehingga walaupun dengan proses yang agak lama tetapi tesis ini dapat diselesaikan.
5. Dr. Khotibul Umam, MA, sebagai Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis, sehingga walaupun dengan proses yang agak lama tetapi tesis ini dapat diselesaikan.
6. Ibu Khodaifah selaku kepala madrasah dan segenap jajarannya di MTs. Unggulan Nuris Antirogo Kab. Jember, yang telah memberikan

kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Lembaga tersebut.

Semua pihak yang telah memiliki ketulusan hati dan jasa baik kepada penulis sehingga dapat terselesainya tesis ini, semoga akan diridhai dan diberi imbalan yang setimpal dari Allah SWT. Amien...

Jember, 23 Juni 2020

MOHAMMAD ERWAN



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
ABSTRAK	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar belakang	1
B. Fokus penelitian	8
C. Tujuan penelitian	9
D. Manfaat penelitian	10
E. Definisi istilah	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Kajian Teori	15
1. Kajian tentang Manajemen Sumberdaya Manusia	15
a. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia	15
b. Analisis dan proyeksi kebutuhan	17
c. Rekrutmen Sumberdaya Manusia	19
d. Seleksi Sumberdaya Manusia	23
e. Orientasi Sumberdaya Manusia	28
f. Penilaian Kinerja	30
2. Kajian tentang Mutu Pendidikan Madrasah	37
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Metode Penelitian	40
B. Pendekatan dan Jenis Penelitian	41

C. Lokasi Penelitian	42
D. Kehadiran Peneliti	43
E. Subyek Penelitian	43
F. Sumber Data	43
G. Teknik Pengumpulan Data	44
H. Analisis Data	47
I. Keabsahan Data	49
J. Tahapan Penelitian	50
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS	
A. Paparan Data dan Analisis	53
1. Analisis dan proyeksi kebutuhan Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris	53
2. Rekrutmen Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris	59
3. Seleksi Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris	66
4. Orientasi dan Penempatan Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris	72
5. Penilaian Kinerja Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris	77
B. Temuan Penelitian	76
1. Analisis dan proyeksi kebutuhan Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris	76
2. Rekrutmen Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	

di MTs. Unggulan Nuris.....	77
3. Seleksi Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris.....	78
4. Orientasi dan Penempatan Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris	79
5. Penilaian Kinerja Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris.....	82
BAB V PEMBAHASAN	
A. PEMBAHASAN	90
1. Analisis dan Proyeksi kebutuhan Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris.....	91
2. Rekrutmen Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris.....	95
3. Seleksi Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris.....	101
4. Orientasi dan Penempatan Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris.....	105
5. Penilaian Kinerja Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris.....	110
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	120
B. Saran-saran	121
DAFTAR PUSTAKA	123

ABSTRAK

Mohammad Erwan (2020). *Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs Unggulan Nuris Antirogo Kab. Jember*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam,. Pascasarjana Institut Agama Islam Negri Jember. Pembimbing I : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag, Pembimbing II : Dr. Khotibul Umam, MA

Kata-kata kunci : Manajemen Sumberdaya Pendidik, Mutu Pendidikan

Madrasah sebagai salah satu organisasi/lembaga pendidikan saat ini masih dinilai sebagai lembaga yang memiliki skor akreditasi rendah dari berbagai sudut, termasuk dalam mutu pengelolaan dan pelayanan yang masih belum mampu menunjukkan sisi-sisi profesionalitas dalam memberikan kepuasan para pelanggannya

Adapun Fokus penelitian ini ialah sebagai berikut: 1. Bagaimana analisis dan proyeksi kebutuhan dan penyediaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan?. 2. Bagaimana rekrutmen sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan?. 3. Bagaimana seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan?. 4. Bagaimana orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan?. 5. Bagaimana penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah nurul islam unggulan Jember?

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan lebih mendalam tentang : 1 Bagaimana Analisis dan proyeksi kebutuhan, 2 Bagaimana Rekrutmen Sumberdaya Pendidik, 3 Bagaimana Seleksi Sumberdaya Pendidik, 4 Bagaimana Orientasi dan Penempatan Sumberdaya Manusia, 5 Penilaian Kinerja Sumberdaya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Unggulan Nuris Antirogo Kab. Jember.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui pengamatan, dimana peneliti berfungsi sebagai instrumen untuk melakukan observasi, wawancara mendalam dengan sumber data utama dan studi dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis interaktif melalui tiga kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperoleh dengan kredibilitas yaitu perpanjangan pengamatan, melakukan pengamatan secara terus menerus dan triangulasi sumber dan metode.

Hasil penelitian ini : 1. Analisis dan proyeksi kebutuhan Sumberdaya pendidik telah dirancang dan disusun secara sistematis berdasarkan kebutuhan dan musyawarah bersama, 2. Pola rekrutmen dilakukan dengan terbuka dengan melihat dua sumber yaitu internal dan eksternal, 3. Pelaksanaan seleksi dinilai mendekati profesional karena melalui dua tahap yaitu tes administrasi serta tes wawancara dan tes psikologi, 4. Orientasi tidak dilakukan secara formal, serta memberi pembekalan kepada ustad baru, 5. Penilaian kinerja dilakukan dengan cara pertama, kepala pesantren melihat langsung pembelajaran. Kedua, catatan perilaku Pendidik. Ketiga, penilaian Pendidik berdasarkan musyawarah bulanan.

ABSTRACT

Mohammad Erwan (2020). *Management of Educator Resources in Improving the Quality of Education in Featured MTs Nuris Jember*. Thesis, Islamic Education Management Study Program. Postgraduate Institute of the Islamic State of Negri Jember. Supervisor I: Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag, Advisor II: Dr. Khotibul Umam, MA

Keywords: Educator Resource Management, Education Quality

The educator resource is the most important element in the education organization compared to other elements such as the fund and technology, because the educators are the person who controls the institution itself. The Islamic boarding schools as one of the institution is still considered as the institution that has a low score of accreditation from various terms, including the management and the quality of service that are still not able to show the sides of its professionalism in providing the customer satisfaction.

The focus of this research is as follows: 1. How to analyze and project the needs and supply of educator resources in improving the quality of education ?. 2. How to recruit educator resources in improving the quality of education ?. 3. How is the selection of educator resources in improving the quality of education ?. 4. What is the orientation and placement of educator resources in improving the quality of education ?. 5. How to evaluate the performance of educator resources in improving the quality of education in the superior Islamic school of Nurul Jember?

This study aims to describe more deeply about: 1 How to Analysis and projection of needs, 2 How to Recruit Educator Resources, 3 How to Selection of Educator Resources, 4 How to Orientation and Placement of Human Resources, 5 Evaluation of Educator Resource Performance in Improving the Quality of Education in MTs. Featured Nuris Jember.

This study is the descriptive study by using the qualitative approach. The data are obtained through observation, -where the researcher serves as the instrument of observation-, in-depth interviews with the main data sources and documentation study. The data are analyzed with the interactive analysis through three activities, such as data reduction, data display and conclusion. The validity of the data is obtained by its credibility, that are the extension of the observation, continuous observation and triangulation of its sources and methods.

The results of this study: 1. Analysis and projected needs of educator resources have been designed and arranged systematically based on mutual needs and deliberations, 2. Recruitment patterns are carried out openly by looking at two sources namely internal and external, 3. The selection is considered close to professional because through two the stages are administration test and interview test and psychological test, 4. Orientation is not done formally, and giving debriefing to new cleric, 5. Performance appraisal is done in the first way, the head of the pesantren sees first hand learning. Second, the record of Educator behavior. Third, the Educator's assessment is based on monthly deliberations.

ملخص البحث

محمد عروان، (2020). تحسين إدارة طاقة المدرسين في تحسين جودة التربية في مدرسة تسناوية نور الإسلام أنتيرووجومبر. بحث علمي. برنامج الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية جمبر قسم إدارة التربية الإسلامية. تحت الاشراف: (١) دكتور جامعي مفتاح عارفين الماجستير، و(٢) الدكتور خطيب الأمام الماجستير.

الكلمات الرئيسية : المربي إدارة الموارد ، وجودة التعليم

إن طاقة المدرسين هي من العناصر المهمة في تنظيم التربية بالنسبة إلى العناصر الأخرى كمثل رأس المال والتكنولوجيا، لأن المدرسين نفسه هو الذي يتحكم على المؤسسة نفسها. وكان المعهد الإسلامي باعتباره من احدى المنظمات أو المؤسسات التعليمية لا تزال تعتبر بأنها في درجة منخفضة من الاعتماد في جوانب مختلفة، وكذلك في جودة الإدارة والخدمة فإن المعهد لا يزال غير قادر على عرض الجوانب الاحترافية في استيفاء الاحتياجات من المجتمع.

يركز هذا البحث على ما يلي: ١. كيف يتم تحليل وإبراز احتياجات وإمدادات الموارد التربوية في تحسين جودة التعليم؟ ٢. كيف يتم توظيف موارد المعلمين لتحسين جودة التعليم؟ ٣. كيف يتم اختيار المصادر التربوية لتحسين جودة التعليم؟ ٤. ما هو توجه وتوظيف الموارد التربوية في تحسين جودة التعليم؟ ٥. كيف يتم تقييم أداء المصادر التربوية في تحسين جودة التعليم في المدرسة الإسلامية العليا نور الإسلام جمبر؟

يهدف هذا البحث إلى وصف بصورة دقيقة حول: (١) كيف تخطيط طاقة المدرسين، و(٢) كيف توظيف طاقة المدرسين، و(٣) كيف اختيار طاقة المدرسين، و(٤) كيف التوجيه و التنسيب لطاقة المدرسين، و(٥) كيف تقويم الأداء على طاقة المدرسين في تحسين جودة التربية في المعهد مفتاح العلوم الإسلامي سورين ليديوكومبو جمبر.

كان هذا البحث يستخدم المدخل الكيفي بالمنهج الوصفي. والبيانات محسولة من خلال الملاحظة، حيث يكون الباحث كأداة للمراقبة، والمقابلة المعمقة مع مصادر البيانات الرئيسية ودراسة الوثائق. وتم تحليل البيانات مع تحليل تفاعلي من خلال ثلاثة مراحل، وهي تخفيض البيانات، وعرض البيانات والاستنتاج. وأما تصديق البيانات التي تم الحصول عليها مع المصادقية فهي امتداد المراقبة والملاحظة المستمرة والتثليث من المصادر والطرق.

أما النتائج التي حصل عليها الباحث فكما يلي: (١) إن طاقة المدرسين قد تم التخطيط وتصميمها على أساس منتظم على احتياجات و التشاور، و(٢) إن طريقة توظيف طاقة المدرسين تجري بصورة منفتحة من خلال النظر في ثلاثة مصادر، وهي الشركاء الداخليين والخارجيين من المعهد، و(٣) تنفيذ الاختيار ووتقييمه على النهج المهني من خلال مرحلتين، يعني الاختبار الإداري والمقابلة، والاختبار النفسي، (٤) كان التوجيه لا يقام رسمياً، وتقديم التوجيهات الأساتيد الجدد، (٥) يقام تقويم الأداء من خلال الأشياء الآتية، الأول؛ أن يشاهد رئيس المعهد عملية التعليم مباشرة؛ والثاني، تسجيل مذكرة سلوك الأساتيد؛ والثالث، التقويم على برنامج الأساتيد أساساً على التشاور.

DAFTAR LAMPIRAN

No	Uraian
1	Struktur Organisasi Madrasah
2	Surat Izin Penelitian
3	Surat Keterangan Penelitian
4	Pedoman Wawancara
5	Kartu Konsultasi Tesis
6	Riwayat Hidup Peneliti

IAIN JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan kegiatan yang kompleks, meliputi berbagai komponen yang terkait satu sama lain. Jika pendidikan ini dilaksanakan secara terencana dan terartur, maka berbagai elemen yang terlibat dalam kegiatan pendidikan perlu dikenali. Untuk itu diperlukan pengkajian usaha pendidikan sebagai suatu sistem.¹

Pendidikan sangat penting bagi manusia, karena pendidikan merupakan proses pendewasaan manusia. Pendidikan merupakan ujung tombak maju mundurnya suatu bangsa. ketika suatu bangsa mempunyai kualitas pendidikan yang baik maka proses pembangunan juga akan baik. Bangsa yang terdidik dengan baik derajat dan martabahnya akan terangkat di mata dunia.

Al-Qur'an surat Al-Mujadilah ayat 11 menjelaskan.

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ



Artinya: "...Allah akan meningkatkan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang yang berilmu pengetahuan beberapa derajat dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan."²

Ayat di atas tersebut menjelaskan bahwa Allah memberikan posisi yang istimewa bagi orang-orang yang berilmu pengetahuan, dan pendidikan

¹Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 6.

²Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2004), 543.

mempunyai tugas menyiapkan sumber daya manusia sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan demikian dapat diketahui pentingnya pendidikan dan ilmu pengetahuan, sehingga Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan berilmu pengetahuan.

Hal ini dapat dilihat dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Pasal 3 yang menyebutkan bahwa:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Yang bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.³

Hal ini berarti bahwa pendidikan merupakan suatu proses atau upaya sadar untuk menjadikan manusia ke arah yang lebih baik. Pendidikan akan terasa gersang apabila tidak mencetak sumber daya manusia yang bermutu baik dari segi spiritual, intelegensi, dan *skill*. Oleh karena itu di lembaga pendidikan di butuhkan manajemen untuk mengelola sumber daya manusia, karena manajemen merupakan alat untuk mengelola sumberdaya manusia agar sesuai dengan keinginan lembaga. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi atau sekolah. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan suatu kegiatan.⁴ Salah satu konsekuensi pandangan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber (*resource*) yang paling strategis yang terdapat

³Sekretariat Negara RI, Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

⁴Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jogjakarta: ANDI Ofset, 2008), 3.

dalam pendidikan adalah investasi insani (*human investment*) merupakan investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu lembaga pendidikan. Dalam meningkatkan sumber daya manusia yaitu dengan jalan penyisihan dan penyediaan dana untuk kepentingan pelatihan dan pengembangan.⁵

Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peran penting dalam melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Untuk itulah maka eksistensi SDM dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya Manajemen terhadap SDM secara memadai sehingga terciptalah SDM yang berkualitas, loyal dan berprestasi.⁶

Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk efektifitas dan efisiensi organisasi. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar menghasilkan produktifitas yang baik pula. Hal ini tentu saja harus ada manajemen sumber daya manusia sebagai alat untuk pengendali dan pengelolaan sumber daya manusia agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Mengelola SDM merupakan suatu sistem yang menjadi perhatian dalam pelaksanaannya atau setiap aktivitas harus saling bersinergi satu sama lain. Setiap aktivitas yang bersinergi tersebut merupakan pelaksanaan dari setiap keputusan yang berhubungan antara karyawan. Kualitas sinergi mereka memberikan kontribusi terhadap kemampuan SDM dan organisasi dalam mencapai tujuan. MSDM diperlukan untuk meningkatkan aktivitas sumber

⁵Sondang Siagian, *Manajemen Abad 21* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 153.

⁶Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 10.

daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.⁷

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.⁸ Manajemen sumber daya manusia ini sebagai suatu langkah peningkatan kualitas pendidikan, dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang baik hal ini juga akan berdampak pula terhadap pendidikan ke depannya.

Dengan itu manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam suatu proses pemanfaatan potensi sumber daya manusia untuk berkontribusi pada lembaga agar tercapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia ini merupakan bentuk pengakuan akan pentingnya anggota organisasi sebagai sumber daya yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, pelaksanaan fungsi dan kegiatan-kegiatan untuk menjamin bahwa mereka dipergunakan secara efektif dan adil demi kepentingan organisasi, individu, dan masyarakat.

K.H. M. Hasyim Asy'ari menjelaskan, bahwa kunci sukses belajar mengajar adalah adanya beberapa hal yang harus dimiliki guru (karakter guru dalam menjadi guru) dan adanya aturan-aturan atau strategi dan media yang dijalankan dalam pengelolaan kelas sehingga tidak mematikan atau membuat kelas menjadi fakum dalam waktu proses belajar mengajar dalam kitab beliau juga terdapat tentang strategi hubungan komunikasi yang baik

⁷Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 6-7.

⁸Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000), 42

antara guru dengan murid yang berdasarkan pada nilai-nilai agama. Adapun peran dan pentingnya kesuksesan suatu pendidikan itu hanya dapat dilakukan oleh guru yang mempunyai kompetensi tertentu dengan menjadikan etika sebagai landasan tinggi belajar mengajarnya⁹.

Pengelolaan Menejemen Sumber Daya Manusia yang baik di sebuah lembaga pendidikan sangat penting dilakukan karena semua aspek kegiatan organisasi serta pembelajaran yang ada di suatu lembaga pendidikan berjalan atau tidaknya Bergantung dari sumber daya manusia yaitu Guru. Dari hasil observasi awal yang dilakukan peneliti melalui wawancara dengan Bapak Badrus Sholeh, S.Pd.I, M.Pd selaku wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum dan Guru senior disana, beliau mengatakan bahwa manajemen sumber daya Pendidik yang ada di MTs Unggulan Nuris dilaksanakan secara Demokratis dan transparansi. Hal ini dapat dilihat dari keterlibatan semua guru dalam berbagai Struktural dan organisasi kesiswaan. Seperti halnya juga dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik yang pelaksanaannya sangat terbuka.

Ini terlihat pengumuman yang disampaikan tersebar diseluruh penjuru baik berupa pamflet yang secara manual maupun di media jejaring sosial. Seleksinyapun juga sangat unik dan ketat. Dari tes tulis dan lisan ada satu tes akhir yang menjadi penentu diterima atau tidak menjadi tenaga pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember yaitu bisa baca tulis dan memaknai kitab kuning sesuai kaidah ilmu alat (nahwu dan sahrraf) hal ini berdasarkan persyaratan khusus dari pengasuh yang selalu ingin mengutamakan alumni pesantren tapi

⁹ K.H. Hasyim Asy'ari, *Adabul 'Alim Wa Al-Muta'allim* (Tebuireng Jombang : Makatabah Taral Islamiyah, 1994), 95

yang berkualitas. Beliau juga mengatakan bahwa setelah pelamar diterima atau dinyatakan lulus diberi semacam amalan khusus oleh kepala madrasah yang sudah di ijazah oleh pengasuh untuk peserta didiknya supaya mudah faham dan patuh kepada Gurunya dan ini merupakan bagian manajemen tenaga pendidik bidang spiritual. Dari efektivitas kegiatan KBM yang sudah cukup kondusif merupakan manifestasi dari pengembangan manajemen Standart Operasional Prosedur (SOP) yang sudah ada. “Kami selalu mengasah ide kreatif untuk mengembangkan ciri khas madrasah yang selalu identik dengan pengetahuan dan amaliah keagamaan” tidak cukup itu tutur beliau. Kemudian beliau juga menyampaikan bahwa pengembangan dalam meningkatkan kualitas dan program unggulan yaitu Bahasa Inggris dan arab maka di madrasah ini setiap tahunnya langsung mendatangkan nara sumber dari berbagai Negara luar seperti prancis dan turki. Maka tidak heran jika prestasi yang diraih oleh siswa/i MTs Unggulan Nuris jember dibidang sains dan keagamaan selalu didapat baik tingkat kabupaten, provinsi, nasional, dan bahkan internasional. Sehingga berbagai pendidikan luar negripun melirik terhadap MTs Unggulan Nuris. Seperti halnya salah satu lembaga pendidikan di Thailand yang mengajukan kerjasama pertukaran siswa/I dengan MTs Unggulan Nuris Jember. Dan bahkan meminta tenaga pendidik dari MTs Nuris.¹⁰

Tentulah disini ada kaitan yang erat antara prestasi sebagai hasil dari manajemen tenaga pendidik yang baik pada MTs. Unggulan Nuris yang telah menjadi madrasah bertaraf internasional. Hal ini karena proses perencanaan

¹⁰Badrus Sholeh, *Wawancara*, Jember, 6 Agustus 2018

hingga evaluasi tenaga pendidik di MTs. Unggulan Nuris dilaksanakan secara profesional dan sesuai prinsip – prinsip Manajemen SDM.

Hal tersebut di atas sesuai dengan pemaparan kepala madrasah bahwa di MTs. Unggulan Nuris setiap tahun melakukan rekrutmen tenaga pendidik baru atau bahkan tidak sampai satu tahun (kondisional) dikarenakan terjadi peningkatan jumlah siswa setiap tahun ajaran baru, atau karena ada guru yang berhenti. Tentunya hal ini dilakukan secara profesional sesuai dengan kebutuhan dan visi misi dari MTs. Unggulan Nuris. Sehingga proses rekrutmen benar-benar dilakukan secara selektif. Tidak hanya itu, proses rekrutmen juga melalui berbagai tahapan dan berbagai cara. Yang lebih mendalam yaitu melalui istikharoh pengasuh serta istighasah para guru dan siswa sebelum dan pada saat pelaksanaan rekrutmen dilakukan. Hal ini bertujuan untuk memohon kepada Allah Swt. agar nantinya guru yang diterima sesuai harapan dan barokan. Dan yang lebih penting adalah mampu mengembangkan ajaran *ahlusunah wal jama'ah ala nahdlatul ulama'*. Hal lain juga di madrasah ini sangat memperhatikan motif tenaga pendidik yang berhaluan *ahlusunah waljama'ah* yang juga lulusan pesantren namun tidak gagap teknologi dan pengetahuan umum. Karena untuk menjaga kelestarian budaya pesantren yang telah dikembangkan oleh para ulama' secara turun temurun.

Demikian fenomena yang terjadi di MTs Unggulan Nuris Jember, untuk dapat mengelola sumber daya manusia agar efektif dan efisien serta mempunyai produktivitas yang tinggi, maka sumber daya manusia tersebut perlu dikelola berdasarkan dengan manajemen sumber daya manusia, sehingga

rekrutmen dan seleksi, penempatan, pembinaan dan evaluasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia penting sekali dilakukan agar potensi dan kualitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kemajuan dalam suatu lembaga pendidikan. Karena sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektifitas lembaga dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya dikelola akan menentukan kesuksesan lembaga di masa mendatang.

Dari hal itu perlu adanya suatu rancangan atau perencanaan yang dapat menjadikan lembaga Madrasah ini lebih bermutu dan memiliki kualitas kontrol yang jelas. Maka dari permasalahan ini, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember”.

B. Fokus Penelitian

Mengacu pada latar belakang di atas, bahwasanya untuk mewujudnya suatu Madrasah yang memiliki kualitas dan mutu terbaik perlu adanya penanganan manajerial, terutama manajemen sumber daya manusia. Sebab manusialah yang mengelola sebuah lembaga pendidikan Madrasah.

Untuk mempermudah arah penelitian yang ditempuh dalam tesis ini, yaitu “Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan MTs Unggulan Nuris Jember”. Fokus penelitian tersebut ialah sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis dan proyeksi kebutuhan sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember?
2. Bagaimana rekrutmen sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember?
3. Bagaimana seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember?
4. Bagaimana orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember?
5. Bagaimana penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu kepada masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mendiskripsikan analisis dan proyeksi kebutuhan dan penyediaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.
2. Untuk mendiskripsikan rekrutmen sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.
3. Untuk mendiskripsikan seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

4. Untuk mendiskripsikan orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.
5. Untuk mendiskripsikan penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

D. Manfaat Penelitian

Dalam sebuah penelitian, pada dasarnya menginginkan hasil penelitian yang bermanfaat, adapun manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, penelitian ini sebagai salah satu bahan untuk menambah pengetahuan tentang penelitian dan penulisan karya ilmiah yang baik guna sebagai bekal penulisan karya ilmiah selanjutnya, serta memberi wawasan yang integral terhadap disiplin ilmu yang berhubungan dengan pendidikan.
2. Bagi lembaga IAIN Jember penelitian ini untuk memperkaya khasanah intelektual dan mengembangkan tradisi pemikiran di IAIN Jember.
3. Bagi Madrasah MTs Unggulan Nuris Jember, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif, guna untuk terus mempertahankan eksistensinya dan sebagai bahan masukan yang konstruktif dalam meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia.
4. Bagi Pengembangan Keilmuan penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah wawasan keilmuan tentang manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan Madrasah.

E. Definisi Istilah

1. Manajemen Sumber Daya Pendidik

Peneliti memahami manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen adalah proses mengatur orang lain untuk dapat bekerja sama agar mampu mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (lembaga). Sumber daya manusia ialah sumber daya manusia yang bekerja dilindungi suatu organisasi yang bisa disebut sebagai personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen koorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelolah sumber daya manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaan.

Oleh karena itu Manajemen Sumber Daya Manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan (rekrutmen dan seleksi), penempatan, pembinaan, dan evaluasi karyawan sehingga tercipta hubungan ketenaga kerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan

semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.¹¹

2. Mutu Pendidikan

Kualitas atau mutu adalah tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu. Sedangkan menurut menurut Edward Sallis mutu adalah kepuasan terbaik dan tercapainya kebutuhan/keinginan pelanggan. Dan menurut Hoy, yaitu “*Quality is often defined in term of outcomes to match a customer’s satisfaction*”, mutu adalah kepuasan terhadap lulusan berkualitas dan pelayanan yang baik¹². Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.¹³

Maka dari pemaparan di atas yang dimaksud kualitas pendidikan adalah upaya pemberian pelayanan yang baik dan nyaman agar usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran peserta didik menjadi lebih aktif dan kreatif sehingga menghasilkan lulusan yang unggul dan mampu bersaing dalam berbagai bidang.

¹¹Irianto Lambrie, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2010), 1-2.

¹²Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 24

¹³Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab 1 ketentuan umum Pasal 1

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Dalam tesis ini, terdapat beberapa hasil penelitian yang ada korelasinya dengan fokus penelitian ini yaitu dapat dikemukakan sebagai berikut : *Pertama*, tesis karya Hidayah (2012) dengan judul “Peranan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Islam Tempeh Kabupaten Lumajang Tahun Pelajaran 2011/2012”. *Kedua*, tesis karya Aziz Fanani (2011) dengan judul “Pelaksanaan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Satu Atap Al Alawiyah Sukorambi Jember Tahun Pelajaran 2010/2011”. Dalam tesis Aziz Fanani disebutkan bahwa pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Satu Atap Al Alawiyah Sukorambi Jember adalah dengan pelaksanaan manajerial dan operasional yang diterjemahkan pada pengarahannya ilmu pengetahuan dan pengalaman-pengalaman yang dimiliki oleh unsur madrasah (manajer, guru dan karyawan) dalam mewujudkan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

Persamaan penelitian ini dengan dua penelitian sebelumnya, adalah sama-sama melakukan pembahasan tentang manajemen sumber daya manusia. Pada tesis karya Hidayah, kajian tertuju pada peranan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru untuk menjalankan tugas pokok

dan fungsinya. Salah satu peran kepala sekolah dalam penelitian di atas ialah kepala sekolah sebagai supervisor. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif untuk mengetahui peranan kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya manusia. Sedangkan pada tesis karya Aziz Fanani, pembahasan lebih diarahkan pada pelaksanaan fungsi manajerial dan fungsi operasional sumber daya manusia di MTs Satu Atap Al Alawiyah Sukorambi Jember.

Selain memiliki persamaan, perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian sebelumnya pembahasan lebih tertuju kepada peningkatan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pimpinan lembaga, yaitu kepala madrasah. Pada tesis Aziz Fanani, pembahasannya mengenai pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikelola untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan pada penelitian ini peneliti membahas manajemen sumber daya manusia tentang analisis dan proyeksi kebutuhan, rekrutmen dan seleksi, orientasi, penilaian sumber daya manusia sampai dengan evaluasi.

Lebih rinci penulis akan menggambarkan melalui tabel berikut :

No	Peneliti	Judul	persamaan	perbedaan
1	Hidayah	Peranan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Islam Tempeh Kabupaten Lumajang Tahun Pelajaran 2011/2012	sama-sama melakukan pembahasan tentang manajemen sumber daya manusia	penelitian sebelumnya pembahasan lebih tertuju kepada peningkatan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pimpinan lembaga. Sementara penulis lebih pada fungsi manajemen terhadap peningkatan mutu.

2	Aziz Fanani	Pelaksanaan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Satu Atap Al Alawiyah Sukorambi Jember Tahun Pelajaran 2010/2011	sama-sama melakukan pembahasan tentang manajemen sumber daya manusia	pembahasannya mengenai pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikelola untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan penulis membahas manajemen sumber daya manusia tentang analisis dan prokyeksi kebutuhan, rekrutmen dan seleksi, orientasi, penilaian sumber daya manusia sampai dengan evaluasi.
---	-------------	---	--	--

Tabel 1 penelitian terdahulu

B. Kajian Teori

1. Kajian Tentang Manajemen Sumber Daya Pendidik

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Pendidik

Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.¹⁴ Malayu S.P Hasibuan memberi definisi MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efisien dan efektif membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.¹⁵

Selanjutnya, Certo & Certo mengungkapkan “*as used most commonly in this text, management is the process of reaching organizational goals by working with and through people and other*

¹⁴ Robert. L. Mathis- John h. Jacson, *Human Resources Management*, terj Diana Anjelika (Jakarta : Salemba Empat, 2006), 3

¹⁵ Malayu S.P Hasibuan, *manajemen sumber daya manusia*, (jakarta : bumi aksara, 2011), 10

organizational resources”. Manajemen merupakan seluruh bagian informasi yang melengkapi wawasan tentang bagaimana mengelola. Istilah manajemen juga dapat merujuk pada individu yang membimbing organisasi secara langsung atau karier khususnya untuk tugas membimbing dan mengarahkan organisasi.¹⁶

John Bernardin dan Joice E.A. Russel dalam buku Meldona menyatakan bahwa “*Human resource management (HRM) concerns the recruitmen, selection, development, compensation, retention, evaluation, and promotion of personnel within an organization*” atau “manajemen sumber daya manusia mengurus tentang tekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promossi personel dalam sebuah organisai”. John M. Ivancevich menyatakan secara singkat bahwa “*Human resource management is the effective management of people at work. HRM examines what can or should be done to make working people more productive dan satisfied*” atau “manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan yang efektif dari manusia dalam pekerjaan mereka, (dan) manajemen sumber daya manusia meneliti hal-hal yang dapat atau harus dilakukan untuk menjadikan orang yang bekerja menjadi lebih produktif dan lebih puas”. Wayne Mondy dan Robert M. Noe menulis bahwa “*Human resource management is the utilization of the firm’s human assert to achive organizational objectives*” atau “

¹⁶ Certo, S. C., & Certo, T., *Modern management: Concepts and skill*, (London: Library of Congress Cataloging, 2012), 7

manajemen sumber daya manusia adalah pendaya gunaan aset-aset insani perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang berhubungan dengan organisasi”.¹⁷

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi, dan hubungan karyawan.¹⁸

b. Analisis dan Proyeksi kebutuhan Sumber Daya Pendidik

Terkait dengan analisis dan proyeksi kebutuhan tenaga pendidik ini Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridhlo, M.Pd mengatakan, kebutuhan tenaga Guru (*teacher demand*) adalah tuntutan pemakai jasa professional guru untuk memberikan pelayanan pendidikan terhadap anak didik pada lembaga pendidikan pemakai jasa guru itu. Sedang penyediaan tenaga Guru (*teacher supply*) adalah upaya professional lembaga pendidikan untuk memenuhi tuntutan akan tenaga Guru dari lembaga pemakai jasa Guru.¹⁹

Berdasarkan batasan konsep *demand* dan *supply* seperti diutarakan di atas, terlihat berbagai adanya faktor esensial di dalam

¹⁷ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, (malang : UIN Malang Pres, 2009), 19-20

¹⁸ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Pustaka Setia, 2006), 22

¹⁹ Moh. Khusnuridlo, *Standar Nasional Pendidikan*, (Jember : Stain Jember Press, 2013), 91

konsep *demand* dan *supply* itu. Pada unsur *demand* penting perlu diperhatikan adalah Guru untuk bidang apakah, untuk jenis dan jenjang pendidikan yang mana, dengan kualifikasi apa, tugas – tugas apa saja yang harus dilaksanakan, dan juga jaminan jaminan apakah sebagai imbalan pelayanan yang diberikan oleh Guru.

Pada komponen *supply* unsur esensial yang perlu diperhatikan adalah : Guru apa dan dengan tingkat kualifikasi mana yang perlu dipersiapkan, apakah stock Guru cukuptersedia.²⁰

Maka dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis dan proyeksi kebutuhan guru merupakan serangkaian telaah dan rencana kedepan terkait tenaga pendidik dalam suatu lembaga pendidikan demi terwujudnya keseimbangan antara siswa dan tenaga pendidik sehingga menghasilkan proses KBM yang maksimal dan berkualitas. Adapun rumus analisis dan proyeksinya dapat dilihat pada gambar berikut.

$$\text{KGT} = \frac{\text{E} \times \text{BSM}}{\text{BK} \times \text{BMG}}$$

c. Rekrutmen Sumber Daya Pendidik

Ruki dalam buku Meldona mengatakan bahwa Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai proses mencari dan menarik (membujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi

²⁰ Moh. Khusnuridlo, *Standar Nasional Pendidikan*, 92

jabatan/posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya manusia.²¹ *Recruitment* adalah mencari dan mendapatkan pelamar berkualitas bagi perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong. Rekrutmen tidak memutuskan individu mana yang harus dipekerjakan dari kelompok pelamar pekerjaan.²²

Aktivitas rekrutmen berawal saat calon mulai dicari dan berakhir saat lamaran mereka diterima. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk dijadikan karyawan baru.

Sesuai dengan pendapat Armstrong “*requirement is preparing job descriptions and specifications, deciding terms, and conditions of employment*”. Rekrutmen merupakan proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana pegawai untuk menduduki suatu jabatan tertentu.²³

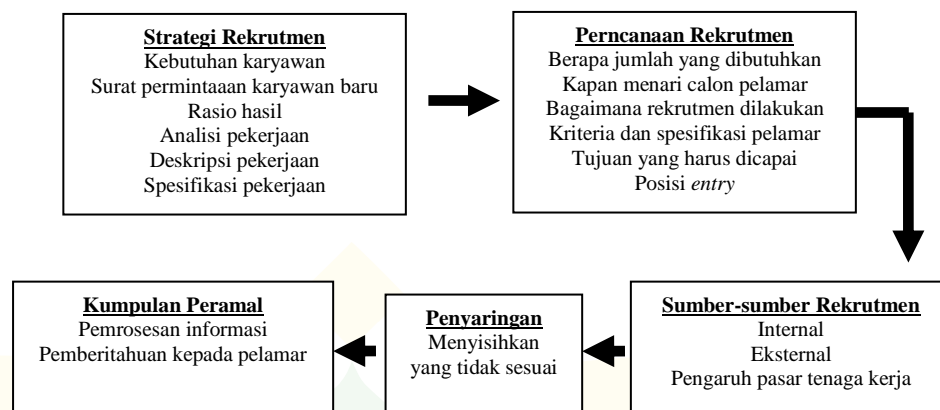
1) Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen dimulai saat organisasi merasa kebutuhan tambahan karyawan baru, yang diperoleh dan disesuaikan dengan strategiperekrutan, sampai pada proses akhir menghasilkan kumpulan pelamar. Lebih lengkapnya, seperti terlihat pada gambar ini.

²¹ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 132

²² Susan E, dkk, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Managing Human Resources*, terj Benny Prihartanto (Jakarta : Salemba Empat, 2006), 242

²³ Armstrong, M., *A handbook of human resource management practice*, (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006), 409



Gambar 1 Proses Rekrutmen

Bahwa proses rekrutmen menurut simamora terdiri²⁴ atas :

- a) Penyusunan strategi untuk merekrut. Rekrutmen yang akan dilakukan diselaraskan dengan strategi perusahaan, serta rencana kegiatan yang di inginkan dan kebutuhan khusus yang di tentukan oleh perusahaan. Otoritas rekrutmen dimulai dengan adanya kebutuhan karyawan dan terbitnya surat permintaan pegawai, yang berisi informasi tertentu.
- b) Perencanaan rekrutmen. Proses ini bermula dari spesifikasi yang jelas dari kebutuhan karyawan (jumlah, kriteria keahlian, dan tingkat) dalam batasan waktu yang di tentukan. Tersedianya ramalan permintaan SDM yang telah dilakukan dapat memberikan prediksi jumlah dan alternatif solusi permasalahan yang ada. Prosedur dasarnya adalah bahwa umumnya perusahaan dapat melihat apa yang telah terjadi dalam kelompok pekerjaan selama beberapa tahun silam yang

²⁴ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 135- 138

berhubungan dengan pengangkatan baru, promosi dan transfer.

- c) Sumber-sumber rekrutmen. Terdapat dua sumber utama yang dapat digunakan yaitu internal dan eksternal.
- d) Penyaringan. Lamaran – lamaran yang masuk kemudian disaring untuk menyisihkan pelamar yang kurang pas dan mendapatkan kandidat yang benar-benar sesuai dan memenuhi syarat.
- e) Kumpulan Pelamar. Akhirnya tersedia beberapa calon karyawan baru yang siap untuk diajukan dalam proses seleksi.

2) Sumber dan Metode Rekrutmen

Dalam merencanakan aktifitas perekrutan, dua hal yang harus ditangani adalah sumber yang akan dicari dan metode yang akan digunakan. Perusahaan yang efektif memilih sumber dan metode perekrutan berdasarkan kebutuhan dan sasaran perekrutan perusahaan. Terdapat dua sumber utama perekrutan yang dapat digunakan²⁵, yaitu : Internal dan Eksternal

Sumber Internal, dilakukan perusahaan melalui kebijakan dari dalam diri perusahaan berupa promosi, transfer, rotasi pekerja, dan pengayaan dan pemanggilan kembali. Metode internal dengan menggunakan *Job Posting* (penawaran terbuka untuk

²⁵ Susan E, dkk, *pengelolaan sumberdaya manusia managing human resources*, 255

suatu jabatan tertentu) yaitu memperlihatkan pada semua karyawan tentang terbukanya lowongan yang ada di perusahaan secara menyolok. Dapat berupa pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan. *Skill Inventories* (daftar keterampilan) merupakan data persediaan keahlian dan keterampilan dari karyawan yang berisi seluruh arsip dan informasi berkaitan dengan perkembangan dan meningkatnya potensi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Rekomendasi dari *referral*/karyawan, karyawan merekomendasikan pencari kerja kepada departemen SDM.²⁶

Sumber Eksternal, yaitu rekrutmen yang berasal dari luar perusahaan, terdiri atas : karyawan yang mencari pekerjaan baru untuk pertamakali, karyawan yang telah bekerja dan tidak puas terhadap perusahaan sebelumnya. Pembajakan karyawan, penganguran. Metode eksternal, dapat dilakukan dengan cara : *walk-in applicant* sejumlah pelamar mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan untuk mencari kerja, *write-en* berupa surat-surat lamaran yang dikirimkan langsung ke perusahaan, Iklan, Perguruan Tinggi, *open house* merupakan model penarikan yang relatif baru, yaitu dengan cara mengundang orang disekitar perusahaan untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas

²⁶ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 141-142

perusahaan, memperoleh penjelasan. Dengan cara ini, orang-orang diharapkan tertarik. dll.²⁷

d. Seleksi Sumber Daya Pendidik

Seleksi (*selection*) adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang akan dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar.²⁸ Menurut Simmora dan Rivai mendeskripsikan 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. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.²⁹ Penyeleksian ini dimulai dengan menilai persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pegawai baru, diantaranya aspek teknis dalam menjalankan pekerjaan dan kebutuhan perusahaan yang sulit diukur.

Sesuai pendapat Byars & Rue “*the process of choosing from among available applicants the individuals who are most likely to successfully perform a job*”. Oleh karena itu bagi madrasah maupun lembaga pendidikan yang ingin melakukan perekrutan pegawai honorer, sebaiknya menentukan kualifikasi dasar sehingga mampu

²⁷ Edi sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta ; Kencana, 2009), 48

²⁸ Susan E, dkk, *pengelolaan sumberdaya manusia managing human resources*, 294

²⁹ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 157

menemukan seseorang yang sesuai dengan jabatan atau posisi yang dibutuhkan dengan bidang keahlian yang dimiliki.³⁰

Penyeleksian harus menjamin bahwa para pegawai memiliki (a) memiliki produktifitas tinggi, (b) memiliki motivasi untuk bekerja di perusahaan selama perusahaan tersebut ingin memperkerjakan mereka, (c) memiliki kemampuan untuk menunjukkan perilaku yang akan memuaskan pelanggan, dan (d) memiliki kemampuan untuk menerapkan strategi perusahaan.

Proses seleksi dalam praktiknya tergantung pada tiga masukan yang bermanfaat, yaitu analisis pekerjaan, perencanaan SDM, dan rekrutmen. Ketiga masukan itu akan membimbing proses seleksi dapat berlangsung dengan cara yang lebih efektif dan efisien dengan arah yang lebih jelas.

Keputusan penerimaan	Tahap 13
Drug test	Tahap 12
Assessment center	Tahap 11
Peninjauan pekerja yang realistis	Tahap 10
Evaluasi medis kesehatan	Tahap 9
Wawancara dengan supervisor	Tahap 8
Wawancara	Tahap 7
Tes psikologi	Tahap 6

³⁰ Byars, L. L., & Rue, L. W., *Human resource management*, (United States of America: Richard D. Irwin, Inc, 1991), 168

Tes kepribadian	Tahap 5
Tes kemampuan/tes potensian akademik	Tahap 4
Tes kemampuan	Tahap 3
Format (borang) lamaran	Tahap 2
Surat rekomendasi	Tahap 1

Gambar 2 proses/tahapan-tahapan seleksi menurut Rivai³¹

Secara singkat berikut akan dijelaskan peralatan seleksi yang dikemukakan diatas, yaitu :

Tahap 1, Surat rekomendasi. Yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah tentang isi rekomendasi, yaitu khususnya tentang sifat-sifat orang yang merekomendasi sebagai bahan pertimbangan evaluasi.

Tahap 2, Format (borang) lamaran. Pada tahap ini perlu format buku formulir lamaran agar mempermudah penyeleksian mendapatkan informasi/data yang lengkap dari calon karyawan. Borang itu secara khusus meminta informasi tentang pengalaman pekerjaan status meminta informasi tentang pengalaman pekerjaan sstatus pekerjaan yang sekrang.

Tahap 3, Tes Kemampuan adalah alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan dan harapan perusahaan. Tes ini mengukur tingkat kecerdasan (intelegensi test), kecekatan, kepribadian, minat, bakat, dan prestasi.

³¹ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 162-182

Tahap 4, Tes Potensi Akademik (ability test). Tes ini mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi. Cognitive ability test mengukur kemampuan potensi pelamar yang pada area tertentu, misalnya matematika, intelegensi.

Tahap 5, Tes Kepribadian (personality test). Tes yang digunakan untuk menaksir sifat-sifat (traits) dan karakter, karakteristik pekerja yang dicari adalah yang cenderung konsisten dan mampu bertahan lama.

Tahap 6. Tes Psikologi. Tes ini mengukur beberapa aspek dari pelamar seperti potensi kecerdasan, intelegensi, kemampuan logika, kepribadian atau tempramen, menyangkut kepercayaan diri, kreatifitas, kemampuan menyesuaikan diri, sosialisasi serta visi misi. Tes ini sekaligus juga menganalisis apakah para para pelamar memiliki etika kerja yang baik, dapat motivasi.

Tahap 7, wawancara adalah suatu bentuk percakapan mendalam dan formal yang diadakan untuk mengvaluasi tentang pelamar.

Tahap 8, wawancara dengan supervisor. Tanggung jawab terakhir untuk keberhasilan pekerja yang baru diterima bisa terletak pada supervisor, yaitu atas dari calon karyawan yang diharapkan dapat mengevaluasi kemampuan-kemampuan teknis pelamar dan dapat

menjawab pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan pekerjaan khusus pelamar dengan tepat.

Tahap 9, evaluasi medis. Evaluasi ini terdiri atas ceklist kesehatan yang meminta pelamar menunjukkan informasi kesehatan dan kecelakaan yang pernah dialami. Evaluasi ini berupa pemeriksaan fisik oleh perawat atau dokter perusahaan dan mengisi angket.

Tahap 10, Peninjauan pekerja yang realistis. Artinya menunjukkan pekerja kepada para pegawai dan format pekerja, yang meliputi : jenis pekerjaan, peralatan dan kondisi-kondisi kerja yang dilibatkan.

Tahap 11, assessment center. Merupakan cara penilaian para karyawan dengan menggunakan tempat tertentu untuk menguji pelamar dalam suatu simulasi atas tugas-tugas yang diminta.

Tahap 12, Drug Test. Tes ini secara khusus meminta para pelamar untuk menjalani analisis tes seni untuk menguji kadar alkohol dalam tubuhnya. Pelamar yang mempunyai hasil positif akan dihapus dari pertimbangan selanjutnya.

Tahap 13, keputusan penerimaan. Penerimaan kerja merupakan akhir proses seleksi.

Langkah-langkah dalam seleksi menurut Sondang P. Siagian mengatakan bahwa : Proses seleksi terdiri paling sedikit delapan langkah yang dapat ditempuh, yaitu

1. Penerimaan surat lamaran,
2. Penyelenggaraan ujian,
3. Wawancara seleksi,
4. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensi,
5. Evaluasi kesehatan,
6. Wawancara oleh atasan,
7. Pengenalan pekerjaan, dan
8. Keputusan.³²

e. Orientasi Sumber Daya Pendidik

Menurut Simamora dalam buku Mondy Orientasi adalah aktifitas – aktifitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan baru agar mulai berfungsi secara efektif dan nyaman dengan pekerjaan barunya. Menurut Mondy orientasi adalah upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi karyawan baru yang memberi mereka informasi mengenai perusahaan, pekerjaan dan kelompok kerja.³³ Orientasi meliputi pengenalan karyawan baru terhadap perusahaan, baik tentang fungsi-fungsi yang ada tugas-tugas maupun orang yang bersangkutan.

Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan sangat tergantung pada sikap para pegawai lama dalam interaksinya dengan para pegawai baru selama masa pengenalan berlangsung. Sikap positif para pegawai lama terhadap organisasi,

³² Sondang, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 137

³³ Wayne mondys, *manajemen sumberdaya manusia jilid 1 edisi 10*, terj bayu airlangga, (Jakarta : Eirlangga, 2008), 226

terhadap tugas dan terhadap pegawai lainnya yang jauh lebih penting artinya dibandingkan dengan kemampuan memberikan penjelasan teknis tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi.

Tujuan orientasi karyawan baru tidak terlepas dari beberapa hal diantaranya *pertama* untuk mempelajari prosedur pekerjaan, *kedua* penjalinan hubungan antara atasan dan bawahan, *ketiga* memberikan karyawan perasaan kesadaran memilih (*sense of belonging*) dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi, *keempat* mengurangi jumlah stres dan kegelisahan yang dialami oleh karyawan, dan *kelima* mengurangi biaya *start-up*.

Kegunaan orientasi³⁴ tidak terlepas dari hal-hal berikut :
pertama situasi kerja, Pada saat awal akan membantu karyawan baru untuk mengetahui bagaimana pekerjaan diselaraskan ke dalam struktur organisasi dan tujuan tujuan perusahaan. *Kedua* kebijakan dan aturan perusahaan, Setiap pekerjaan dalam organisasi harus dijalankan berdasarkan petunjuk petunjuk dan batasan-batasan yang diberikan oleh kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan. *Ketiga* kompensasi, para karyawan memiliki minat khusus dalam memperoleh informasi mengenai sistim imbalan. Manajemen biasanya memberikan informasi ini selama proses rekrutmen dan seleksi serta mengulanginya dalam orientasi. *Keempat* budaya perusahaan, bagaimana cara melakukan

³⁴ Wayne mondy, *manajemen sumberdaya manusia*, 227

sesuatu disini, mulai dari cara berpakaian hingga cara mereka berbicara. *Kelima* kenggotaan tim, kemampuan dan kemauan seorang karyawan baru untuk bekerja dalam tim diharapkan telah ditentukan sebelum ia bekerja. *Keenam* pengembangan karyawan, keamana kerja seseorang semakain bergantung pada kemampuannya untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang terus menerus berubah. *Ketujuh* sosialisasi, untuk mengurangi kecemasan yang mungkin dialami para karyawan baru, perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal.

Tipe orientasi, terdapat dua tipe orientasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan atau organisasi, yaitu : induksi dan sosialisasi. Tahap induksi melibatkan interaksi antara karyawan baru, penyelia (supervisor) langsung, dalam program orientasi formal. Dalam aktifitas ini karyawan baru mempelajari antara lain : sejarah organisasi, deskripsi prodak yang dihasilkan oleh organisasi, struktur, otoritas dan hubungan tanggung jawab dalam organisasi. Sedangkan sosialisasi merupakan proses berkesinambungan yang dapat menyebabkan karyawan baru mulai memahami, menerima, nilai, norma dan keyakinan yang dianut oleh orang-orang di dalam organisasi.³⁵

f. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik

Penilaian kinerja dilakukan untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau

³⁵ Maldona, manajemen sumberdaya manusia, 199-200

individu. Penilaian kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan sasaran kerja. Mangkuprawira mendefinisikan penilaian kerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.

Siagian menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja para karyawan dimana terdapat beberapa faktor, yaitu *pertama* yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan. *Kedua* penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif. *Ketiga* hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang. *Keempat* hasil penilaian kinerja menjadi bahan yang diambil untuk dipertimbangkan dalam setiap pengambilan keputusan.³⁶

1) Elemen – Elemen Sitem Penilaian Kinerja

Penilaian seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja seseorang. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Hasil-hasil yang baik dan dapat dipakai sebagai dasar penilaian yang lainnya. Untuk mencapai tujuan itu, sitem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran

³⁶ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 330

yang terukur. Pekerjaan terkait berarti bahwa sistem mengevaluasi perilaku-perilaku kritis yang mengandung keberhasilan pekerja. Jika evaluasi tidak terkait dengan pekerjaan, hal ini tidaklah absah. Tanpa keabsahan dan derajat kepercayaan, sistem bisa jadi mendeskriminasi kesempatan penerapan hukum yang secara adil.³⁷

Standar kinerja, sistem penilaian membutuhkan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Agar efektif, standar hendaknya terkait dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Hal ini dapat diturunkan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan.

Kinerja terukur, evaluasi kinerja juga membutuhkan ukuran kinerja yang dapat diandalkan, seperti pengukuran reteng setiap karyawan berdasarkan jenis pekerjaannya. Agar terjadi perilaku kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan cara lain dengan standar sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah derajat kepercayaan dari sistem penilaian.

³⁷ Meldona, *manajemen sumber daya manusia perspektif integratif*, 338

2) Pendekatan Penilaian Kerja

Kreitner dan Kinicki melihat sasaran penilaian dari segi pendekatannya, yang disebut dengan pendekatan terhadap sifat, perilaku, hasil dan kontinjensi. Sementara itu Robbins melihat penilaian kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu, perilaku, dan sikap.³⁸ Pendapat diantara keduanya bersifat saling melengkapi dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pendekatan sikap, pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan. Meskipun pendekatan sifat sangat luas dipergunakan oleh manajer, pada umumnya dipertimbangkan oleh para ahli sebagai yang paling lemah. Penilaian sifat kurang sempurna karena relatif bermakna ganda terhadap kinerja aktual. Misalnya penilaian seseorang yang mempunyai inisiatif rendah tidak memberikan sesuatu tentang bagaimana memperbaiki prestasi kerja.

Pendekatan perilaku, masalah dalam pendekatan perilaku menunjukkan bagaimana orang berperilaku dan bukan tentang kepribadiannya. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila kinerja didukung oleh tingkat perilaku kerja.

³⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Rajawali pers, 2009), 376-379

Pendekatan hasil, pendekatan hasil memfokuskan pada produk atau hasil usaha seseorang. Pendekatan ini menitikberatkan pada apa yang telah diselesaikan individu. Dengan menggunakan kriteria hasil, seorang *plant manager* dapat dinilai berdasarkan kriteria jumlah yang diproduksi, sisa yang ditimbulkan, dan biaya produksi.

Pendekatan kontinjensi, pendekatan sifat, perilaku, dan hasil cocok untuk dipergunakan terhadap pada kebutuhan dan pada situasi tertentu. Oleh karena itu, diusulkan pendekatan kontinjensi yang selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang.

3) Metode Penilaian Kinerja

Robbins dalam buku Wibowo menemukan beberapa metode yang dapat dipergunakan tentang bagaimana mengevaluasi kinerja karyawan. Teknik yang dapat dipergunakan dalam evaluasi individu adalah sebagai berikut ³⁹:

Written Essay, teknik ini memberikan evaluasi kinerja dengan cara mendeskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu, tim maupun organisasi.

Critical Incidents, teknik ini mengevaluasi perilaku yang menjadi kunci dalam membuat perdebatan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dengan tidak efektif.

³⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 388-389

Graphic rating scales, teknik ini merupakan metode evaluasi dimana evaluator memerintahkan faktor kinerja dalam skala intrumental.

Behaviorally anchored rating scales, teknik ini merupakan pendekatan skala yang mengombinasikan elemen utama dari *critical incident* dan *graphic rating scale*. Penilai memeringkat pekerja berdasarkan butir-butir sepanjang kontinum, tetapi titiknya adalah contoh perilaku aktual pada pekerjaan tertentu dari pada deskripsi umum atau sifat.

Group order ranking, teknik ini merupakan metode evaluasi yang menempatkan pekerja ke dalam klasifikasi tertentu, seperti *quartiles*.

Individual ranking, teknik ini merupakan suatu metode evaluasi yang menyusun/rank-order pekerja dari terbaik ke terburuk.

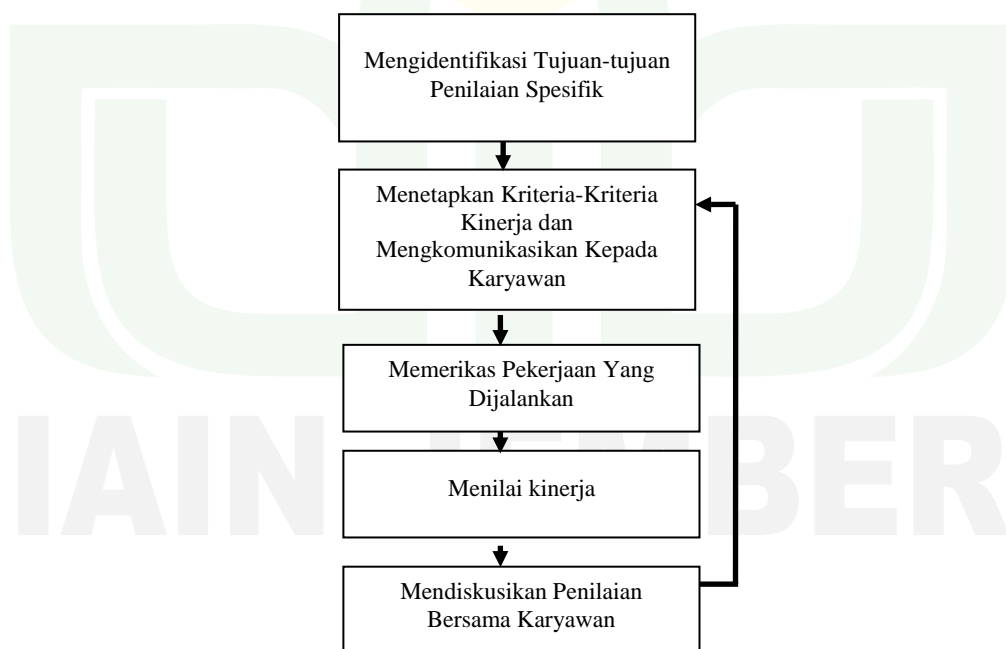
Paired comparison, teknik ini merupakan metode evaluasi yang membandingkan masing-masing pekerja dengan setiap pekerja lain dan menyusun peringkat berdasarkan jumlah nilai superior yang dicapai pekerja.

4) Proses Penilaian Kinerja

Sebagaimana ditunjukkan pada gambar 4⁴⁰, titik awal dalam penilaian kinerja adalah mengidentifikasi sasaran-sasaran

⁴⁰ Wayne mondy, *manajemen sumberdaya manusia*, 260

kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan sehingga manajemen harus memiliki tujuan-tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Langkah berikutnya dari siklus terus-menerus dilanjutkan dengan menetukan kriteria-kriteria kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi-ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dilaksanakan dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasinya berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditentukan



Gambar 3, proses penilaian kinerja

2. Kajian Tentang Mutu Pendidikan

Pengembangan mutu dalam sektor pendidikan, sesungguhnya mengadopsi dari berbagai konsep. Seperti yang diungkapkan oleh Edward Sallis, Mutu adalah kepuasan terbaik dan tercapainya kebutuhan/keinginan pelanggan. Dan menurut Hoy, yaitu “*Quality is often defined in term of outcomes to match a customer’s satisfaction*”, mutu adalah kepuasan terhadap lulusan berkualitas dan pelayanan yang baik⁴¹.

Sementara itu, jika dilihat dari segi korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, bahwa mutu pendidikan adalah kemampuan kepala seekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang terkait dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut/standar yang berlaku.⁴²

Indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolak ukur mutu pendidikan bisa juga dipakai untuk mengukur mutu pesantren adalah sebagai berikut : *pertama* Hasil Akhir Pendidikan, *kedua* Hasil Langsung Pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan disuatu lembaga pendidikan. Misalnya tes tertulis, daftar cek, skala reteng, dan skala sikap. *Ketiga* Proses Pendidikan.

⁴¹ Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 24

⁴² Dzaujak Ahmad, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar*, (Jakarta : Depdikbud, 1996), 8

Keempat Instrumen *Input*, yaitu alat berinteraksi dengan *Raw Input* (siswa). *Kelima Raw Input* dan lingkungan.⁴³

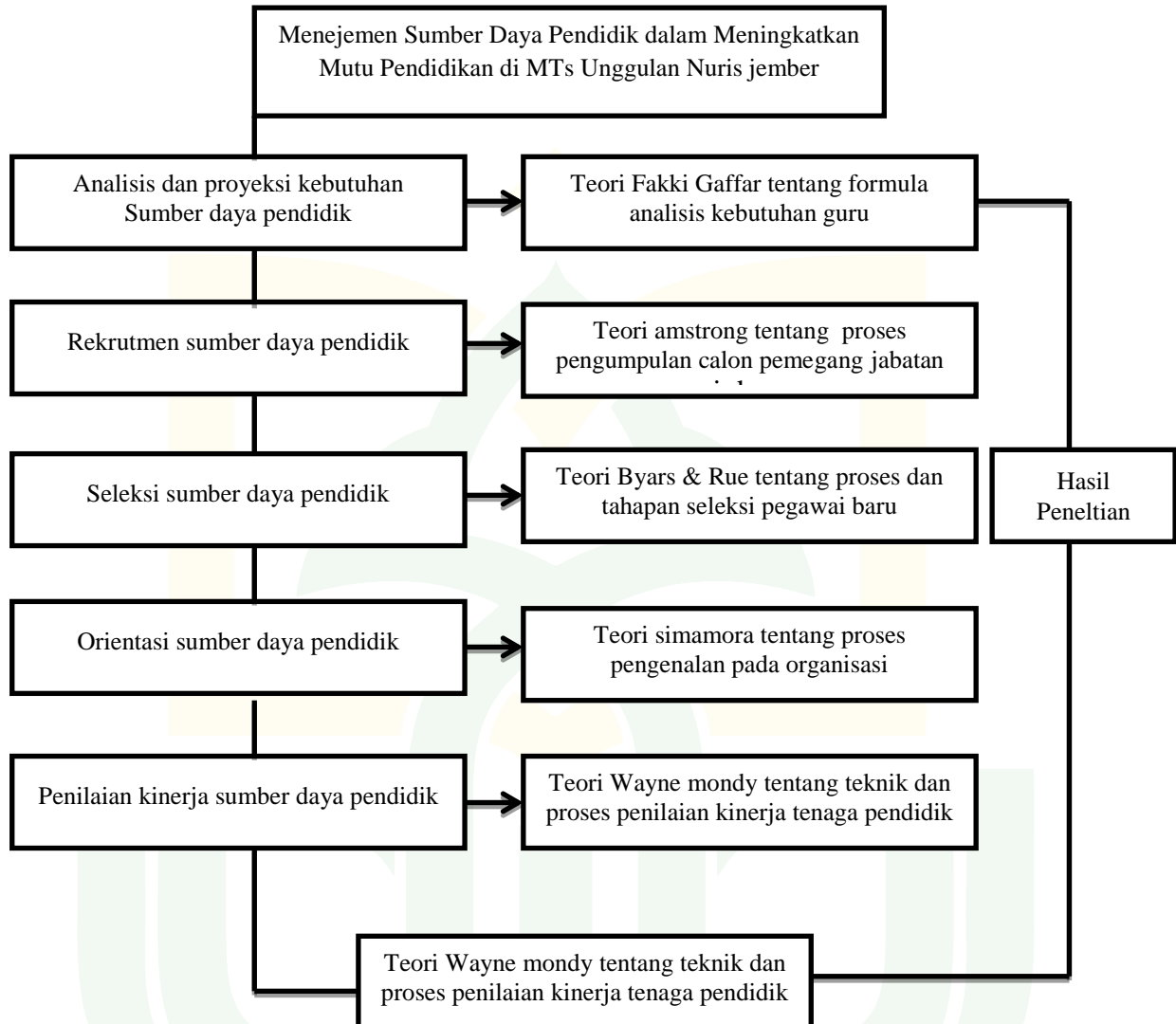
Madrasah adalah suatu lembaga pendidikan dan pengajaran yang merupakan bagian dari proses sistem pendidikan nasional. Madrasah sebagai lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh dan berkembang telah mendapat pengakuan dari masyarakat sekitar. Keunikan sistem Madrasah dengan segala potensi yang dimilikinya menjadikan Madrasah tetap *survive* dan dianggap sebagai solusi alternatif bagi kehidupan masyarakat modern. Keberadaan pondok pesantren dalam era globalisasi ini, perkembangannya semakin menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang berusaha menjawab segala tantangan perubahan zaman. Dengan melakukan pembenahan dan pembaharuan pada sistem yang dianutnya.

Adapun ukuran mutu Baldrige berfokus pada 7 area topik secara integral dan dinamis saling berhubungan, yaitu *leadership* (kepemimpinan), *information and analysis* (analisis dan informasi), *strategic quality planning* (perencanaan kualitas strategi), *human resource management* (manajemen sumberdaya manusia), *quality assurance product of product and services*, *quality result and customer satisfaction*.⁴⁴

⁴³ Sri minarti, *Manajemen Sekolah mengelola lembaga pendidikan secara mandiri*, (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2011), 335

⁴⁴ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang : Uin Maliki Press, 2010), 83

a. Kerangka Konseptual



IAIN JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan kegiatan ilmiah yang ditempuh melalui serangkaian proses panjang. Dalam konteks ilmu sosial, kegiatan penelitian diawali dengan munculnya minat untuk mengkaji munculnya fenomena tertentu.

Dalam melakukan sebuah penelitian tentunya peneliti membutuhkan metode penelitian, karena dalam penelitian ilmiah belum dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya ketika dalam penelitian tersebut tidak menggunakan metode yang sesuai.

“Metode merupakan suatu hal yang pokok dan penting dalam melaksanakan penelitian agar hasil penelitian yang dilakukan benar-benar valid dan dapat di pertanggung jawabkan. Selain itu, dengan metode yang baik dan sesuai akan memungkinkan tercapainya tujuan penelitian. yang dimaksud dengan metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya. Baik itu berupa wawancara (interview), angket, pengamatan (observasi), tes, maupun yang berbentuk dokumentasi”.⁴⁵

Penelitian dalam hal ini pada hakikatnya merupakan salah satu rangkaian kegiatan ilmiah baik digunakan untuk keperluan mengumpulkan data atau mengambil kesimpulan atas gejala-gejala tertentu dalam gejala empirik.

⁴⁵ Arikunto, Suharsini, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2006), 149

Berdasarkan pengertian di atas, yang dimaksud dengan metode penelitian adalah cara utama yang dipergunakan untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu penelitian dengan menggunakan teknik dan alat-alat tertentu sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya.

Beberapa hal yang perlu dijabarkan mengenai metode penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

B. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Disebut kualitatif karena penelitian ini bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dll secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan menggunakan metode khusus alamiah.⁴⁶

Disebut deskriptif karena metode penelitian ini berusaha untuk mendeskripsikan suatu obyek, fenomena, atau setting sosial terjewantah dalam suatu tulisan yang bersifat naratif. Artinya, data, fakta yang dihimpun berbentuk kata atau gambar dari pada angka-angka. Mendeskripsikan berarti menggambarkan apa, mengapa dan bagaimana suatu kejadian terjadi.⁴⁷

Tujuannya untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis,

⁴⁶Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Roesdakarya, 2007), 6.

⁴⁷Djam'an Satiri dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: ALFABETA, 2014), 28.

faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.⁴⁸

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research, field work*) yang merupakan studi terhadap realitas kehidupan sosial masyarakat secara langsung. Penelitian lapangan dapat juga dianggap juga sebagai pendekatan luas dalam penelitian kualitatif atau sebagai metode untuk mengumpulkan data kualitatif. Ide pentingnya adalah bahwa peneliti berangkat kelapangan untuk mengadakan pengamatan tentang suatu fenomena dan suatu keadaan alamiah.⁴⁹

Model penelitian lapangannya adalah model catatan lapangan, yang mana pernyataan tentang semua peristiwa yang dialami, yaitu yang diingat dan didengar tidak boleh berisi penafsiran, hanya merupakan catatan sebagaimana adanya dan pernyataan yang datanya telah teruji kepercayaan dan keabsahannya.⁵⁰

C. Lokasi Penelitian

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian yaitu MTs Unggulan Nuris Jember. Alasan dipilihnya Madrasah ini karena menggunakan pertimbangan pribadi yang sesuai dengan topik penelitian, peneliti memilih obyek sebagai serangkaian analisis. Peneliti memilih serangkaian analisis tersebut berdasarkan kebutuhannya dan menganggap bahwa serangkaian analisis tersebut representatif.

⁴⁸ Moh Nazir, *Metode Penelitian* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 54.

⁴⁹ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 26.

⁵⁰ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 155.

D. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peneliti menjelaskan maksud dan tujuan penelitian dengan terang-terangan kepada subyek yang diteliti. Maksud semua itu untuk mempermudah peneliti mendapat ijin serta informasi yang dibutuhkan.

E. Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut dianggap paling tahu yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjajahi obyek/situasi sosial yang diteliti.⁵¹ Jadi dalam hal ini yang menjadi sumber informasi adalah sebagai berikut.

1. Hodaifah selaku kepala madrasah
2. Irma Kristanti selaku Guru baru yang lolos seleksi
3. Wahyutinni E selaku bendahara madrasah
4. Badrus Sholeh selaku Waka Kurikulum
5. Nur Hamidah selaku waka kesiswaan
6. Hasanatul Khalidiyah, Zainal abdillah, selaku Panitia penerimaan tenaga pendidik baru

F. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diambil dari data primer yaitu kepala Madrasah, Waka kurikulum, Guru, dan karyawan. Selain data

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta,2012), 218-219.

primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yaitu data dari dokumen dan observasi.⁵² Adapun data yang ingin diperoleh yaitu: (1) Letak geografis MTs Unggulan Nuris Jember, dan (2) Proses manajemen sumber daya Pendidik meliputi Analisis dan proyeksi kebutuhan, Rekrutmen dan seleksi, Orientasi, dan evaluasi/ penilaian.

G. Teknik Pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.⁵³ Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.⁵⁴ Sedangkan menurut Sugiyono apabila dilihat dari segi cara maka tehnik pengumpulan data dapat dilakukan dengan wawancara (*interview*), angket pengamatan (*observasi*), dokumentasi, maupun gabungan keempatnya.⁵⁵

Berdasarkan pengertian di atas yang dimaksud dengan metode penelitian adalah cara utama yang digunakan untuk menentukan, mengembangkan teknik dan alat-alat tertentu sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya. Adapun metode penelitian yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

⁵² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 137.

⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 224.

⁵⁴ Sugiyono., 2.

⁵⁵ Sugiyono., 225.

1. Metode Observasi

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan.⁵⁶ Observasi juga merupakan suatu teknik untuk mengamati secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktifitas yang sedang berlangsung dalam menggunakan metode observasi cara yang paling efektif dan melengkapinya dengan format atau blangko penggunaan instrumen.⁵⁷

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa observasi adalah cara atau teknik pengumpulan data yang dilakukan secara sadar dengan melakukan pengamatan. Dalam hal ini peneliti menggunakan observasi partisipasi pasif, yaitu teknik pengumpulan data dimana peneliti hanya datang ditempat kegiatan orang yang diamati, akan tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.⁵⁸

Proses observasi yang dilakukan oleh peneliti di MTs Unggulan Nuris Jember tersebut untuk memperoleh data-data tentang keadaan kondisi yang meliputi:

- a) Letak geografis MTs Unggulan Nuris Jember
- b) Proses manajemen sumber daya Pendidik dan Ketenaga Pendidikan meliputi Analisis kebutuhan, Rekrutmen dan seleksi, Orientasi, dan evaluasi/ penilaian.

2. Metode Interview

Metode interview atau wawancara adalah teknik mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden, percakapan

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 226.

⁵⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, 197.

⁵⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 227.

dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan dua belah pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang ditanyai memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁵⁹

Dari pendapat di atas dapat diambil pengertian bahwa interview merupakan kegiatan tanya jawab yang dilakukan untuk mendapatkan informasi atau data yang relevan secara langsung dengan melakukan pertanyaan kepada terwawancara.

Pada penelitian ini digunakan metode wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas, dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap, melainkan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang ditanyakan.⁶⁰

Dari proses interview yang dilakukan oleh peneliti di MTs Unggulan Nuris Jember tersebut untuk memperoleh data-data yang meliputi:

- 1) Analisis dan Proyeksi Kebutuhan sumber daya Pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember
- 2) Rekrutmen sumber daya Pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember
- 3) Seleksi sumber daya Pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember
- 4) Orientasi sumber daya Pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember
- 5) Penilaian sumber daya Pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember.

⁵⁹ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 135.

⁶⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 140.

3. Metode Dokumenter

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.⁶¹

Sedangkan metode dokumenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, agenda, dan sebagainya.

Dengan metode dokumenter ini untuk mendapatkan data yang berupa:

- a) Struktur Organisasi Madrasah di MTs Unggulan Nuris Jember
- b) Keadaan sarana dan prasarana
- c) Jumlah guru
- d) Keadaan guru dan karyawan
- e) Data-data yang berkenaan dengan Perencanaan, Rekrutmen dan seleksi, Orientasi, dan evaluasi/ penilaian di MTs Unggulan Nuris Jember.

H. Analisis Data

Setelah diperoleh dari lapangan dengan berbagai metode di depan maka dilakukan analisis data, karena data yang diperoleh adalah data mentah yang perlu diolah dan analisis.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 240.

dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁶²

Dengan demikian dapat dipahami bahwa, analisis data adalah proses menganalisis data untuk menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dan untuk menghasilkan kesimpulan yang benar. Peneliti menggunakan analisis data model Miles *and* Huberman. Langkah-langkah analisa data model ini yaitu, reduksi data, penyajian data, kesimpulan.⁶³

a. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

Dengan demikian data yang telah di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mecarinya bila di perlukan.⁶⁴

Langkah-langkah reduksi data adalah *pertama*, mengidentifikasi adanya satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian. *Kedua*, membuat ringkasan, mengkode, menggolongkan sesuai gugusan data dan membuat catatan-catatan.⁶⁵

⁶² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 244.

⁶³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 246.

⁶⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 247.

⁶⁵ Moleong, *Metodologi Penelitian*, 288.

b. Penyajian Data

Setelah data di reduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.⁶⁶

Langkah-langkah dalam penyajian data adalah dengan menyusun sekumpulan informasi menjadi pernyataan kemudian di klasifikasikan menurut pokok-pokok permasalahan.

c. Verification atau Kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles *and* Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.⁶⁷

I. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan agar memperoleh hasil yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan serta dapat dipercaya oleh semua pihak. Pengecekan keabsahan data yang dilakukan pada penelitian ini yaitu *triangulasi* sumber dan *triangulasi* metode.

⁶⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 249.

⁶⁷ Sugiyono, 253.

Triangulasi sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda, yang artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informan yang diperoleh dengan informasi yang berasal dari sumber lain.⁶⁸ *Triangulasi* metode, menurut Patton terdapat dua strategi, yaitu: (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengeumpulan data, (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.⁶⁹

J. Tahap-Tahap Penelitian

Untuk mengetahui proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti mulai awal hingga akhir maka perlu diuraikan tahap-tahap penelitian.

Tahap-tahap penelitian yang dilalui oleh peneliti dalam proses penelitian adalah sebagai berikut

1. Tahap Pra Lapangan

Dalam tahap penelitian pra lapangan terdapat enam tahap. Tahapan tersebut juga dilalui peneliti sendiri, adapun enam tahapan tersebut adalah:

a) Menyusun rencana penelitian

Pada tahapan ini peneliti membuat rancangan penelitian terlebih dahulu, dimulai dari pengajuan judul, penyusunan matrik dan seminar proposal.

⁶⁸ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 275.

⁶⁹ Moleong, 331.

b) Memilih lapangan penelitian

Sebelum melakukan penelitian, seorang peneliti harus terlebih dahulu memilih lapangan penelitian. Lapangan penelitian yang dipilih yaitu MTs Unggulan Nuris Jember.

c) Mengurus perizinan

Sebelum mengadakan penelitian, peneliti mengurus perizinan terlebih dahulu ke pihak kampus.

d) Menjajaki dan menilai lapangan

Setelah diberikan izin, peneliti mulai melakukan penjajakan dan menilai lapangan untuk lebih mengetahui latar belakang objek penelitian, lingkungan sosial, adat istiadat, kebiasaan, agama dan pendidikannya. Hal ini dilakukan agar memudahkan peneliti dalam menggali data.

e) Memilih dan memanfaatkan informan

Pada tahap ini peneliti mulai memilih informan untuk mendapatkan informasi yang dipilih, informan yang diambil dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru dan karyawan.

f) Menyiapkan perlengkapan penelitian

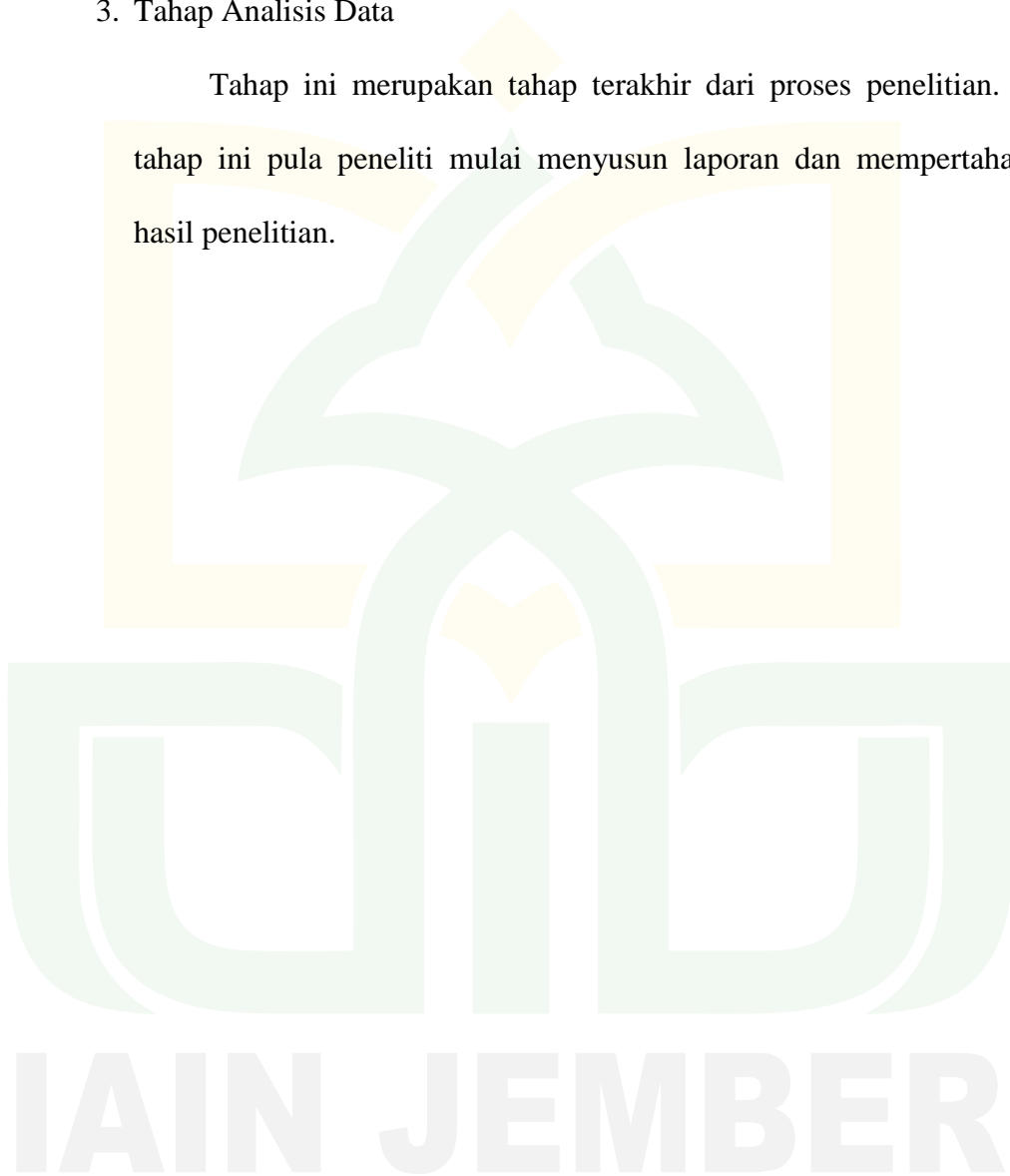
Setelah semua selesai mulai dari rancangan penelitian hingga memilih informan, maka peneliti menyiapkan perlengkapan penelitian sebelum terjun kelapangan yakni mulai dari menyiapkan buku catatan, kertas dan sebagainya.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap ini peneliti mulai mengadakan kunjungan langsung ke lokasi penelitian.

3. Tahap Analisis Data

Tahap ini merupakan tahap terakhir dari proses penelitian. Pada tahap ini pula peneliti mulai menyusun laporan dan mempertahankan hasil penelitian.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data dan Analisis

Dalam penelitian ini menggunakan tiga metode utama pencarian data dalam penelitian kualitatif, yaitu observasi partisipatif (*Participant observation*), wawancara mendalam (*In Depth Interview*) dan dokumenter (*Documentation*) untuk memperoleh data yang dibutuhkan dan diperlukan. Hingga pada akhirnya terkumpul data yang menunjang kevalidan penelitian ini. Data yang dipaparkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan adalah tentang “Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan MTs Unggulan Nuris Jember”:

1. Analisis Dan Proyeksi Kebutuhan Dan Penyediaan Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember

Pengelolaan sumber daya pendidik dimulai dan proyeksi kebutuhan yang merupakan aktivitas penting dalam manajemen pendidik. Sebab aktivitas ini menentukan seberapa baik kualitas input yang akan diterima oleh madrasah. Berkaitan dengan hal tersebut, Hodaifah, kepala MTs Unggulan Nuris Jember menyampaikan:

“Madrasah ini diberi nama ‘unggulan’ karena memang yang menjadi visi misi kami adalah bertekad untuk mencetak generasi muslim dan muslimah yang unggul dalam berbagai hal, baik prestasinya, kemampuannya, dan tak kalah penting juga unggul dalam segi akhlaknya. Nama itu adalah doa. Secara tidak langsung, kata

‘unggulan’ di samping mendorong untuk berupaya sebaik-baiknya juga merupakan bentuk permohonan kepada Allah. Maka dengan demikian terkait dengan perencanaan kebutuhan pendidik setiap sebelum awal tahun ajaran baru lembaga kami betul – betul merencanakan secara matang”⁷⁰

Berikut adalah hasil dokumentasi mengenai visi dan misi MTs Unggulan Nuris Jember yang tercantum di dalam Dokumen 1 Kurikulum 2013 yang berlaku di MTs Unggulan Nuris Tahun Pelajaran 2017/2018. Adapun Visi dan Misi MTs Unggulan Nuris Jember “*Terbentuknya siswa yang unggul prestasi berdasarkan iman dan takwa*”⁷¹

Masih berkaitan dengan hal di atas, kepala madrasah lebih lanjut memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Oleh sebab itu, madrasah ini tidak sembarangan dalam menerima tenaga pendidik baru. Sebelum lembaga kami mengumumkan pendaftaran terkait kebutuhan tenaga pendidik maka kami melakukan persentase terlebih dahulu terkait jumlah siswa baru yang sudah muali mendaftar yang di buktikan dengan formulir di panitia penerimaan siswa baru (PSB). Karen terbukti setiap tahun jumlah rombel pada kelas VII selalalu membengkak. Sehingga hal ini juga akan berpengaruh pada kebutuhan tenaga pendidik dari setiap mapel yang ada. Prosesnya dimulai dengan rapat internal madrasah dengan panitia PSB dengan pembahasan terkait persiapan pelaksanaan tahun ajaran baru”⁷².

Hal yang sama juga disampaikan oleh Abu Bakar, waka kurikulum dalam wawancara sebagai berikut:

“Pada tahun ajaran kemarin (2018/2019) jumlah siswa baru yang mendaftar dan masuk di lembaga ini meningkat

⁷⁰ Hodaifah, wawancara, Jember, 10 Agustus 2018

⁷¹ Dokumentasi, *Visi dan Misi MTs Unggulan Nuris* (Jember, 10 Agustus 2018)

⁷² Hodaifah, wawancara, Jember, 10 Agustus 2018

hingga 20% sehingga rombel yang awalnya 7 rombel dengan kuota tampung 30 s/d 35 setiap kelas pada tahun ajaran berikutnya menjadi menjadi 9 rombel dengan daya tampung siswa yang sama. Maka dengan demikian, tenaga pendidik yang ada setelah dibagi saat pendistribusian jam mengajar tidak cukup memenuhi tambahan rombel yang ada. Maka untuk itu setelah kami mengadakan musyawarah untuk menemukan solusi atas masalah itu maka kesepakatan yang dihasilkan adalah menambah personil tenaga pendidik sesuai dengan kebutuhan kekosongan yang ada. Maka saat itu lembaga kami menambah Guru setiap mapel”⁷³.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa proses penerimaan tenaga pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember melalui tahapan analisis kebutuhan terlebih dahulu dengan mengacu pada jumlah siswa baru yang mendaftar dan masuk di awal tahun ajaran baru. Yang terbukti setiap tahun di lembaga MTs Unggulan Nuris ini selalu membengkak yang berimplikasi pada penambahan tenaga pendidik.

Berikut ini hasil dokumentasi peneliti tentang proses penerimaan siswa baru.



⁷³ Abu Bakar, wawancara, Jember, 10 Agustus 2018

Masih terkait dengan analisis kebutuhan tenaga pendidik, Hodaifah menambahkan paparannya.

“Selain karena faktor yang sudah tadi saya sampaikan ada faktor lain yang menyebabkan lembaga kami membuka lowongan lamaran menjadi tenaga pendidik baru yaitu jika ada tenaga pendidik yang berhenti maka secara otomatis lembaga kami akan menambah personil. Hal ini lumrah terjadi di setiap tahun ajaran di lembaga kami. Karena kebanyakan tenaga pendidik yang ada masih muda – muda dan belum berumah tangga dan sekaligus mukim di pondok. Maka ketika sudah mereka menemukan jodohnya tak jarang langsung berpamitan undur diri. Misalkan seperti Ust. Zainal pengampu mapel fikih yang juga mahasiswa pasca di IAIN Jember baru kemarin menikah dan langsung pamit undur diri. Maka mengatasi hal tersebut kami langsung mengambil langkah memanfaatkan tenaga pendidik yang ada sebagai pengganti sementara. Serta untuk perekrutannya kami barengkan dengan rekrutmen untuk tahun ajaran baru”⁷⁴.

Berdasarkan pernyataan tersebut maka, proses analisis dan proyeksi kebutuhan tenaga pendidik yang ada juga dipengaruhi oleh faktor usia para pendidik di lembaga ini yang mayoritas belum berkeluarga. Sehingga ketika ada tenaga pendidik yang berhenti maka itu termasuk bagian dari proses kebutuhan baru.

Ketika peneliti menanyakan langkah dalam menganalisis dan proyeksi kebutuhan tenaga pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember maka Hodaifah menyampaikan.

“Bahwa proses analisis kebutuhan pendidik baru di mulai dari banyaknya jumlah siswa baru yang ada, dan jumlah tenaga pendidik yang ada dan yang berhenti, maka ketika sudah ketemu akan dilakukan penghitungan. Apakah jumlah siswa yang ada sebanding atau cukup dengan tenaga pendidik yang ada atau tidak. Caranya dengan menghitung banyaknya jumlah jam setiap kelas dibagi

⁷⁴ Hodaifah, *wawancara*, Jember, 10 Agustus 2018

jumlah Guru yang ada. maka tahapan yang terakhir adalah menghitung kebutuhan jika kurang. Tapi faktanya setiap tahun lembaga kami selalu kurang. Karena ini sudah menjadi kebutuhan maka kami betul – betul mempersiapkan segala terkait proses pemenuhan kebutuhan yang secara matang. Dengan harapan hasilnya akan berdampak pada proses KBM yang baik dan berkah ”

⁷⁵

Hal serupa juga disampaikan oleh panitia seleksi penerimaan guru baru tahun ajaran 2018/2019 yaitu Badrus Sholeh mengatakan.

“Kebutuhan tenaga guru (*teacher demand*) adalah tuntutan pemakai jasa profesional guru untuk memberikan pelayanan pendidikan terhadap anak didik pada MTs. Unggulan Nuris selaku pemakai jasa guru itu. Kebutuhan akan tenaga guru untuk memberikan pelayanan pendidikan ini harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menjamin bahwa pelayanan yang dituntut itu sesuai dengan harapan pemakai. Persyaratan ini begitu penting karena MTs. Unggulan Nuris selaku penyelenggara pendidikan menuntut keahlian profesional yang tidak setiap orang dapat memenuhi persyaratan tersebut. Penyediaan tenaga guru (*teacher supply*) adalah upaya profesional lembaga untuk memenuhi tuntutan akan tenaga guru dari lembaga pemakai jasa guru. Untuk dapat memenuhi persyaratan tuntutan dari lembaga pemakai, maka calon guru harus memperlihatkan persyaratan profesional yang diminta oleh MTs. Unggulan Nuris. Karena itu upaya pemenuhan inipun perlu dilaksanakan secara profesional pula hingga produk yang dihasilkan dapat memenuhi tuntutan lapangan. Ada beberapa langkah yang dilakukan oleh madrasah dalam melakukan proses analisis dan proyeksi kebutuhan tenaga pendidik di MTs. Unggulan Nuris yaitu : 1.) Menghitung kebutuhan guru. 2.) menghitung kekurangan guru. 3.) proyeksi kebutuhan guru. 4.) Penyediaan Guru (*Teacher Supply*).”⁷⁶

Lebih lanjut Irma Kristianti guru yang juga baru diterima menyampaikan.

⁷⁵ Hodaifah, wawancara, Jember, 10 Agustus 2018

⁷⁶ Badrus Sholeh, wawancara, Jember, 12 Agustus 2018

“Begitu saya diterima, ada beberapa dokumen madrasah yang ditunjukkan oleh panitia seleksi penerimaan guru baru yaitu berupa tambahan jumlah siswa dan rombel kelas yang meningkat, daftar guru yang keluar dari madrasah, serta jadwal tambahan mapel muatan lokal yang diharuskan oleh pengasuh, misalnya keaswajaan, nahwu/ sharraf dan lain sebagainya. Maka dengan demikian kebutuhan guru yang akan direkrut ketemu. Seperti halnya saya yang kemudian diterima.”⁷⁷

Berikut merupakan hasil dokumentasi melalui observasi peneliti tabel peningkatan jumlah siswa dan rombel selama tiga tahun terakhir di MTs. Unggulan Nuris.⁷⁸

Tahun Ajaran	Kelas 7		Kelas 8		Kelas 9		Jumlah (Kelas7+8+9)	
	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel
2016/2017	70	2	63	2	60	2	197	6
2017/2018	102	3	70	2	63	2	235	7
2018/2019	170	5	102	3	70	2	342	9

Setelah penjelasan kepala madrasah di atas maka sudah jelas di lembaga pendidikan MTs Unggulan Nuris Jember betul – betul menghitung secara matang setiap tahunnya akan kebutuhan tenaga pendidik yang ada dengan membandingkan antara input (siswa baru) dengan ketersediaan tenaga pendidik yang ada

⁷⁷ Kristianti, wawancara, Jember, 12 Agustus 2018

⁷⁸ Dokumentasi, tabel keadaan siswa MTs. Unggulan nuris (Jember, 10 Agustus 2018)

dengan harapan proses kegiatan KBM di lembaga ini berjalan efektif dan efisien. Dan tidak hanya itu, guru yang keluar dari madrasah juga terus di data hingga menjadi acuan akan kebutuhan guru penggantinya.

2. Rekrutmen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

Setelah menganalisis dan memproyeksi kebutuhan disusun maka langkah selanjutnya adalah rekrutmen, yaitu upaya atau kegiatan untuk mendapatkan calon tenaga baru. Dalam prakteknya, kegiatan rekrutmen ini menjadi kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya pendidik dan menjadi kelanjutan dari kegiatan perencanaan sumber daya pendidik. Kegiatan ini dibutuhkan pada saat organisasi membutuhkan calon tenaga baru untuk mengisi kekosongan jabatan dan kebutuhan atas pekerjaan tertentu berdasarkan kualifikasi/ persyaratan yang diperlukan dalam jumlah yang cukup.

Adapun persiapan rekrutmen guru baru yang dilakukan MTs. Unggulan Nuris menurut Hasanatul Khalidiyah selaku tim rekrutmen mengatakan.

“persiapan rekrutmen guru baru ini dimulai dari adanya laporan kekurangan pegawai dari pihak Madrasah yang harus dipenuhi, maka tim rekrutmen mengadakan pertemuan untuk menentukan kapan waktu perekrutan itu akan dilaksanakan dan persyaratan apa saja yang harus dipenuhi oleh calon pelamar. Jadi penentuannya harus jelas, agar dalam persiapan rekrutmen guru baru ini lebih matang, sehingga melalui rekrutmen tersebut sekolah bisa

memperoleh guru yang baik dalam rangka manajemen peningkatan mutu pendidikan. Dalam perekrutan ini dibutuhkan panitia khusus yang menangani masalah perekrutan guru yang sudah ditunjuk oleh yayasan untuk mempermudah program kerja dalam proses rekrutmen, agar dapat tersusun secara sistematis dan berjalan dengan lancar.⁷⁹

Berikut ini merupakan hasil dokumentasi peneliti pada saat rapat pembentukan panitia rekrutmen pendidik baru :



Lebih lanjut Badrus Sholeh yang juga panitia seleksi penerimaan guru mengatakan.

“Prosedur rekrutmen guru dilakukan untuk mendapatkan guru yang memenuhi persyaratan serta kualifikasi tertentu, yang dilakukan oleh tim rekrutmen. Adapun mengenai prosedur secara umum yang dilakukan dalam rekrutmen guru adalah: *pertama*, proses pendaftaran yaitu dengan memasukkan lamaran pekerjaan sesuai *job* yang diinginkan. *Kedua*, surat lamaran ditunjukkan kepada kepala Madrasah atau yayasan. *Ketiga*, pemanggilan terhadap calon guru yang telah lulus seleksi secara administrasi. *Keempat*, mengikuti tes dan lulus tes. *Kelima*, bersedia mentaati ketentuan atau peraturan Madrasah maupun yayasan.”⁸⁰

Maka dengan demikian proses rekrutmen guru baru di MTs.

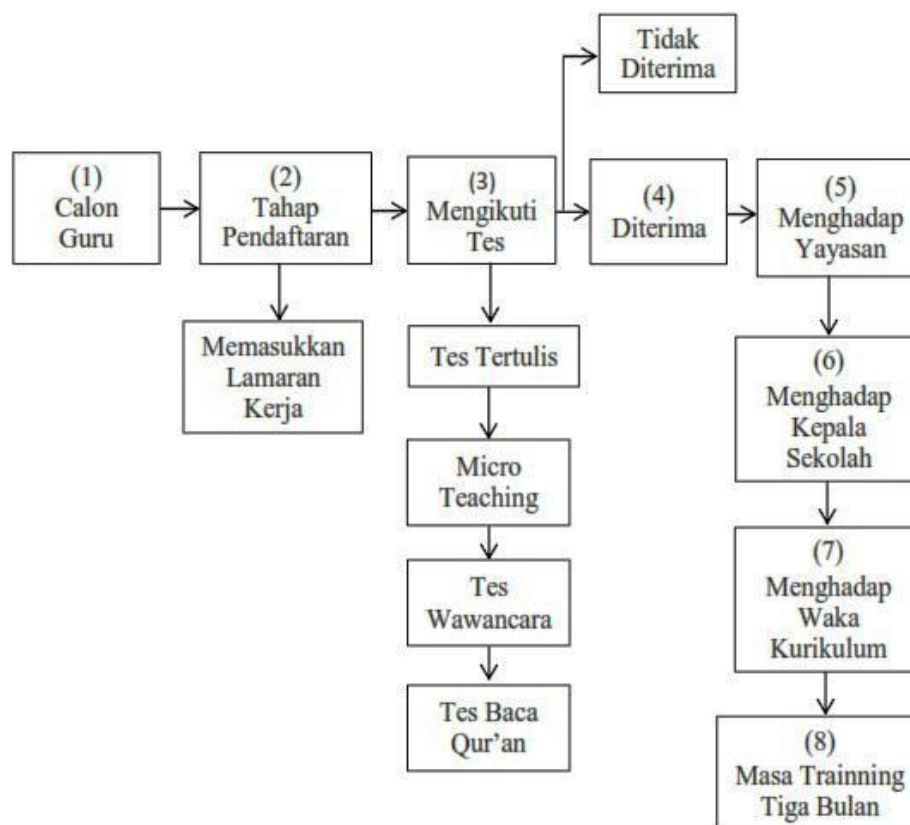
Unggulan Nuris yang telah terlaksana tidak lepas dari prosedur yang sangat mengedepankan kompetensi serta kualitas guru, sehingga

⁷⁹ Hasanatul Khalidiyah, *wawancara*, Jember, 10 Agustus 2018

⁸⁰ Badrus Sholeh, *wawancara*, Jember, 12 Agustus 2018

terwujudnya guru yang memiliki kompetensi dan kualitas terbaik. Pada dasarnya guru adalah elemen pokok setiap lembaga pendidikan yang dapat dikembangkan sesuai visi dan misi Madrasah tersebut. Guru yang berkualitas dapat turut mengembangkan pola pikirnya untuk lebih maju sehingga Madrasah tersebut dapat mengikuti perkembangan zaman.

Berikut adalah tabel proses rekrutmen guru baru di MTs. Unggulan Nuris Jember.⁸¹



Kepala MTs Unggulan Nuris Jember yaitu Hodaifah mengatakan bahwa:

⁸¹ Dokumentasi, *tabel proses rekrutmen guru baru di MTs. Unggulan nuris* (Jember, 10 Agustus 2018)

“dalam proses rekrutmen tenaga pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember dibagi menjadi dua yaitu Pertama, permintaan lembaga secara khusus kepada para alumni pesantren yang mendapat prestasi dan beasiswa. Kedua, perekrutan eksternal pesantren (masyarakat luar pesantren).⁸²”

Pertama, Pengajuan tenaga pendidik Dari Pesantren

Sebagai lembaga pendidikan di bawah naungan pesantren maka proses perekrutan ini berjalan setiap tahun, karena dianggap penting dan dapat menjadi inspirasi bagi tenaga pendidik yang lain. Proses perekrutan tenaga pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember meminta secara khusus kepada pesantren agar mendelegasikan alumninya yang memiliki lulusan yang berkualitas bahkan memiliki kredibilitas serta loyalitas tinggi terhadap kemajuan pendidikan pesantren di nusantara, terutama di MTs Unggulan Nuris Jember. Dalam hal ini MTs Unggulan Nuris Jember bekerja sama dengan pesantren Nuris yang setiap tahun mendelegasikan santri terbaiknya mengenyam bangku kuliah di berbagai perguruan tinggi bergensi di tanah air maupun luar negeri . Seperti yang disampaikan oleh kepala MTs Unggulan Nuris Jember yaitu Hodaifah,

“MTs Unggulan Nuris Jember dalam merekrut tenaga pendidik, bekerja sama dengan pesantren yang setiap tahunnya selalu memberangkatkan santri terbaiknya untuk melanjutkan kuliah di berbagai perguruan tinggi dengan beasiswa pesantren. Maka ketika MTs Unggulan Nuris Jember membutuhkan tenaga pendidik kami secara kelembagaan mengajukan permohonan kepada pesantren agar berkenan

⁸² Hodaifah, *wawancara*, Jember, 10 Agustus 2018

merekomendasikan santrinya yang sudah lulus kuliah sesuai kualifikasi yang dibutuhkan”⁸³.

Hal tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh pengasuh pesantren Nuris Jember KH. Rhobitul Umam, Lc Mengatakan bahwa :

“pesantren Nuris Jember dalam setiap tahunnya selalu melakukan penilaian dan seleksi terhadap santriwan/I yang berpotensi menjadi insan yang siap pengabdian untuk kepentingan agama dan ilmunya Allah. Kemudian pesantren memberikan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi yang sudah ditentukan oleh pesantren. Hal ini bertujuan untuk kepentingan pesantren dan lembaga yang berada dibawah naungannya. Karena walau bagaimanapun jiwa rasa pengabdian antara alumni dengan yang bukan alumni jelas berbeda”⁸⁴.

Dengan hasil paparan wawancara di atas maka jelas sudah dalam proses rekrutmen tenaga pendidik yang dilakukan oleh lembaga MTs Unggulan Nuris Jember tahapan awal dengan bekerjasama dengan pesantren untuk mendelegasikan santri terbaiknya yang sudah lulus kuliah agar menjadi tenaga pendidik sesuai kualifikasi yang dibutuhkan.

Kedua, Perekrutan Eksternal Pesantren (Masyarakat Luar Pesantren)

Mencari tenaga pendidik dari luar pesantren, pihak lembaga MTs Unggulan Nuris Jember mengabarkan kepada masyarakat secara umum melalui media visual (TV, Radio, You tube) serta media cetak (Koran, Pamflet dll) serta media online (WA, Facebook, Twitter, dll) bahwa di lembaga MTs Unggulan Nuris Jember memerlukan tenaga

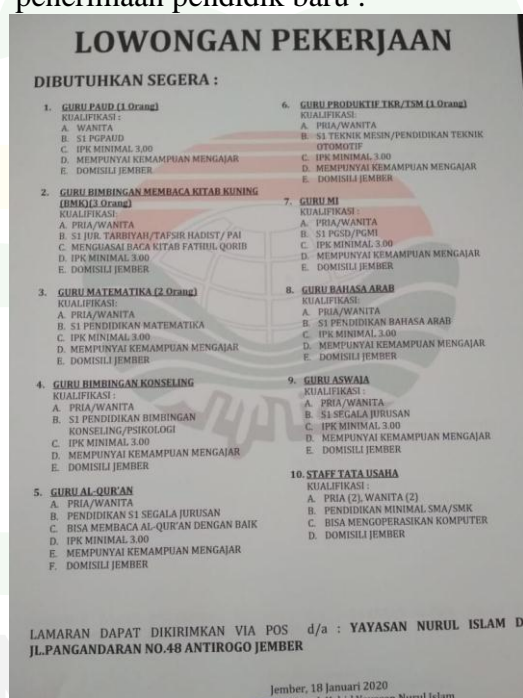
⁸³ Hodaifah, wawancara, Jember, 10 Agustus 2018

⁸⁴ Rhobitul Umam, wawancara, Jember, 11 Agustus 2018

pendidik dalam bidang tertentu. Menurut kepala MTs Unggulan Nuris Jember yaitu Hodaifah dalam wawancaranya mengatakan bahwa:

“ Bahwa MTs Unggulan Nuris untuk mendapatkan tenaga pendidik yang betul-betul professional serta siap komitmen terhadap visi dan misi lembaga harus secara luas terbuka umum sehingga pihak madrasah dapat banyak memilih dan menyeleksi sesuai persyaratan dan ketentuan yang berlaku. Untuk itu di zaman yang sudah canggih seperti sekarang ini serba media sosial elektronik kami dapat memanfaatkannya semua. Seperti lembaga kami buat grup di *Facebook, twitter, telegram, BBM, WhatsApp, dll*. Serta kami selalu himbau kepada seluruh Dewan Guru untuk meneruskan pengumuman tersebut melalui media sosial yang dimiliki”⁸⁵.

Berikut ini merupakan hasil dokumentasi tentang brosur penerimaan pendidik baru :



Lebih lanjut Badrus Sholeh selaku panitia penerimaan guru baru mengatakan :

“Adapun strategi yang digunakan oleh MTs. Unggulan Nuris yang berkaitan langsung dengan perekrutan guru dari umum (eksternal) adalah: 1) para guru menginformasikan

⁸⁵ Hodaifah, *wawancara*, Jember, 10 Agustus 2018

kepada teman, kerabat atau tetangganya. Dalam hal ini tim rekrutmen dan kepala madrasah menghimbau kepada para guru untuk memberitahukan bahwa ada penerimaan guru dan juga menjelaskan tentang persyaratan khusus yang dibutuhkan dalam proses pendaftaran di MTs. Unggulan Nuris Jember. 2) brosur penerimaan guru baru yang ditempel di tempat-tempat pengumuman yang strategis seperti kantor pos Alun-alun jember. Brosur penerimaan guru baru tersebut menurut data yang diperoleh berisikan waktu penyelenggaraan tes seleksi rekrutmen guru baru yang diselenggarakan oleh tim rekrutmen, dan tempat pelaksanaan rekrutmen guru baru diselenggarakan Pondok Pesantren Nuris, serta formasi guru yang dibutuhkan oleh MTs. Unggulan Nuris seperti guru BK sebanyak satu orang, guru Al-Qur'an atau Tahfidz sebanyak satu orang, tenaga parkir, sedangkan persyaratan umum yang harus dipenuhi oleh pelamar yaitu, beragama muslim (diutamakan yang pernah mondok/ jadi santri) dan berakhlak Islami, tidak merokok, berjilbab bagi perempuan, adapun persyaratan khusus yang harus dipenuhi oleh pelamar yaitu, sesuai dengan jurusan dan diutamakan S1 serta bisa mengaji dan bisa baca kitab kuning bagi guru agama.”⁸⁶

Dan selanjutnya Zainal abdillah yang juga selaku panitia

penerimaan Guru baru menyampaikan :

“Dengan adanya strategi dalam penyebaran pengumuman penerimaan guru baru yang dilaksanakan oleh tim rekrutmen ini, diharapkan bisa menarik minat masyarakat untuk mencalonkan diri sebagai calon guru baru di MTs. Unggulan Nuris, karena semakin banyak masyarakat yang melamar sebagai calon guru baru, semakin selektif pula tim rekrutmen untuk memilih calon tenaga kerja yang berkualitas baik. Sebaliknya apabila sedikit masyarakat yang melamar diri sebagai guru di MTs. Unggulan Nuris, maka tim rekrutmen hanya mempunyai sedikit pilihan dalam seleksi calon guru baru. Pada tahun 2017 ada 53 pelamar sebagai calon guru baru di MTs. Unggulan Nuris yang diterima hanya 10 orang termasuk Irma Kristanti yang sebagai pelamar dan kemudian diterima, tahun 2018 ada 9 orang yang diterima 4 orang, pada tahun 2019 ada 5 orang pelamar tapi belum ada yang diterima dikarenakan masih belum memenuhi standar yang diharapkan oleh sekolah MTs. Unggulan Nuris sehingga terpaksa pihak madrasah meminta

⁸⁶ Badrus Sholeh, *wawancara*, Jember, 12 Agustus 2018

kepesantren sebagai sumber internal untuk merekrut alumni melalui data pesantren.”⁸⁷

Maka dari paparan diatas dapat disimpulkan pada tahapan rekrutmen sumber daya pendidik yang berkualitas untuk meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Unggulan Nuris Jember ada dua cara. Yaitu rekrutmen internal dan eksternal. Serta dengan persyaratan dan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh pihak yayasan, madrasah, dan panitia penerimaan guru baru. Dan adapun paparannya sebagaimana yang sudah diulas di atas.

3. Seleksi Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Mts Unggulan Nuris Jember.

Setelah kegiatan rekrutmen dilakukan dan menghasilkan calon-calon tenaga pendidik (Guru) maka kemudian lembaga MTs. Unggulan Nuris melakukan proses selanjutnya, yakni seleksi untuk menentukan calon manakah yang paling memenuhi kualifikasi yang ditentukan dari sekian pelamar yang ada. Sebagai dasar dalam proses seleksi ini, secara umum ketentuan yang dipersyaratkan adalah calon Pendidik, harus memiliki kemauan, kemampuan, *skill* pembelajaran, kepribadian yang baik, kompetensi sosial yang baik, memiliki keikhlasan tinggi dan berintegritas serta tidak gagap dengan teknologi.

Dalam seleksi akan dilakukan dengan tahap-tahap dari keseluruhan yang harus dilaksanakan oleh calon guru, karena untuk

⁸⁷ Zainal Abdillah, *wawancara*, Jember, 15 Agustus 2018

mendapatkan guru yang berkualitas yang bagus serta professional harus memenuhi persyaratan tes seleksi yang diberlakukan. Adapun proses atau alur dalam manajemen rekrutmen guru yang dilaksanakan oleh MTs. Unggulan Nuris berdasarkan catatan wawancara di lapangan dengan waka kurikulum adalah sebagai berikut:

“Seleksi secara administrasi meliputi seleksi persyaratan secara umum dan khusus yang harus dipenuhi yaitu: a) persyaratan secara umum yaitu untuk tenaga guru pendidikan minimal S1 dan linier dengan kebutuhan. b) persyaratan secara khusus yaitu, (1) bagi wanita wajib memakai jilbab, tidak boleh memakai celana, bisa membaca Al-Qur’an/ kitab kuning bagi guru agama, serta hafal Al-Qur’an untuk guru tahfidz, (2) bagi laki-laki tidak boleh merokok, memiliki jadwal taklim (ikut kajian khusus guru oleh pengasuh).”⁸⁸

Lebih lanjut Badrus Sholeh menyampaikan hal berikut :

“Sedangkan tes seleksi yang dilaksanakan oleh tim rekrutmen terdiri dari beberapa tahapan, yaitu: a) tahap pertama adalah ujian tertulis yang dibuat oleh tim rekrutmen dari yayasan, di dalam tes tertulis diisi data pribadi, data pendidikan, kemudian materi tes berupa pengetahuan umum, BCTA dan kitab kuning, aqidah dan fikrah, kepribadian, kompetensi agama apabila seorang pelamar mencalonkan sebagai guru agama Islam.”⁸⁹

Berikut merupakan hasil dokumentasi peneliti saat pelaksanaan tes mengaji para pendaftar guru baru :

⁸⁸ Abu Bakar *wawancara*, Jember, 11 Agustus 2018

⁸⁹ Abu Bakar *wawancara*, Jember, 15 Agustus 2018



Maka dengan demikian proses seleksi yang dilaksanakan pada MTs. Unggulan Nuris meliputi berbagai tes. Hal ini juga diungkapkan Zainal abdllah selaku panitia mengatakan :

“ Ada beberapa Soal tes yang harus di ikuti oleh pelamar yaitu : 1) soal tes aqidah berisikan tentang pengetahuan mengenai keislaman, pengetahuan mengenai karakter muslim sejati menurut ulama terkemuka, pengetahuan mengenai tokoh NU, pengetahuan mengenai permasalahan Islam pada zaman sekarang, pengetahuan mengenai Al-Qur’an, serta menuliskan dua kalimat syahadat dan artinya serta menuliskan QS. Al-Fatihah. 2) Soal tes kompetensi kepribadian berisikan tentang hukum-hukum keislaman, baik itu hukum memakai jilbab bagi perempuan, pandangan hukum Islam tentang berpacaran, rutinitas dalam keseharian membaca Al-Qur’an, hafalan Al-Qur’an yang dimiliki, keikutsertaan dalam ta’lim baik diri pribadi ataupun keluarga, dan bakat yang dimiliki oleh calon guru baru. 3) Adapun soal tes kompetensi khusus berisikan kemampuan yang dimiliki oleh calon guru baru, sesuai dengan bidang pendidikan yang dimiliki oleh calon guru baru. Kemudian masuk pada tahap kedua adalah wawancara meliputi aspek kepribadian, pengetahuan umum, pengetahuan aqidah dan fikrah, pengetahuan PAI, aktivitas taklim atau dakwah, keterampilan atau skill, komitmen dakwah atau mengajar, dan komitmen terhadap MTs. Unggulan Nuris. Dan berikutnya tahap ketiga adalah *microteaching*, calon guru diberikan kesempatan untuk mengajar para murid MTs. Unggulan Nuris dengan materi yang telah ditentukan terlebih dahulu. Hal tersebut bertujuan

agar dapat mengetahui kompetensi calon guru baru dalam mengajar, penguasaan materi, serta kemampuan berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik. Tahap selanjutnya adalah membaca Al-Qur'an serta hafalan Al-Qur'an. Dalam pengamatan mengenai tes kelancaran membaca Al-Qur'an calon guru dipersilahkan untuk membaca Al-Qur'an. Setelah calon guru baru tersebut selesai membaca Al-Qur'an tim penilai memberikan pertanyaan mengenai hukum bacaan dalam Al-Qur'an, serta menguji kemampuan hafalan Al-Qur'an yang wajib dimiliki oleh calon guru baru sesuai kriteria berikut ini, jika guru umum maka dia fasih membaca Al-quran. Jika guru agama dia wajib bisa baca kitab kuning, sedangkan untuk guru tahfidz minimal juz satu sampai lima belas."⁹⁰

Dijelaskan oleh Kepala Madrasah dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Ketentuan ini dibuat karena lembaga MTs. Unggulan Nuris untuk menjadikan sebagai lembaga pendidikan islam unggulan dalam setiap bidang dan aktivitas kegiatan, menjadikan lembaga tersebut bisa ikut serta dalam menjadikan masyarakat yang berinsan kamil sesuai dengan tuntutan Rasulullah saw. Ketika tenaga pendidikya sudah memiliki intelektual tinggi, kepribadian yang bagus serta dapat teraplikasikan dalam kehidupan sehari-hari dapat menularkan semua kompetensinya kepada siswa, sehingga siswa lulusan MTs. Unggulan Nuris memiliki kepribadian yang kuat dan tangguh dalam hal keagamaan”⁹¹

Selanjutnya diungkapkan oleh Waka Kesiswaan Nur Hamidah,

S.Pd menyatakan bahwa:

“Seleksi untuk tenaga pendidik (Guru) baru ini dilakukan periodik dengan melihat data yang ada dan melewati beberapa tahapan. Pertama, seleksi administratif, yakni pemeriksaan calon tenaga pendidik berdasarkan data dan dokumen yang berkaitan dengan diri calon tenaga pendidik seperti, biodata pribadi, surat lulus pendidikan, SK yayasan bahwa sudah pernah menjadi berpengalaman menjadi tenaga pendidik dan sebagainya. Kedua, tes kepribadian atau psiko tes, yakni tes

⁹⁰ Zainal Abdillah wawancara, Jember, 15 Agustus 2018

⁹¹ Hodaifah wawancara, Jember, 10 Agustus 2018

tentang pengetahuan dan tingkah laku sehari-hari mulai dari berbicara dengan kyai, berbicara dengan teman sampai bagaimana berpakaian. Ketiga, wawancara dengan pengasuh, mulai dari penguasaan materi sampai dengan komitmen, berupa kesiapan dan kesediaan calon tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya.”⁹²

Hal senada juga diungkapkan oleh bendahara Madrasah yaitu

Wahyutinni E. S.Pd, mengatakan bahwa:

“dalam seleksi calon tenaga pendidik, MTs. Unggulan Nuris lebih mementingkan tingkah laku atau akhlak yang baik, sebab menjadi Guru berarti menjadi panutan bagi Siswa. Untuk itu dalam seleksi tersebut para Panitia dan kepala Madrasah lebih menekankan prilaku dari pada kepandaian. Yang penting calon Tenaga Pendidik dapat menguasai tatacara bahasa arab dan bisa membaca kitab kuning walau sedikit serta mapel yang dibutuhkan.”⁹³

Dalam seleksi ini MTs. Unggulan Nuris menggunakan sistem gugur, artinya calon tenaga pendidik yang tidak lolos seleksi pertama maka dinyatakan tidak dapat mengikuti seleksi selanjutnya.

Kemudian, selain faktor kemampuan, potensial dan kualifikasi calon tenaga pendidik yang sesuai, pengalaman menjadi Guru, juga menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam menentukan calon Guru yang akan diterima, sebagaimana dijelaskan oleh kepala

Madrasah:

“...Kemudian, untuk tenaga pendidik baru memiliki pengalaman minimal pernah menjadi guru tugas, dan itu menjadi salah satu kriteria juga, akan tetapi kita juga mempertimbangkan hal lain seperti referensi dari sentri senior (PP. Nuris) atau pihak yang mengetahui tentang

⁹² Nur Hamidah *wawancara*, jember, 10 Agustus 2018

⁹³ Wahyutinni E. *wawancara*, jember, 10 Agustus 2018

kondisi calon Tenaga Pendidik walaupun itu tidak mutlak.⁹⁴

Jadi, para calon tenaga pendidik yang lebih memiliki kemampuan dan pengalaman menjadi tenaga Pendidik akan lebih dipertimbangkan daripada yang masih belum memiliki kemampuan dan pengalaman sama sekali. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik (Guru) MTs. Unggulan Nuris, sebagai berikut; (1) Proses rekrutmen dan seleksi tenaga Pendidik yang berasal Eskternal (luar Pesantren), kriteria dan syaratnya mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan oleh pihak madrasah, yang telah memenuhi prinsip manajemen sumber daya manusia khususnya kriteria rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik, (2) Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi ustad yang berasal dari internal pesantren, tetap dilaksanakan oleh madrasah yang telah memenuhi prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia terutama kriteria rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik akan tetapi hal lain yang menentukan proses seleksi tenaga pendidik adalah referensi dari santri senior atau pihak yang mengetahui tentang kondisi calon tenaga pendidik.

Dengan demikian, dalam prakteknya referensi santri senior yang dalam hal ini banyak bersifat subyektif masih dijadikan pertimbangan sehingga mempengaruhi proses rekrutmen dan seleksi. Oleh karena itu bisa dijelaskan bahwa seleksi penerimaan sumber

⁹⁴ Hodaifah wawancara, jember, 10 Agustus 2018

daya pendidik di MTs. Unggulan Nuris untuk memenuhi kebutuhan, maka keputusan penerimaan ditentukan oleh pihak Madrasah terutama pengasuh pesantren, sedangkan kebutuhan guru yang berasal dari Eksternal, seleksi dan rekrutmen penerimaan sampai dengan keputusan penerimaan ditentukan oleh pihak madrasah sepenuhnya setelah semua tahapan selesai dan dinyatakan lulus.

Berikut merupakan hasil dokumentasi peneliti saat guru baru dari sumber internal sedang praktek etika kepada para pengasuh :



4. Orientasi Dan Penempatan Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

Untuk menindak lanjuti proses seleksi adalah tahap orientasi dan penempatan bagi guru baru di Madrasah. Sebelum Guru baru melaksanakan tugas sebagai salah satu tenaga pendidik yang

bertugas di MTs Unggulan Nuris, dalam wawancara peneliti dengan kepala madrasah menjelaskan:

“...MTs. Unggulan Nuris memberikan orientasi kepada guru baru dengan memperkenalkan kepada mereka tentang kondisi madrasah baik kondisi ketenagaan atau pengurus (Komite, dll), kondisi fisik maupun nilai dan budaya yang dikembangkan oleh Madrasah. Proses penyampaian orientasi terhadap Guru baru memang tidak dijalankan dalam bentuk yang formal melalui tim tersendiri. Untuk memberikan orientasi dan memperkenalkan Guru baru dengan Guru lama biasanya langsung dilaksanakan oleh kepala Madrasah dalam forum-forum rapat atau forum-forum musyawarah lain yang memungkinkan. Dan pada proses selanjutnya Guru baru diharapkan lebih proaktif untuk melakukan adaptasi sendiri dengan kondisi lingkungan Madrasah. Selain itu, Guru baru yang sudah dinyatakan diterima dalam satu tahun wajib mengikuti Kajian keagamaan oleh Pengasuh (K.H. Muhyidin Abdusshomad) seminggu sekali. Yang sementara saat ini jadwalnya setiap hari kamis jam 12.30 – 13.30.”⁹⁵

Dari paparan diatas bahwa orientasi terhadap guru baru di MTs

Unggulan Nuris diberikan secara nonformal dan Guru baru diharapkan untuk proaktif untuk melaksanakan adaptasi terhadap lingkungan Madrasah.

Dalam tahap penempatan dijelaskan juga oleh kepala Madrasah sebagai berikut:

“Untuk tahap penempatan, ada dua garapan yang dilakukan MTs. Unggulan Nuris. Pertama, dengan melakukan penempatan dan pengisian atas jabatan/pekerjaan bagi Guru baru. Guru baru ini biasanya langsung diberikan tugas sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan menempatkan mereka pada posisi yang telah tersedia formasinya. Misalnya apabila kekurangan guru Al-Quran Hadist maka akan mengajar Al-quran Hadist, dan apabila kekurangan guru Bahasa Arab maka akan mengajar Bahasa Arab. Kedua, dengan memberikan penugasan

⁹⁵ Hodaifah wawancara, jember, 10 Agustus 2018

kembali kepada Guru lama atas tugas atau jabatan baru yang berbeda. Dan biasanya untuk pelimpahan tugas atau jabatan baru ini MTs. Unggulan Nuris tidak memandang lama atau tidaknya mengajar, meski sebelumnya Madrasah juga tentunya melakukan seleksi dan analisis untuk melihat kinerja personel berdasarkan penilaian yang dimilikinya”.⁹⁶

Orientasi tugas baru yang akan dijalankan para Guru baru dilakukan secara berkala dan berkelanjutan, tidak serta merta dilakukan sekaligus dalam jangka sehari. Guru yang baru bertugas tersebut akan melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan dan jadwal yang telah ditentukan setelah mengadakan musyawarah atau rapat penentuan tugas baru. Proses orientasi atau pengenalan yang ada di MTs. Unggulan Nuris berlangsung terus menerus dan berkelanjutan, Guru yang lama atau yang akan berhenti akan langsung memberikan tugasnya kepada Guru yang baru. Komunikasi antara Guru yang lama dengan yang baru akan berjalan secara intens selama Guru yang baru dapat beradaptasi dan bisa menciptakan inovasi-inovasi baru dalam melaksanakan tugasnya.

Hal diatas sesuai dengan perkataan Irma Kristanti guru yang baru diterima pada tahun ajaran 2018/2019 mengatakan bahwa:

“dalam pengenalan keadaan Madrasah dan orientasi tugas baru, tidak ada acara khusus. Kami diberi tugas sesuai dengan para Guru senior kami yang terdahulu. Kami diberi tahu bagaimana cara menangi Siswa/i di MTs. Unggulan Nuris yang mempunyai ciri khas kepesantrenan tersendiri serta bagaimana metode pembelajaran yang baik agar dapat menyenangkan dan tidak membosankan bagi peserta didik.

⁹⁶ Hodaifah 10 Agustus 2018

Apabila ada penambahan atau pergantian tugas mengajar maka akan ada forum musyawarah.”⁹⁷

Setelah proses rekrutmen dan seleksi telah selesai. Para Guru baru yang berasal dari internal pesantren, akan diberi pembekalan terkait dengan kinerja yang akan diemban. Pembekalan tersebut biasanya akan diisi oleh pengasuh, kepala Madrasah, dan pengurus Madrasah. Materi pembekalan bersifat mendidik dan bisa menjadi bekal dalam mengemban tugas baru tersebut. Isi dari pembekalan diantaranya, *Pertama* tentang kondisi siswa yang sekaligus santri. Guru baru tersebut diberi pengetahuan semacam psikologi anak atau psikologi pembelajaran. Agar dalam bertugas dan mengajari Siswa, menjadi lebih menyenangkan. Kalau sudah bisa menguasai suasananya, apalagi dapat menguasai seluruh siswa yang ada dikelas proses pembelajaran bisa lebih menyenangkan dan tidak membosankan. *Kedua*, materi yang akan diajarkan. *Ketiga*, strategi dan metode pembelajaran. Hal ini penting dilakukan, melihat jadwal siswa yang sekaligus santri yang begitu padat mulai dari bangun tidur sampai akan tidur.

Hal ini sesuai dengan perkataan Waka Kurikulum Madrasah Nur Hamidah, S.Pd, mengatakan bahwa:

“setelah Guru baru tersebut terseleksi dan sudah diberi SK oleh ketua yayasan atau pengurus. Hal yang akan dilakukan adalah pemberian pembekalan. Tujuannya sebagai bekal Guru baru dalam mengemban tugas baru. Isi dari pembekalan tidak lepas dari materi yang akan diajarkan kepada siswa, kondisi

⁹⁷ Irma Kristanti wawancara, jember, 11 Agustus 2018

Siswa yang sekaligus santri (semacam psikologi), strategi dan metode pembelajaran. Dengan demikian Guru tersebut dapat bekerja memenuhi tugasnya dengan benar dan baik.”⁹⁸

Berikut hasil dokumentasi peneliti saat pembinaan guru baru oleh kepala madrasah saat masuk pertama mengajar :



Dari paparan data tersebut diatas dapat disimpulkan orientasi dan penempatan Guru baru di lingkungan MTs. Unggulan Nuris, bahwa untuk orientasi terhadap guru baru di MTs. Unggulan Nuris diberikan secara nonformal dan Guru baru diharapkan untuk proaktif untuk melaksanakan adaptasi terhadap lingkungan Madrasah, karena sudah di beri bekal sebelum melaksanakan tugas baru tersebut.

⁹⁸ Nur Hamidah *wawancara*, jember, 11 Agustus 2018

5. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

Dari hasil wawancara peneliti dengan kepala MTs. Unggulan Nuris tentang penilaian kerja yang dilakukan adalah sebagai berikut:

“Penilaian seringkali dilakukan, baik secara formal maupun informal, terhadap prestasi personel dalam melaksanakan tugas mengajar. Dalam sistem informal kita menyadari bahwa atasan secara terus menerus melakukan penilaian mengenai kinerja bawahannya secara subyektif. Sebaliknya, atasan dapat menggunakan teknik-teknik penilaian formal jika menilai kinerja bawahan, dan penilaian ini diusahakan untuk lebih obyektif. Secara periodik kepala Madrasah melakukan kunjungan pada saat proses pembelajaran di Kelas atau pembelajaran out door, untuk melihat peningkatan kualitas proses belajar mengajar, setelah para Guru mengikuti berbagai pendidikan, latihan dan pembekalan. Diharapkan dapat berjalan sesuai dengan program yang sudah terencana. Evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Madrasah dilakukan setiap setiap bulan sekali. Hal ini bertujuan untuk merubah dan menjadikan pembelajaran menjadi lebih berinovasi. Selain itu untuk memenuhi aturan pemerintah dalam pemberkasan pencairan Tunjangan Fungsional Guru (Sertifikasi), maka kepala madrasah melakukan Penilaian kinerja Guru (PKG) setiap tahun sekali”⁹⁹

Berikut ini hasil dokumentasi peneliti saat pelaksanaan penilaian kegiatan KBM oleh kepala madrasah di dalam kelas :



⁹⁹ Hodaifah wawancara, jember, 10 Agustus 2018

Dari wawancara dengan kepala Madrasah tersebut, dapat difahami bahwa penilaian kepala Madrasah terhadap kinerja para Guru meliputi penilaian pelaksanaan proses Kegiatan Belajar Mengajar yang ada di Kelas maupun Out door berupa kunjungan. dan penilaian pelaksanaan pekerjaan secara periodik dilakukan secara musyawarah setiap satu bulan sekali. Selain itu MTs. Unggulan Nuris mengembangkan pula penilaian dengan model rapor atau buku tagihan siswa, seperti yang dijelaskan kepala Madrasah sebagai berikut:

“Penilaian model raport yakni penilaian berdasarkan catatan-catatan Kepala Madrasah terhadap kinerja Guru terkait dengan kehadiran melalui absen kehadiran guru, prestasi kerja yang di tunjukan dengan keberhasilan prestasi siswa, kepemimpinan, inisiatif dan sebagainya. Jadi, saya punya catatan-catatan semacam raport dan itu saya awali setiap tahun ajaran baru dan akan dievaluasi setiap akhir semester saat pembagian raport siswa. Maka dengan itulah kepala madrasah mengetahui kelebihan dan kekurangan semua dewan guru selama kegiatan KBM selama satu semester”¹⁰⁰

Berikut hasil dokumentasi peneliti saat penilaian guru oleh kepala madrasah di luar kelas :



¹⁰⁰ Hodaifah wawancara, jember, 10 Agustus 2018

Dengan adanya penilaian kinerja, seorang pendidik dapat mengetahui kelebihan-kelebihan sekaligus kekurangannya, dalam pelaksanaan pekerjaan terutama dalam proses pembelajaran. Untuk itu, dari pemantauan kepala Madrasah ketempat pembelajaran dapat menjadi dorongan bagi para Guru untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam mengajari dan membimbing siswa. Hal senada disampaikan oleh Waka Kurikulum Madrasah dalam sebuah wawancara dengan peneliti. Ia mengatakan bahwa;

“pemantauan dan pembinaan yang dilakukan kepala Madrasah merupakan salah satu cara untuk mengetahui bagaimana proses proses serta kualitas kegiatan KBM di lingkungan MTs. Unggulan Nuris. Apabila ada kekurangan-kekurangan maka akan diperbaiki dan dibina oleh kepala Madrasah melalui forum musyawarah yang dilakukan setiap bulan yang sekaligus supervisi bulanan.”¹⁰¹

Hal serupa juga disampaikan oleh Irma Kristanti guru baru yang diterima pada tahun ajaran 2018/2019 bahwa :

“ Begitu saya diterima mengajar di MTs. Unggulan Nuris, setelah melalui proses orientasi maka langsung masuk kelas untuk memberikan materi pelajaran kepada siswa sesuai bidang yang saya ampu. Dan beberapa kali saat proses KBM berlangsung kegiatan tersebut langsung dipantau oleh kepala madrasah. Sehingga tidak jarang kepala madrasah juga menyampaikan beberapa catatan evaluasi saat proses KBM kepada dewan guru saat rapat bualan dilaksanakan. Hal yang demikian juga berlaku bagi guru yang lama atau senior. Tetapi tidak sesering guru yang baru diterima.”¹⁰²

¹⁰¹ Nur Hamidah wawancara, jember, tanggal 11 Agustus 2018

¹⁰² Irma Kristanti wawancara, jember, 14 Agustus 2018

Berikut ini hasil dokumentasi peneliti saat rapat evaluasi akhir tahun ajaran sekaligus penilaian kinerja guru selama satu tahun :



Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja guru dilakukan dengan cara, pemantauan kepala Madrasah ke tempat pembelajaran, penilaian secara periodik yang diwujudkan melalui forum musyawarah setiap bulan yang sekaligus supervise oleh kepala madrasah, dan penilaian model raport yang berupa catatan-catatan kepala madrasah, di MTs Unggulan Nuris kepala Madrasah merupakan dari salah satu pengurus pesantren, beliau terjun langsung kelapangan. Jadi mengetahui dengan pasti apa permasalahan yang terjadi dilapangan.

Terkait dengan kualitas dan mutu pendidikan, MTs. Unggulan Nuris berupaya untuk meningkatkan pelayanan dan fokus kepada lima hal dasar, hal ini yang dikemukakan oleh kepala Madrasah yaitu:

“... dalam meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan , MTs. Unggulan Nuris lebih memfokuskan kepada beberapa hal, pertama kepada kepuasan Siswa, kedua kepemimpinan , ketiga

peran Guru, keempat proses kegiatan Madrasah, dan kelima sistem organisasi manajerial yang selalu dibenahi. Hal ini kami lakukan semata-mata hanya untuk kemajuan serta peningkatan mutu pendidikan yang ada di MTs. Unggulan Nuris.”¹⁰³
 Lima hal dasar ini dijadikan acuan atau semangat dalam

menentukan rekrutmen sumberdaya pendidik di MTs. Unggulan Nuris.

Agar dalam melaksanakan program-program pondok pesantren seluruh anggota pesantren dapat melaksanakan dengan baik karena memiliki tujuan dan fokus yang jelas.

B. TEMUAN PENELITIAN

Berbagai data dan hasil wawancara yang telah dilakukan dari semua sumber informan, temuan yang dikemukakan pada bagian ini berdasarkan paparan data yang diperoleh dilapangan yang dirumuskan berdasarkan interpretasi data

Temuan penelitian yang berkaitan dengan sumber daya manusia (Tenaga Pendidik) di MTs. Unggulan Nuris meliputi: Analisis dan proyeksi kebutuhan dan penyediaan sumber daya Pendidik, rekrutmen sumber daya pendidik, seleksi sumber daya pendidik, orientasi dan penempatan, serta penilaian kinerja sumber daya pendidik.

Penyajian temuan tersebut bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana yang telah ditetapkan pada bab pendahuluan. Temuan-temuan tersebut dipaparkan sebagai berikut :

¹⁰³ Hodaifah wawancara, jember, 10 Agustus 2018

1. Analisis Dan Proyeksi Kebutuhan Penyediaan Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember

- a. proses penerimaan tenaga pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember melalui tahapan analisis kebutuhan terlebih dahulu dengan mengacu pada jumlah siswa baru yang mendaftar dan masuk di awal tahun ajaran baru. Yang terbukti setiap tahun di lembaga MTs Unggulan Nuris ini selalu membengkak yang berimplikasi pada penambahan tenaga pendidik.
- b. MTs. Unggulan Nuris, perencanaan tenaga pendidik dilakukan melalui evaluasi tahunan dan analisis kebutuhan yang dilakukan. Setiap akhir tahun (sebagai persiapan menghadapi tahun ajaran baru), manajemen Madrasah selalu mengkaji ulang data tenaga pendidik, data Siswa, dan data pengurus, apakah didapati kekurangan, apakah ada tenaga atau yang akan pensiun dalam artian keluar dari Madrasah dan tidak mengajar, dan sebagainya.
- c. Proyeksi sumberdaya manusia di MTs. Unggulan Nuris melibatkan dewan pengasuh, Kepala Madrasah serta Partisipasi mereka biasanya dilakukan dalam bentuk menentukan kriteria seperti siapa yang akan direkrut dan persyaratan apa saja yang diperlukan oleh calon pendidik di MTs. Unggulan Nuris, serta dimana nanti mereka akan ditempatkan dan bagaimana cara perekrutan.

2. Rekrutmen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

- a. tahapan rekrutmen sumber daya pendidik yang berkualitas untuk meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Unggulan Nuris jember ada dua cara. Yaitu rekrutmen internal dan eksternal
- b. Publikasi mengenai rekrutmen MTs Unggulan Nuris Jember mengabarkan kepada masyarakat secara umum melalui media visual (TV, Radio, You tube) serta media cetak (Koran, Pamflet dll) serta media online (WA, Facebook, Twitter, dll) bahwa di lembaga MTs Unggulan Nuris Jember memerlukan tenaga pendidik dalam bidang tertentu.
- c. Kriteria perekrutan sumber daya pendidik dari sumber eksternal pesantren Nuris meliputi ketentuan seperti kedisiplinan tinggi, ketahanan kerja, motivasi, loyalitas dan kemampuan membaca kitab kuning bagi Guru agama, serta fasih membaca Ayat Al-quran bagi guru bidang umum dan hafal bagi guru tahfidz. Persyaratan ini menjadi syarat mutlak yang harus dipenuhi pada saat calon tenaga pendidik untuk diterima menjadi tenaga pendidik baru di MTs. Unggulan Nuris.. Selain itu, kriteria lain yang harus dipenuhi oleh calon tenaga pendidik, yakni kriteria khusus berkaitan dengan syarat dan ketentuannya yang selalu disesuaikan dengan tuntutan bidang yang dibutuhkan oleh Madrasah.

3. Seleksi Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

- a. Seleksi untuk tenaga pendidik baru dilakukan secara periodik dengan melihat data yang ada dan melewati beberapa tahapan. Pertama, seleksi administratif, yakni pemeriksaan calon tenaga pendidik berdasarkan data dan dokumen yang berkaitan dengan diri calon tenaga pendidik seperti surat lulus pendidikan, SK pengalaman dan sebagainya. Kedua, tes kepribadian atau psiko tes, yakni tes tentang pengetahuan dan tingkah laku sehari-hari mulai dari berbicara dengan kyai , berbicara dengan teman sampai bagaimana berpakaian. Ketiga, wawancara dengan kepala madrasah, mulai dari penguasaan materi sampai dengan komitmen, berupa kesiapan dan kesediaan calon tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Proses seleksi tenaga pendidik yang berasal dari internal maupun Eksternal, kriteria dan syaratnya tetap ditentukan oleh MTs. Unggulan Nuris, yang telah memenuhi prinsip manajemen sumber daya manusia khususnya kriteria rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik, dan memiliki keilmuan untuk membuat siswa lebih termotivasi.
- c. Pelaksanaan seleksi di MTs. Unggulan Nuris lebih mementingkan karakter dan perilaku calon tenaga pendidik yang baik. Prinsip dari Madrasah ini adalah menciptakan insan yang berakhlak mulia

sebagaimana budaya 6s yang dikembangkan yaitu; senyum, salam, sapa, sopan, santun, sanjung.

4. Orientasi Dan Penempatan Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

- a. Proses pengenalan atau orientasi tenaga pendidik baru terhadap kondisi Madrasah tidak dilakukan secara resmi atau melalui workshob. Akan tetapi, dilakukan secara musyawarah dan pemberian pengetahuan dari kepala madrasah serta guru senior. MTs. Unggulan Nuris memberikan orientasi kepada guru baru dengan memperkenalkan kepada mereka tentang kondisi Madrasah baik kondisi ketenagaan atau pengurus, kondisi fisik maupun nilai dan budaya yang dikembangkan oleh Madrasah.
- b. Proses penyampaian orientasi terhadap Guru baru memang tidak dijalankan dalam bentuk yang formal melainkan melalui perseorangan atau musyawarah. Untuk memberikan informasi tentang apa yang akan dikerjakan guru baru dan memperkenalkan dengan guru lama biasanya langsung dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam forum-forum rapat atau forum-forum musyawarah lain yang memungkinkan. Dan pada proses selanjutnya guru baru diharapkan lebih proaktif untuk melakukan adaptasi sendiri dengan kondisi lingkungan Madrasah.
- c. Para Guru baru yang berasal dari internal pesantren, akan diberi pembekalan terkait dengan kinerja yang akan diemban.

Pembekalan tersebut biasanya akan diisi oleh pengasuh, kepala Marasah, dan pengurus. Materi pembekalan bersifat mendidik dan bisa menjadi bekal dalam mengemban tugas baru tersebut. Isi dari pembekalan diantaranya, *Pertama* tentang kondisi siswa. Guru baru tersebut diberi pengetahuan semacam psikologi anak atau psikologi pembelajaran. Agar dalam bertugas dan mengajari siswa, menjadi lebih menyenangkan. Kalau sudah bisa menguasai suasanya, apalagi dapat menguasai seluruh siswa yang ada dikelas proses pembelajaran bisa lebih menyenangkan dan tidak membosankan. *Kedua*, materi yang akan diajarkan. *Ketiga*, strategi dan metode pembelajaran.

- d. Untuk tahap penempatan, ada dua garapan yang dilakukan MTs. Unggulan Nuris. Pertama, dengan melakukan penempatan dan pengisian atas jabatan/pekerjaan bagi Guru baru. Guru baru ini biasanya langsung diberikan tugas sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan menempatkan mereka pada posisi yang telah tersedia formasinya. Misalnya apabila kekurangan guru Al-qur'an hadist maka akan mengajar Al-qur'an hadist, dan sebagainya. Kedua, dengan memberikan penugasan kembali kepada Guru lama atas tugas atau jabatan baru yang berbeda. Dan biasanya untuk pelimpahan tugas atau jabatan baru ini Madrasah tidak memandang lama atau tidaknya Mengajar, meski

sebelumnya Marasah juga tentunya melakukan seleksi dan analisis untuk melihat kinerja personel berdasarkan penilaian yang dimilikinya.

5. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

- a. Penilaian yang dilakukan kepala Madrasah MTs. Unggulan Nuris terhadap kinerja para Guru meliputi penilaian pelaksanaan proses Kegiatan Belajar Mengajar yang ada di Kelas maupun Out door berupa kunjungan/ pemantauan langsung ketempat kegiatan KBM/ kelas.
- b. Selain penilaian secara langsung MTs. Unggulan Nuris juga melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan secara periodik dilakukan secara musyawarah setiap satu bulan sekali.
- c. Penilaian model raport yakni penilaian berdasarkan catatan- catatan Kepala Madrasah terhadap kinerja Guru terkait dengan kehadiran melalui absen kehadiran guru, prestasi kerja yang di tunjukan dengan keberhasilan prestasi siswa, kepemimpinan, inisiatif dan sebagainya. Catatan ini di awali setiap tahun ajaran baru dan akan dievaluasi setiap akhir semester saat pembagian raport siswa. Maka dengan itulah kepala madrasah mengetahui kelebihan dan kekurangan semua dewan guru selama kegiatan KBM selama satu semester.

Dari temuan penelitian di atas maka dapat disimpulkan pada tabel berikut :

Tabel 4.1

Temuan Hasil Penelitian

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	Analisis dan proyeksi kebutuhan sumber daya pendidik	<ul style="list-style-type: none"> - Proyeksi kebutuhan melalui penghitungan jumlah siswa dan rombel pada tahun ajaran baru. - Proyeksi kebutuhan tenaga pendidik melalui hasil evaluasi setiap akhir tahun ajaran baru - Kegiatan proyeksi kebutuhan melalui forum musyawarah dan kepanitiaan yang melibatkan dewan pengasuh.
2	Rekrutmen sumber daya pendidik	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan rekrutmen ada dua cara yaitu, rekrutmen internal dan eksternal. - Publikasi rekrutmen melalui media visual (TV, Radio, You tube) serta media cetak (Koran, Pamflet dll) serta media online (WA, Facebook, Twitter, dll) - Kriteria perekrutan sumber daya pendidik dari sumber eksternal pesantren Nuris meliputi ketentuan seperti kedisiplinan tinggi, ketahanan kerja, motivasi, loyalitas dan kemampuan membaca kitab kuning bagi Guru agama, serta fasih membaca Ayat Al-quran bagi guru bidang umum dan hafal bagi guru tahfidz.
3	Seleksi sumber daya pendidik	<ul style="list-style-type: none"> - Tahapan seleksi yang pertama adalah seleksi administrative. - Proses seleksi tenaga pendidik yang berasal dari internal maupun Eksternal, kriteria dan syaratnya tetap ditentukan oleh MTs. Unggulan Nuris - Pelaksanaan seleksi di MTs. Unggulan Nuris lebih mementingkan karakter dan perilaku calon tenaga pendidik yang baik.
4	Orientasi sumber daya pendidik	<ul style="list-style-type: none"> - Proses pengenalan atau orientasi tenaga pendidik baru terhadap kondisi Madrasah tidak dilakukan secara resmi. - Penyampaian penempatan dilakukan melalui perseorangan atau musyawarah oleh kepala madrasah. - Para Guru baru yang berasal dari internal pesantren, akan diberi pembekalan terkait dengan kinerja yang akan diemban. Pembekalan tersebut biasanya akan diisi

		<p>oleh pengasuh, kepala Marasah, dan pengurus</p> <ul style="list-style-type: none">- Tahap penempatan, ada dua Pertama, dengan melakukan penempatan dan pengisian atas jabatan/pekerjaan bagi Guru baru. Kedua, untuk guru lama.
5	Penilaian kinerja sumber daya pendidik	<ul style="list-style-type: none">- Secara langsung oleh kepala madrasah, baik didalam kelas maupun diluar kelas.- Penilaian secara periodik pada saat forum musyawarah.- Penilaian model raport berupa catatan kepala madrasah terkait kinerja dilaksanakan saat akhir tahun ajaran.



BAB V

PEMBAHASAN

A. Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah memperhatikan dan menelaah hasil observasi dan wawancara mendalam terdahulu dengan para nara sumber yang dilengkapi dengan studi dokumentasi, maka telah dipaparkan deskripsi umum tentang temuan dan hasil penelitian yang berkaitan dengan manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember, meliputi meliputi analisis dan proyeksi kebutuhan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, dan penilaian kinerja.

Dari berbagai hasil temuan tersebut, kemudian peneliti berupaya untuk melakukan sebuah analisis hasil penelitian terkait dengan manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris. Analisis ini dilakukan dengan melihat fakta-fakta dan temuan di lapangan sebagaimana yang telah dideskripsikan terdahulu, dan membandingkannya dengan konsep atau pun teori yang ada dalam manajemen sumber daya manusia. Setelah itu, peneliti akan memfokuskan pembahasan sesuai dengan persoalan selanjutnya dari penelitian ini, yakni manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris.

Dari hasil observasi dan wawancara mendalam dengan para nara sumber yang didukung dengan studi dokumentasi, dapat dipaparkan

temuan-temuan pokok berkaitan Manajemen Sumber Daya pendidik sebagai berikut:

1. Analisis Dan Proyeksi Kebutuhan Dan Penyediaan Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

Berdasarkan hasil kajian yang telah peneliti lakukan terhadap hasil wawancara dengan nara sumber, terdapat temuan-temuan penelitian sebagai berikut : 1) proses penerimaan tenaga pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember melalui tahapan analisis kebutuhan terlebih dahulu dengan mengacu pada jumlah siswa baru yang mendaftar dan masuk di awal tahun ajaran baru. Yang terbukti setiap tahun di lembaga MTs Unggulan Nuris ini selalu membengkak yang berimplikasi pada penambahan tenaga pendidik. 2) MTs. Unggulan Nuris dalam perencanaan tenaga pendidik dilakukan melalui evaluasi tahunan dan analisis kebutuhan yang dilakukan. Setiap akhir tahun (sebagai persiapan menghadapi tahun ajaran baru), manajemen Madrasah selalu mengkaji ulang data tenaga pendidik, data Siswa, dan data pengurus, apakah didapati kekurangan, apakah ada tenaga atau yang akan pensiun dalam artian keluar dari Madrasah dan tidak mengajar, dan sebagainya. 3) Proyeksi sumberdaya manusia di MTs. Unggulan Nuris melibatkan dewan pengasuh, Kepala Madrasah serta Partisipasi dari pengurus komite. Mereka biasanya melakukan musyawarah dan kordinasi dalam bentuk menentukan kriteria seperti siapa yang akan direkrut dan persyaratan apa

saja yang diperlukan oleh calon pendidik di MTs. Unggulan Nuris, serta dimana nanti mereka akan ditempatkan dan bagaimana cara pengrekrutan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia bagi madrasah, analisis dan proyeksi merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga yang ada di madrasah. apabila berbicara tentang perencanaan sumberdaya manusia, yang menjadi fokus perhatian ialah langkah-langkah yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.¹⁰⁴

Hasil temuan penelitian yang dilakukan peneliti tentang Analisis dan proyeksi kebutuhan dan penyediaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember tersebut di atas secara garis besar sesuai dengan pendapat Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridhlo, M.Pd dalam buku Standar Nasional Pendidikan yang mengatakan bahwa : kebutuhan tenaga Guru (*teacher demand*) adalah tuntutan pemakai jasa professional guru untuk memberikan pelayanan pendidikan terhadap anak didik pada lembaga pendidikan pemakai jasa guru itu. Sedang penyediaan tenaga Guru (*teacher supply*) adalah upaya

¹⁰⁴ Sondang, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2008), 41

professional lembaga pendidikan untuk memenuhi tuntutan akan tenaga Guru dari lembaga pemakai jasa Guru.¹⁰⁵

Analisis faktor penyebab perubahan tenaga pendidik yang dilakukan oleh MTs. Unggulan Nuris adalah mengetahui apakah jumlah tenaga pendidik telah mencukupi, kurang atau berlebihan, apakah terdapat tenaga pendidik yang akan keluar dari Madrasah dan sebagainya. Sesuai apa yang disampaikan Meldona, bahwa perubahan - perubahan tenaga manusia dalam organisasi sebagai sesuatu yang alami dan yang akan terjadi, seperti kebutuhan tenaga baru sebagai akibat adanya anggota yang keluar atau pensiun, mengundurkan diri atau mengabdikan diri kepada masyarakat dirumahnya masing-masing, meninggal dunia dan lain-lain.

Setelah menganalisa berbagai faktor yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan kebutuhan sumber daya manusia, selanjutnya kepala Madrasah MTs. Unggulan Nuris beserta tim yang telah dibentuk menyusun perencanaan untuk menentukan kebutuhan atas tenaga apa saja dan apa juga kriteria yang diperlukan oleh calon tenaga yang nantinya akan direkrut. Dan penentuan jenis dan kriteria tenaga yang dibutuhkan dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan para pengurus, kepala pesantren dan pengasuh pesantren Nuris untuk memberikan masukan dalam menentukan kebutuhan tenaga tersebut.

¹⁰⁵ Moh. Khusnuridlo, *Standar Nasional Pendidikan*, (Jember : Stain Jember Press, 2013), 91

Langkah selanjutnya yang dilakukan MTs. Unggulan Nuris adalah menganalisis data dan informasi yang ada di sumber internal pondok pesantren. Hal ini sesuai dengan metode ilmiah yang disampaikan oleh Malayu dalam buku manajemen sumber daya pendidikan mengatakan metode ilmiah diartikan bahwa perencanaan sumber daya pendidikan dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan-peramalan dari perencanaannya.¹⁰⁶ Sebelum merekrut tenaga pendidik, MTs. Unggulan Nuris mendata beberapa santri senior yang sudah lulus dari Perguruan tinggi dan mencari informasi tentang calon Guru tersebut sesuai dengan kebutuhan yang ada.

Tujuan analisis ini adalah untuk melihat formasi tenaga pendidik di dalam pesantren terkait dengan ada tidaknya tenaga yang dapat dan mampu menutupi kebutuhan dengan cara memberikan tugas baru kepada personel tersebut. Tetapi apabila dari sumber internal tidak dapat mencukupi kebutuhan maka kegiatan selanjutnya adalah rekrutmen dari sumber eksternal pesantren yang dibuka secara umum.

Upaya perencanaan yang dilakukan oleh MTs. Unggulan Nuris terhadap kebutuhan tenaga pendidik ini menurut peneliti memiliki beberapa sisi positif, Pertama, MTs. Unggulan Nuris, memiliki *job analysis* yang kuat dalam hal memberikan informasi tentang aktivitas tenaga pendidik, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang dipergunakan, memiliki *job description* yang sesuai dalam hal

¹⁰⁶ Malayu, manajemen sumber daya pendidikan, 251

pembagian tugas, dan *job evaluation* apabila ada salah satu pendidik yang tidak sesuai kriteria maka akan langsung ditindak lanjuti. Kedua, perencanaan sumber daya pendidik MTs. Unggulan Nuris lebih demokratis dan terbuka. Ketiga, dari perencanaan sumber daya pendidik yang telah disusun itu dipastikan MTs. Unggulan Nuris akan lebih mudah mendapatkan tenaga pendidik yang sesuai dengan kualifikasi dan spesifikasi yang dibutuhkan oleh Madrasah melalui kegiatan rekrutmen tenaga tersebut.

2. Rekrutmen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

Berdasarkan paparan data temuan-temuan penelitian yang berkaitan dengan rekrutmen Sumber Daya Pendidik di MTs Unggulan Nuris Jember adalah : 1) Ada dua pola rekrutmen yang ada di MTs. Unggulan Nuris, yaitu Pertama, Pengajuan tenaga pendidik dari Pesantren Nuris yaitu dengan meminta secara khusus kepada pesantren agar mendelegasikan alumninya yang memiliki lulusan yang berkualitas bahkan memiliki kredibilitas serta loyalitas tinggi terhadap kemajuan pendidikan pesantren di nusantara, terutama di MTs Unggulan Nuris Jember. Dalam hal ini MTs Unggulan Nuris Jember bekerja sama dengan pesantren Nuris yang setiap tahun mendelegasikan santri terbaiknya mengenyam bangku kuliah di berbagai perguruan tinggi bergensi di tanah air maupun luar negeri. Kedua, Perekrutan Eksternal Pesantren (Masyarakat Luar Pesantren). Yaitu, pihak lembaga MTs Unggulan Nuris Jember

mengabarkan kepada masyarakat secara umum bahwa MTs. Unggulan Nuris membutuhkan tenaga pendidik dibidang tertentu juga dengan syarat tertentu. 2) Menentukan tentang pendidik atau pekerjaan dan persyaratan yang dibutuhkan. 3) Menentukan sumber dan metode rekrutmen. 4) Dalam proses rekrutmen ustad, pondok pesantren miftahul ulum berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi.

Rekrutmen menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia sebab sebagai awal dari kegiatan yang dilakukan organisasi pesantren untuk mendapatkan tenaga yang tepat untuk mengisi pembelajaran yang kosong dan kekurangan tenaga pendidik.

Ada dua pola rekrutmen yang ada di MTs. Unggulan Nuris, yaitu Pertama, Pengajuan tenaga pendidik dari Pesantren Nuris yaitu dengan meminta secara khusus kepada pesantren agar mendelegasikan alumninya yang memiliki lulusan yang berkualitas bahkan memiliki kredibilitas serta loyalitas tinggi terhadap kemajuan pendidikan pesantren di nusantara, terutama di MTs Unggulan Nuris Jember. Dalam hal ini MTs Unggulan Nuris Jember bekerja sama dengan pesantren Nuris yang setiap tahun mendelegasikan santri terbaiknya mengenyam bangku kuliah di berbagai perguruan tinggi bergensi di tanah air maupun luar negeri. Kedua, Perekrutan Eksternal Pesantren (Masyarakat Luar Pesantren). Yaitu, pihak lembaga MTs Unggulan Nuris Jember mengabarkan kepada masyarakat

secara umum bahwa MTs. Unggulan Nuris membutuhkan tenaga pendidik dibidang tertentu juga dengan syarat tertentu.

Dalam proses perekrutan tenaga pendidik, Madrasah menentukan terlebih dahulu tentang tenaga yang kosong dan persyaratan yang dibutuhkan bagi tenaga yang akan ditugasi untuk mengajar di MTs. Unggulan Nuris. Persyaratan tenaga pendidik merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan tugas mengajar. Persyaratan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal itu akan membantu mengidentifikasi calon Pendidik yang dibutuhkan dan berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan di mana mereka berada untuk pengajuan kepada pesantren Nuris. Kemudian pihak madrasah mempasrahkan kepada pesantren. Yang terpenting memiliki kreterian yang sesuai dengan ketentuan dan persyaratan yang berlaku.

Langkah terakhir dalam proses rekrutmen yang dilaksanakan MTs. Unggulan Nuris adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen. Untuk sumber dan metode ini, Madrasah membagi ke dalam beberapa sumber dan metode, yakni sumber internal meliputi calon tenaga baru yang dimungkinkan dapat diperoleh dari pesantren dengan menggunakan metode terbuka, artinya Kepala Madrasah dan kepala pesantren akan memberikan informasi kepada Alumni untuk mengajukan menjadi tenaga pendidik baru sesuai dengan kemampuan dan prestasi kerja yang telah dilakukannya. Atau dengan kata lain calon internal didata dan

memiliki persyaratan yang sudah ditentukan oleh pesantren Nuris. Adapun persyaratan tersebut tidak lepas dari kepribadian yang baik, sudah lulus perguruan tinggi dengan jurusan yang sesuai kualifikasi yang dibutuhkan dan bisa membaca kitab kuning. setelah memiliki kualifikasi tersebut maka akan diproses untuk diseleksi.

Hal ini sesuai dengan teori dari maldona, hanya saja teori ini mengacu kepada perusahaan. Akan tetapi bisa dikonotasikan kedalam lembaga pendidikan islam seperti pesantren, karena didalam pesantren terdapat organisasi pesantren yang dikerjakan oleh sumberdaya manusia. Sumber internal, dilakukan melalui kebijakan dari dalam perusahaan (organisasi pesantren) berupa promosi, transfer, rotasi pekerja, pengayaan kembali. Sedangkan metode internal dapat dilakukan dengan cara *job posting* (penawaran terbuka untuk suatu jabatan tertentu) yaitu memperlihatkan pada semua karyawan tentang terbukanya lowongan yang ada di perusahaan. Dapat berupa pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, melakukan memeringkatan, pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut keterampilan.¹⁰⁷

Sedangkan untuk sumber eksternal yang terdiri atas orang-orang yang bukan berasal dari alumni pesantren Nuris. Dalam proses rekrutmen ini MTs. Unggulan Nuris berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi, artinya Madrasah memberikan kesempatan secara terbuka kepada para calon tenaga pendidik yang

¹⁰⁷ Maldona, manajemen sumberdaya manusia, 141

memiliki kemampuan atau kompetensi dalam bidangnya untuk mengajar di MTs. Unggulan Nuris sesuai dengan pilihan yang dikehendaki dengan berdasarkan ketentuan dan juga syarat yang diberlakukan oleh Madrasah. sumber eksternal ini, MTs. Unggulan Nuris mengambil dari pesantren masyarakat luar pesantren yang memiliki kompetensi.

Sesuai dengan pendapat maldona, sumber eksternal, yaitu rekrutmen yang berasal dari luar pesantren. terdiri atas manusia yang ingin melamar menjadi tenaga pendidik. Sedangkan metodenya menggunakan *open house*, merupakan model penarikan yang relatif baru, yaitu dengan cara mengundang orang di sekitar perusahaan atau sekitar pesantren untuk mengunjungi dan melihat keadaan Madrasah, memperoleh penjelasan untuk mengenal lembaga tersebut.¹⁰⁸

Dari analisis diatas dapat dilihat bahwa metode rekrutmen yang dilaksanakan oleh MTs. Unggulan Nuris terdapat kesamaan dengan pendapat maldona, tentang proses yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga pendidik untuk Madrasah, yaitu: a) Penentuan jabatan yang kosong (strategi rekrutmen) , b) Penentuan persyaratan jabatan (perencanaan rekrutmen), dan c) Penentuan sumber dan metode rekrutmen.¹⁰⁹

Upaya rekrutmen internal yang dilakukan oleh MTs. Unggulan Nuris terhadap kebutuhan tenaga pendidik ini menurut hemat penulis memiliki beberapa keuntungan, Pertama, Madrasah dapat lebih cermat

¹⁰⁸ Maldona, manajemen sumberdaya manusia, 147

¹⁰⁹ Maldona, manajemen sumberdaya manusia, 135

untuk menentukan para calon tenaga pendidik sesuai dengan spesifikasi dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh Madrasah. Kedua, dalam limit waktu yang sangat mendesak proses rekrutmen dapat dilakukan secara lebih cepat, sehingga kebutuhan tenaga mengajar yang mendesak dapat segera dipenuhi. Ketiga, para tenaga pendidik (Guru) memiliki jiwa pengabdian yang tinggi karena berasal dari pesantren sendiri dan pernah melakukan pembelajaran di pesantren yang sama, tingkat keihlasan lebih menjamin meskipun kompensasi yang diberikan tidak sebesar pekerjaan yang dilakukan.

Keuntungan lain dari upaya rekrutmen internal ini MTs. Unggulan Nuris dapat menilai sendiri kapasitas calon tenaga pendidik melalui proses seleksi yang mereka lakukan, baik berkaitan dengan kemampuan profesional calon tenaga pendidik maupun komitmennya terhadap tugas. Dalam proses ini MTs. Unggulan Nuris dapat menetapkan standar-standar tersendiri sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Madrasah. Misalnya berkaitan dengan kualitas personalia, pengalaman mengajar, asal kepribadian, latar belakang keilmuan dan sebagainya. Dari proses ini memang dirasakan nilai positif terhadap penampilan tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya. Hal ini tentu sangat berbeda dengan guru yang dari non pesantren Nuris. Tidak jarang tenaga pendidik yang ditugaskan tidak sesuai dengan kebutuhan Madrasah karena susah bersosialisasi dengan keadaan madrasah yang sudah terpadu dengan budaya dan program pesantren

3. Seleksi Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

Seleksi yang dilakukan oleh MTs. Unggulan Nuris, sesungguhnya adalah untuk menyaring tenaga pendidik dengan setepat mungkin sesuai dengan harapan, tujuan dan kebutuhan yang diinginkan. Seperti namanya, seleksi, maka fungsi tahap ini adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin sehingga organisasi dapat menerima orang yang tepat.

Temuan penelitian yang berkaitan dengan seleksi sumber daya pendidik di MTs. Unggulan Nuris berdasarkan paparan data adalah, 1). Seleksi untuk tenaga pendidik (Guru) baru dilakukan secara periodik dengan melihat data yang ada dan melewati beberapa tahapan. Pertama, seleksi administratif, yakni pemeriksaan calon tenaga pendidik (Guru) berdasarkan data dan dokumen yang berkaitan dengan diri calon tenaga pendidik seperti Ijazah S1, SK pengalaman mengajar dan sebagainya. Kedua, tes kepribadian atau psiko tes, yakni tes tentang pengetahuan dan tingkah laku sehari-hari mulai dari berbicara dengan kyai , berbicara dengan teman sampai bagaimana berpakaian. Ketiga, wawancara dengan Kepala Madrasah, mulai dari penguasaan materi sampai dengan komitmen, berupa kesiapan dan kesediaan calon tenaga pendidik (Guru) dalam melaksanakan tugasnya.. 2) Menggunakan sistem gugur dalam proses seleksi. 3) Mengutamakan guru yang berpengalaman dan juga

mempertimbangkan hal lain seperti referensi dari alumni Pesantren Nuris atau pihak yang mengetahui tentang kondisi pelamar.

Langkah-langkah dalam proses seleksi di MTs. Unggulan Nuris ini hampir menyamai langkah-langkah proses seleksi menurut Sondang dalam buku manajemen sumberdaya manusia. Proses seleksi terdiri paling sedikit delapan langkah yang dapat ditempuh, yaitu a. Penerimaan surat lamaran, b. Penyelenggaraan ujian, c. Wawancara seleksi, d. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensi, e. Evaluasi kesehatan, f. Wawancara oleh atasan, g. Pengenalan pekerjaan, dan h. Keputusan.¹¹⁰

Proses tersebut di atas menurut Sondang oleh pesantren MTs. Unggulan Nuris tidak dilakukan secara keseluruhan hanya menggunakan beberapa tahapan saja. Pertama, pengecekan data calon tenaga pendidik. Calon pendidik setidaknya harus sudah memiliki ijazah S1 atau surat keterangan sudah lulus dan bisa membaca kitab kuning. Dalam tahap ini calon ustad, dicek kelengkapan administrasinya, mulai dari ijazah, daftar riwayat hidup, pengalaman, sertifikat penunjang dan lain sebagainya sesuai ketentuan yang berlaku.

Tahap kedua yaitu penyelenggaraan ujian. MTs. Unggulan Nuris tidak menggunakan tes tulis, dimana calon pelamar diberi lembaran-lembaran soal dan mengerjakannya. Akan tetapi menggunakan tes kepribadian atau psiko tes. Tes kepribadian ini dimaksudkan untuk mengukur berbagai faktor kepribadian dan diperuntukkan bagi upaya

¹¹⁰ Sondang, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 137

mencocokkan kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang tepat baginya. Serta yang paling penting terakhir tes baca kitab kuning.¹¹¹

Calon Guru yang sudah terdata atau terdaftar diperhatikan oleh beberapa tim atau termasuk kepala madrasah, dilihat bagaimana tingkah laku keseharian calon tersebut, sopan santun dalam berbicara terhadap kyai, teman dan siswa yang sekaligus menjadi santri yang ada di pesantren, dan Apakah calon tersebut tidak melanggar peraturan yang sudah di tetapkan oleh Madrasah berupa : mencuri, meminum-minuman keras, membunuh, memperkosa dll.

Semua gerak-gerik calon tenaga pendidik akan dipantau dan terus diadakan investigasi Guru tersebut memiliki ahklak yang baik. Perinsip MTs. Unggulan Nuris adalah, seorang Guru harus memiliki kepribadian bagaikan Rasulullah yang memiliki sifat sidiq, amanah, tablig, dan fatanah, maka dari itu perlu seleksi yang ketat untuk kepribadian calon pendidik tersebut.

Tahap ketiga, wawancara dengan kepala Madrasah dan pengasuh pondok pesantren Nuris. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengorbanan dan kekuatan calon tenaga pendidik untuk mengabdikan diri di madrasah yang sekaligus juga pesantren. Untuk itu calon tenaga harus menjawab beberapa pertanyaan yang diajukan oleh kepala Madrasah dan pengasuh. Dengan bertatap muka kepala pesantren

¹¹¹ Sondang, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 139

dan pengasuh dapat mengetahui bagaimana sikap dan sifat calon tenaga tersebut.

Tahapan ini sesuai dengan penjelasan dari sondang yang mengatakan bahwa : wawancara sebagai alat seleksi yang dipandang sebagai langkah yang cukup penting. Jika dilaksanakan dengan baik lima manfaat yang dapat dipetik dari wawancara ini, yaitu 1). Kesan kuat tentang akseptabilitas pelamar untuk bekerja dalam organisasi, 2). Perolehan jawaban yang agak pasti atas pertanyaan apakah pelamar mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya, 3). Memperoleh bahan perbandingan antara pelamar, 4). Pengenalan pelamar dengan lebih baik, 5). Kesempatan pelamar untuk lebih mengenal organisasi.¹¹² Wawancara yang dilakukan pesantren miftahul ulum

merupakan wawancara yang tidak terstruktur, karena dalam penyelenggaraannya kepala pesantren dan pengasuh tidak mempersiapkan sejumlah pertanyaan yang akan ditanyakan kepada calon tenaga pendidik.

Kemudian, menggunakan sistem gugur disini maksudnya adalah para calon tenaga pendidik yang sudah terkumpul dan terdata, apabila dalam proses seleksi sudah tidak sesuai dengan tujuan Madrasah dan pesantren, maka tidak akan diteruskan dan sudah dianggap gugur atau tidak diterima menjadi Guru. Kepala Madrasah dan tim dalam menyeleksi calon Guru melihat dan menerima masukan dari beberapa sumber yang mengetahui calon guru tersebut.

¹¹² Sondang, manajemen sumberdaya manusia, 141

Referensi Alumni pesantren diperlukan untuk lebih mengenal dan mempertajam informasi calon tenaga pendidik tersebut. Tujuannya adalah untuk melihat seberapa besar dedikasi dan semangat memperjuangkan pendidikan islam yang dimiliki calon pendidik, sebab di MTs. Unggulan Nuris gaji yang diberikan tidak sebesar gaji pegawai negeri sipil (PNS).

4. Orientasi Dan Penempatan Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

Adanya personel baru yang direkrut dan diseleksi serta terdapatnya tantangan baru dalam lingkungan kerja mengakibatkan MTs. Unggulan Nuris harus melakukan pengaturan/ penempatan bagi personel baru atau pun personel lama untuk posisi yang baru. Sebelum melakukan penempatan, Madrasah mensosialisasikan personelnnya pada pekerjaan baru melalui kegiatan orientasi untuk meningkatkan dukungan yang lebih efektif.

Berdasarkan temuan penelitian dalam orientasi dan penempatan tenaga pendidik baru di MTs. Unggulan Nuris adalah sebagai berikut: 1). Proses pengenalan atau orientasi Guru terhadap kondisi Madrasah serta pondok pesantren tidak dilakukan secara resmi atau melalui workshob. 2). Proses penyampaian orientasi terhadap Guru baru memang tidak dijalankan dalam bentuk yang formal melainkan melalui perseorangan atau musyawarah. 3). Para Guru baru yang berasal dari internal pesantren, akan diberi pembekalan terkait dengan kinerja yang akan diemban. Materi pembekalan bersifat mendidik dan bisa menjadi bekal dalam mengemban

tugas baru tersebut. Isi dari pembekalan diantaranya, *Pertama* tentang kondisi Siswa. Guru baru tersebut diberi pengetahuan semacam psikologi anak atau psikologi pembelajaran. Agar dalam bertugas dan mengajar, menjadi lebih menyenangkan. Kalau sudah bisa menguasai suasananya, apalagi dapat menguasai seluruh siswa yang ada dikelas proses pembelajaran bisa lebih menyenangkan dan tidak membosankan. *Kedua*, materi yang akan diajarkan. *Ketiga*, strategi dan metode pembelajaran.

Dari temuan penelitian diatas kelihatan bahwa, kegiatan orientasi di MTs. Unggulan Nuris masih ditempatkan sebagai kegiatan yang begitu penting. Meskipun upaya-upaya yang dilakukan Madrasah tidak dilaksanakan secara formal, untuk memperkenalkan dengan lingkungan, budaya dan rekan kerja, namun hal itu sudah menjadi kebutuhan Madrasah, sehingga tidak perlu dilakukan secara formal, karena berkaitan dengan pendanaan dan modal maka tidak dilakukan secara formal. Guru yang baru langsung diminta bekerja dan dibiarkan berusaha sendiri, dengan anggapan perlahan-lahan akan mengetahui sendiri mengenai tugas- tugasnya dan kondisi lainnya di lingkungan madrasah sekalipun melalui pengawasan dan bimbingan tim termasuk kepala madrasah.

Temuan penelitian diatas sesuai dengan pendapat maldona, bahwa program orientasi sesungguhnya merupakan suatu cara yang penting karena pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas- tugas mereka,

kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan sekerja, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan lain-lain.¹¹³

Disamping pengenalan terhadap kondisi Madrasah. MTs. Unggulan Nuris juga mengadakan pembekalan kepada Guru yang sudah diterima. Pembekalan tersebut bagian dari pengelolaan sumberdaya manusia Pendidik di MTs. Unggulan Nuris Agar Guru baru tersebut, dapat menjadi proaktif dan dapat melihat seberapa besar karakter Siswa ala santri Nuris. Dan juga dapat mengetahui kondisi Siswa, sehingga dalam mengadakan pembelajaran terjadi komunikasi yang baik antara siswa dan Guru. Sosialisai dapat terlaksana dengan baik apabila guru sudah mengetahui informasi tentang keadaan Madrasah, tentang kebijakan kyai (pengasuh), tentang santri, peraturan pondok pesantren, dan tentang Guru yang lain (rekan kerja).

Hal diatas sesuai dengan kegunaan orientasi menurut Wayne mondy mengatakan bahwa orientasi tidak terlepas dari hal-hal berikut : *pertama* situasi kerja, Pada saat awal akan membantu karyawan baru untuk mengetahui bagaimana pekerjaan diselaraskan ke dalam struktur organisasi dan tujuan tujuan perusahaan. *Kedua* kebijakan dan aturan perusahaan, Setiap pekerjaan dalam organisasi harus dijalankan berdasarkan petunjuk petunjuk dan batasan-batasan yang diberikan oleh kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan. *Ketiga* kompensasi, para karyawan memiliki minat khusus dalam memperoleh informasi mengenai sistim

¹¹³ Maldona, manajemen sumber daya pendidik, 195

imbangan. Manajemen biasanya memberikan informasi ini selama proses rekrutmen dan seleksi serta mengulanginya dalam orientasi. *Keempat* budaya perusahaan, bagaimana cara melakukan sesuatu disini, mulai dari cara berpakaian hingga cara mereka berbicara. *Kelima* kenggotaan tim, kemampuan dan kemauan seorang karyawan baru untuk bekerja dalam tim diharapkan telah ditentukan sebelum ia bekerja. *Keenam* pengembangan karyawan, keamana kerja seseorang semakain bergantung pada kemampuannya untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang terus menerus berubah. *Ketujuh* sosialisasi, untuk mengurangi kecemasan yang mungkin dialami para karyawan baru, perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal.¹¹⁴

Kegiatan selanjutnya kegiatan yang dilakukan MTs. Unggulan Nuris adalah penempatan Guru. Berdasarkan temuan penelitian, ada dua cara yang dilakukan Madrasah dalam hal penempatan. Pertama, dengan melakukan penempatan atau pengisian jabatan/pekerjaan bagi Guru baru sesuai kebutuhan dan kekosongan yang ada. Kedua, dengan memberikan penugasan kembali kepada Guru lama atas tugas atau jabatan baru yang berbeda.

Ini sesuai dengan pendapat siagian yang dikutip meldona, bahwa jika proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang telah diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan

¹¹⁴ Wayne mondy, *manajemen sumberdaya manusia*, 227

pada posisinya. penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk tenaga yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi).¹¹⁵

Penempatan ini dilakukan dengan memperhatikan personel, artinya untuk personel tenaga pendidikan yang memang sama sekali baru Madrasah biasanya langsung memberikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dan menempati posisi yang memang telah tersedia formasinya. Begitu pun untuk personel yang sebelumnya memang sudah bertugas dan kemudian mendapatkan tugas baru atau ditempatkan untuk pekerjaan lain lagi, maka diharapkan mereka juga mampu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan jabatan barunya itu.

Untuk penempatan Guru, Madrasah betul-betul mempertimbangkan kompetensi dan kinerjanya, serta tingkah laku atau akhlaknya. Penempatan ini dilakukan secara hati-hati dan penuh dengan perhitungan, artinya personel yang akan mendapatkan posisi baru itu merupakan personel yang memang benar-benar memiliki kompetensi dan prestasi kinerja yang baik, serta akhlak yang baik sesuai dengan syarat dan peraturan madrasah.

¹¹⁵ Meldona, manajemen sumberdaya manusia, 219

Guru atau tenaga pendidik yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik, serta akhlak yang baik akan mendapatkan promosi jabatan artinya menaikkan jabatan seorang tenaga pendidik ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar. Sebaliknya Guru yang kompetensi serta kinerjanya kurang baik akan mendapatkan demosi, yaitu pemindahan tugas dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang lebih rendah.

Dari analisis temuan diatas dapat disimpulkan bahwa orientasi tenaga pendidik baru yang dilaksanakan MTs. Unggulan Nuris belum dilaksanakan secara baik, sedangkan untuk penempatan Guru dilakukan dengan dua cara, yaitu untuk Guru baru langsung ditugaskan sesuai dengan formasinya masing-masing, sedang untuk tenaga pendidik yang sudah bertugas langsung diberikan tugas baru tentunya dengan mempertimbangkan kompetensi dan kinerjanya serta perilaku keseharian.

5. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember.

Sebagai lembaga yang memperhatikan pentingnya kinerja, penilaian kinerja yang dilakukan MTs. Unggulan Nuris adalah hal penting yang harus dilakukan, dan harus lebih diperhatikan dalam pengelolaan kinerjanya. Siagian menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja para karyawan dimana terdapat beberapa faktor, yaitu *pertama* yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput

dari berbagai kelemahan dan kekurangan. *Kedua* penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif. *Ketiga* hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang. *Keempat* hasil penilaian kinerja menjadi bahan yang diambil untuk dipertimbangkan dalam setiap pengambilan keputusan.¹¹⁶

Dari temuan penelitian dapat diketahui bahwa penilaian Madrasah terhadap kinerja para Pendidik meliputi, 1) Penilaian kinerja yang dilakukan oleh Madrasah biasanya dilakukan dengan melihat langsung proses pembelajaran di dalam maupun di luar kelas. Kepala Madrasah mencatat segala bentuk aktifitas Guru. 2) Selain penilaian secara langsung MTs. Unggulan Nuris juga melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan secara periodik dilakukan secara musyawarah setiap satu bulan sekali dan ini termasuk pada program supervisi kepala madrasah. 3) Penilaian model raport yakni penilaian berdasarkan catatan- catatan Kepala Madrasah terhadap kinerja Guru terkait dengan kehadiran, prestasi kerja, kepemimpinan, inisiatif dan sebagainya. catatan-catatan semacam raport dan diawali setelah Haflatul Imtihan atau liburan Madrasah saat akhir dan awal semester berikutnya maupun tahun ajaran baru..

Upaya dalam mengevaluasi kinerja tenaga pendidik di MTs.

Unggulan Nuris tidak lepas dari perilaku, sikap, dan hasil. Pendekatan ini

¹¹⁶ Meldona, *manajemen sumber daya pendidik perspektif integratif*, 330

dipakai untuk mengukur seberapa besar peran seorang Guru dalam mencapai tujuan madrasah. dalam pelaporannya berupa raport atau catatan dari kepala Madrasah dan beberapa pendapat pengasuh dan pengurus dalam musyawarah yang dilakukan setiap bulan sekali. Setiap bulannya, kepala sekolah dan pengurus mengevaluasi setiap kerja dari tenaga pendidik.

Serupa dengan pendapat Robbins dalam bukunya Prof. Wibowo, dengan judul manajemen kinerja, mengatakan bahwa : melihat evaluasi kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu, perilaku, dan sikap.¹¹⁷

Pendekatan hasil, dengan menggunakan kriteria hasil seorang *plant manager* dapat dinilai berdasarkan kriteria jumlah yang diperoleh dan diproduksi, di lingkungan Madrasah yang di bawah naungan pesantren

ialah pemahaman dan pengamalan siswa tentang materi yang sudah disampaikan dengan dibuktikan hasil ujian dan perilaku siswa memuaskan serta ditunjang oleh prestasi yang didapat . Kepala sekolah dapat melihat catatan-catatan Guru terhadap siswa, apabila terdapat kekeliruan atau siswa yang ditangani oleh Guru mengalami kegagalan, secara otomatis

Guru tersebut mendapatkan nilai buruk dan perlu perhatian madrasah.

Pendekatan perilaku, masalah dalam pendekatan perilaku menunjukkan bagaimana orang berperilaku atau beraktifitas setiap harinya, dan bukan tentang kepribadiannya. Penilaian ini sulit dilakukan apabila berbentuk kelompok. Untuk mengetahui seberapa besar kerja dari tenaga

¹¹⁷ Wibowo, manajemen kinerja, 377

pendidik maka dapat dilihat dari keaktifan seorang Guru setiap harinya, Bagaimana membimbing siswa setiap harinya, bagaimana absensi Guru apakah sering ijin atau bolos dll.

Pendekatan sikap, penilaian ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan.¹¹⁸ Penilaian sikap bisa dilihat bagaimana respon ustad terhadap santri yang memiliki motivasi belajar rendah.

Pendekatan yang sudah disebutkan diatas merupakan penilaian dari aspek kualitatif, yakni penilaian yang dilakukan tidak berdasarkan skor hanya berisi uraian atau catatan penilai terhadap kinerja personel, seperti penilaian model raport yang berupa catatan- catatan Madrasah dan supervisi (kunjungan kelas) yang dilakukan dalam proses kegiatan pembelajaran. Hasil supervisi menjadi catatan kepala Madrasah sebagai dasar untuk melakukan penilaian dan melihat kekurangan serta kelebihan seorang Guru dalam melaksanakan pembelajaran Selanjutnya Kepala Madrasah akan memberikan masukan terhadap hasil supervisinya kepada Guru yang bersangkutan agar dapat meningkatkan kualitas kegiatan pembelajarannya. Penilaian aspek kualitatif ini merupakan penilaian yang berorientasi masa yang akan datang, artinya penilaian yang dilakukan untuk mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

¹¹⁸Wibowo, manajemen kinerja, 377

Selanjutnya, hasil penilaian ini menjadi masukan yang baik bagi MTs. Unggulan Nuris untuk memberikan evaluasi berupa pemberian umpan balik terhadap personel terkait dengan kinerja yang telah dilakukannya. Evaluasi itu meliputi tentang bagaimana Madrasah memberikan dan menentukan insentif yang layak diterima oleh personel, memberikan pertimbangan dalam pelibatan personel dalam pelaksanaan tugas lain serta menjadi dasar pertimbangan untuk proses pembinaan dan pengembangan selanjutnya. Ini sesuai dengan ajaran Islam untuk mendorong umatnya memberikan semangat dan motifasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja mereka harus diakui dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Kholifah Ali r.a memberikan wasiat kepada pegawainya: “ janganlah engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan orang yang berbuat jelek, karena itu akan mendorong orang berbuat baik senang menambah kebaikan dan sebagai pembelajaran orang yang berbuat jelek.¹¹⁹ Maka pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik, bisa diberikan bonus atau insentif guna memberikan apresiasi terhadap kinerjanya.

Penilaian kinerja tersebut merupakan tolak ukur seberapa besar program kegiatan terlaksanakan dan bagaimana tingkat pencapaiannya. Keberadaan mutu suatu lembaga pendidikan adalah paduan sifat-sifat layanan yang diberikan yang menyamai atau melebihi harapan serta

¹¹⁹ Meldona, *manajemen sumberdaya manusia*, 353

kepuasan pelanggannya, baik yang tersurat maupun yang tersirat. Jika tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, maka hal yang harus diperjelas adalah kebutuhan dan keinginan pelanggan.¹²⁰

Madrasah di bawah naungan pondok pesantren sebagai agen pembangunan nasional hendaknya berpartisipasi aktif memecahkan masalah tersebut melalui peningkatan mutu pendidikan di lingkungan pesantren. Untuk meningkatkan mutu tersebut, Madrasah hendaknya memprioritaskan hal-hal berikut :

- a. Peningkatan mutu guru (*ustadz/ustadzah*) pesantren melalui pendidikan akademik dan/atau profesional,
- b. Mengembangkan kurikulum secara berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi pesantren,
- c. Pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan pondok pesantren secara memadai,
- d. peningkatan akuntabilitas pendidikan di lingkungan pondok pesantren sehingga dapat pengakuan luas dari kalangan non pesantren.¹²¹

Pertama, kepuasan siswa. Siswa yang sekaligus santri adalah fokus tarbiyah yang menjadi tujuan utama Madrasah. MTs. Unggulan Nuris akan selalu mengidentifikasi kebutuhan Siswanya, kemudian berusaha keras untuk memenuhi, mengarahkan, dan membimbing kebutuhan tersebut.

Kebutuhan tersebut bisa berupa kenyamanan dilingkungan Madrasah, keamanan siswa, dan bimbingan potensial siswa.

¹²⁰ Edward Salis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan.* (Yogyakarta, IRCioD, 2008), 67

¹²¹ Sulthon dan khusnuridlo, *manajemen pondok pesantren*, 16

Kenyamanan dilingkungan Madrasah ditandai dengan dilengkapinya segala bentuk sarana dan fasilitas yang menjadi penunjang kenyamanan Siswa, seperti tempat belajar, kamar mandi serta tempat bermain saat istirahat, fasilitas makan dan kesehatan, dll. Memperhatikan kenyamanan siswa menunjukkan kepedulian madrasah terhadap kondisi siswa. Keamanan Siswa perlu ditingkatkan agar siswa merasa betah berada didalam lingkungan madrasah.

Kehidupan siswa yang sekaligus santri di pondok pesantren, mereka dilatih hidup mandiri, mulai dari makan dan minum, mencuci pakaian dan berbelanja ke pasar dikerjakan secara mandiri. Para santri mukim dapat dipastikan pulang ke kampung halamannya menjelang liburan pesantren yang terjadi pada akhir tahun.¹²² Dengan kebiasaan-kebiasaan tersebut, oleh pihak pesantren Nuris diberi fasilitas yang menunjang segala aktivitas santri. Serta memperketat keamanan agar santri menjadi lebih nyaman dan senang berada dilingkungan pesantren.

Bimbingan potensi siswa dilakukan untuk 1). Membantu individu atau siswa dalam mencapai kebahagiaan hidup pribadi, 2). Membantu individu atau siswa dalam mencapai kehidupan yang efektif dan produktif dalam masyarakat, 3). Membantu individu atau siswa dalam mencapai hidup bersama dengan individu-individu lain, 4). Membantu individu

¹²² Sukanto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, (Jakarta : LP3ES, 1999), 97

dalam mencapai harmoni antara cita-cita dengan kemampuan yang dimiliki.¹²³

Kedua kepemimpinan, Semua pimpinan harus memiliki komitmen yang kuat dalam penerapan sistem manajemen mutu. Mereka harus menciptakan lingkungan yang kondusif sehingga semua jajaran melaksanakannya secara maksimal. Pengasuh, kepala, dan pengurus madrasah serta pondok pesantren Nuris harus bersatu padu berupaya untuk melaksanakan program unggulan madrasah dan pesantren sesuai dengan rencana yang dilakukan.

Keefektifan perilaku kepemimpinan seorang pemimpin Madrasah dapat dilihat dari komponen yang dilakukan. Komponen-komponen perilaku kepemimpinan terdiri dari atas dua komponen pokok yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dan berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas meliputi: menjelaskan sikap pada bawahan, mencoba ide-ide baru pada bawahan, menetapkan peraturan, memberikan tugas tambahan, dan menawasi bawahan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan meliputi: menyenangkan bawahan, mudah dipahami, menunjukkan persahabatan, mendengarkan pendapat bawahan, bersikap terbuka, dan mencoba mewujudkan saran bawahan.¹²⁴

Ketiga keterlibatan Pendidik, Untuk mencapai hasil yang maksimal, sistem manajemen mutu harus dilaksanakan secara menyeluruh.

¹²³ Sulthon dan khusnuridlo, manajemen pondok pesantren, 214

¹²⁴ Sulthon dan khusnuridlo, manajemen pondok pesantren, 44

Maka, semua guru di madrasah harus memahami sistem tersebut dan melaksanakannya dengan sungguh-sungguh. Penyelenggaraan pendidikan madrasah harus didukung oleh tersediaannya guru secara memadai baik secara kualitatif dan kuantitatif.

Menyadari hal di atas sebaiknya para kepala madrasah dan pengasuh untuk mengupayakan peningkatan kualitas para gurunya dengan pendekatan dan cara-cara yang cocok di madrasah dan pesantren. Ada beberapa pendekatan peningkatan mutu guru madrasah yang mungkin sesuai untuk dikembangkan di pesantren demi memnuhi kebutuhan tersebut. Diantaranya melalui rekstrukturisasi guru, peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, serta menejemen pelatihan guru melalui teknik-teknik *team teaching*, *mentoring*, dan *coaching*.¹²⁵

Keempat proses kegiatan Madrasah, Proses adalah urutan beberapa kegiatan untuk mengubah “input” menjadi “output” yang direncanakan. Proses harus dilaksanakan secara konsisten dan dikontrol secara terus menerus. Proses kegiatan Madrasah yang padat memberikan dampak positif kepada siswa agar perkembangan psikis, intelektual serta kepribadian siswa bisa tertata dan terarah.

Proses kegiatan Madrasah selama 7 s/d 8 jam dalam sehari semalam menunjukkan pola kehidupan pesantren. pola kehidupan pesantren tersebut termanifestasikan dalam istilah “panca jiwa” yang didalamnya memuat “lima jiwa” yang harus diwujudkan dalam proses

¹²⁵ H. M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, 75

kegiatan pendidikan dan pembinaan karakter siswa di pesantren. kelima jiwa tersebut adalah jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa kemandirian, jiwa ukhuwah islamiyah, dan jiwa kebebasan yang bertanggung jawab.¹²⁶

Proses tersebut menunjukkan bahwa pendidikan Madrasah memiliki keutamaan untuk menjadikan siswa lebih berkualitas dan berkarakter. Secara terus menerus kegiatan tersebut dilaksanakan dengan jadwal yang komplit dan ketat.

Kelima sistem organisasi Madrasah. Semua proses kegiatan madrasah diatur menjadi sebuah sistem. Dalam mengelola madrasah, untuk mencapai visi, misi dan tujuan madrasah harus mengacu pada sistem tersebut, bukan berdasarkan kebijakan atau kharisma individu. Proses kegiatan di MTs. Unggulan Nuris berdasarkan sistem. Karena setiap pengurus memiliki peran yang berbeda-beda sesuai dengan pekerjaannya masing-masing.

IAIN JEMBER

¹²⁶ Abd halim, *modernisasi pesantren studi transformasi kepemimpinan kiai dan sistem pendidikan pesantren*, (yogyakarta : Lkis, 2013), 44

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada data, pengolahan dan analisa data yang telah penulis lakukan terkait dengan Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan MTs Unggulan Nuris Jember bisa dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis dan proyeksi kebutuhan penyediaan sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Unggulan Nuris mengacu pada jumlah siswa dan rombel di awal tahun ajaran baru. Serta melalui evaluasi tahunan dan analisis kebutuhan yang dilakukan setiap akhir tahun.
2. Rekrutmen sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Unggulan Nuris dilakukan secara terbuka, mandiri dan dengan mengedepankan prinsip profesionalisme serta transparansi. Sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi melalui dua sumber yaitu internal dan eksternal.
3. Seleksi sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Unggulan Nuris melalui dua tahap penting penyeleksian, yakni seleksi awal dengan cara melakukan seleksi berkas/administratif, dan dilanjutkan dengan seleksi berikutnya, yakni melaksanakan proses tes melalui beberapa metode seperti wawancara dan tes psikologi untuk melihat kepribadian sumber daya pendidik.

4. Orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Unggulan Nuris dilakukan secara non formal, yaitu dengan cara memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya dan rekan kerja melalui forum-forum pertemuan, musyawarah dan sebagainya. Serta pemberian pembekalan terhadap Guru baru, Kemudian penempatan dilakukan dengan memperhatikan personel, artinya untuk personel yang baru masuk maupun yang lama.
5. Penilaian kinerja sumber daya pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Unggulan Nuris meliputi, *pertama*, Penilaian kinerja yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan melihat langsung proses pembelajaran di dalam maupun luar kelas. *Kedua*, Penilaian model raport berdasarkan catatan - catatan Kepala Madrasah terhadap kinerja Guru terkait dengan kehadiran, prestasi kerja, kepemimpinan, inisiatif dan sebagainya. *Ketiga*, Penilaian pendidik melalui musyawarah rutin bulanan.

B. Saran-saran

1. Bagi MTs. Unggulan Nuris, hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu informasi dan referensi tentang perlunya peninjauan kembali kegiatan manajemen sumber daya manusia di MTs. Unggulan Nuris dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan pesantren, .
2. Bagi Pendidik (Guru) hendaknya selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitas dalam menjalankan tugasnya melalui berbagai upaya mandiri yang bisa dilakukan.

3. Bagi peneliti lain, kiranya dapat ditindaklanjuti penelitian ini dengan model yang lebih luas, di mana dapat digunakan objek penelitian lebih banyak serta menggunakan parameter atau indikator-indikator yang lebih banyak agar dapat mengungkap realita yang sebenarnya.



DAFTAR RUJUKAN

- Armstrong, M. 2006. *A handbook of human resource management practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. 1991. *Human resource management*. United States of America: Richard D. Irwin, Inc.
- Certo, S. C., & Certo, T. 2012 *Modern management: Concepts and skill*, London: Library of Congress Cataloging.
- Departemen Agama RI. 2004. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: CV Penerbit J-ART
- Departemen Pendidikan Nasional, *UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional
- Dzaujak Ahmad. 1996. *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar*. Jakarta : Depdikbud.
- Edi sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Fattah, Nanang. 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fattah, Nanang. 2011. *Landasan Manajemen Sumber Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Halim Abd. 2013. *modernisasi pesantren studi transformasi kepemimpinan kiai dan sistem pendidikan pesantren*. yogyakarta : Lkis.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Khusnuridlo Moh., *Standar Nasional Pendidikan*. Jember : Stain Jember Press, 2013
- K.H. Hasyim Asy'ari, *Adabul 'Alim Wa Al-Muta'allim*, Tebuireng Jombang : Makatabah Taral Islamiyah, 1994

- Lambrie, Irianto. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN- Malang Press.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Roesdakarya.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang : Uin Maliki Press.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: ANDI Ofset.
- Robert. L. Mathis- John h. Jacson. 2006 *Human Resources Management Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sadili Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sallis, Edward. 2010. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Satiri, Djam'an dan Aan Komariah. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Sekretariat Negara RI, Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Siagian, Sondang. 2000. *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Sri minarti. 2011. *Manajemen Sekolah mengelola Lembaga Pendidikan secara Mandiri*. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatifdan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susan E, dkk. 2006 *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Managing Human Resources*. Jakarta : Salemba Empat.
- Tsauri, Sofyan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Press.
- Wayne mondy, 2008. *manajEmen Sumberdaya Manusia Jilid 1 Edisi 10*. Jakarta : Eirlangga.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yahya, Yohanes. 2006. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yunarsih, Tjutju dan Suatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan dibawah ini saya:

Nama : Mohammad Erwan
NIM : 0849116009
Program : Magister
Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

Degan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 19 Pebruari 2020

Saya yang menyatakan,



Mohammad Erwan
NIM. 0849116009

**STRUKTUR DAN DAFTAR URAIAN TUGAS GURU MTs UNGGULAN NURIS JEMBER
TAHUN PELAJARAN 2019/2020
SEMESTER GANJIL**

NO	No Induk	NAMA GURU	MATA PELAJARAN	MTs																	JUMLAH		Ket.					
				7A	7B	7C	7D	7E	7F	7G	7H	7I	8A	8B	8C	8D	8E	8F	8G	8H	9A	9B		9C	9D	9E	9F	T
1	1	KH. Muhyiddin Abdusshomad	Aswaja																2	2	2	2	2	2		4	4	
2	2	Hj. Dr. Hodaifah, M.PdI	Aswaja	2	2	2	2						2	2	2	2										4	4	
3	5	Hasanatul Khalidiyah, M.Pd.I	Tahfidz																							0	0	Kep. Ma
4	29	Wahyutinni E. S.Pd	Bahasa Indonesia																			4	4			8	8	Bendahara
5	30	Badi Atuz Nadiroh, S.Pd	IPA Terpadu										6													6	6	
6	35	Abu Bakar, S.E	Kesiswaan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	0	0	Waka Sis
7	39	Nur Hamidah, S.Pd	Sharraf				4	4	4																	12	12	Waka Kur
8	44	Wahyudi Rahman	Nahwu																		6			6		12	12	
9	55	Zaini Abdillah	Sharraf				6					6						6				4	4	4		30	32	Wali Kelas 9C
			Akhlaq																			2				2		
10	77	Siti A'yuni S, S.Pd	Matematika																		6			6		12	12	Staf Waka Kur
11	79	Siti Aminah, S.Pd	Bahasa Indonesia	4															4	4				4		16	16	Staf Waka Sis
12	80	Drs. Seger Santoso	Bahasa Inggris	6	6	6	4	6	6																	34	34	
13	85	Devi Apriliani Puspitasari, S.Pd	Bahasa Inggris						6	6	4						4									24	24	
14	104	Eliyana Farida, S.Pd	Bahasa Inggris																6	6	6	6	6	6		36	36	Wali Kelas 9F
15	106	Siti Fatimatul Kasanah, S.Pd	Penjaskes		2	2																				4	4	
16	107	Diah Yulianingsih, S.Pd	Penjaskes				2	2	2	2	2				2	2	2					2	2	2		24	24	Wali Kelas 8F
17	119	Izzatul Irodah	BMK													10										10	12	
			Akhlaq																					2		2		
18	132	Davina Nurmalia Diah, S.Pd	Bahasa Indonesia							4	4	4					4	4	4							24	24	
19	135	Devita Wulansari, S.S	Bahasa Indonesia		4	4	4	4	4																	20	20	
20	137	Abd. Wafir	BMK										10	10												20	24	
			Shorrof																4							4		
21	146	Siti Saikhunnah	BMK																			10	10			20	24	Wali Kelas 9E
			Shorrof																				4			4		
22	161	Nuril Imamatul, S.Pd.I	BMK													10										10	12	
			Akhlaq																			2				2		
23	171	Afifah, M.Pd	Bahasa Arab					2	2	2					2	2	2					2	2	2		18	24	Wali Kelas 7F
			Akhlaq					2	2	2																6		
24	174	Jayidatul Farida, A.Md	Aswaja				2	2	2	2	2				2	2	2	2								4	4	Wali Kelas 8H
25	175	Evi Rahmawati, S.Pd, Gr	Matematika																									Staf Waka Kur
26	186	Fatimatuz Zahro	Nahwu				6	6	6	6																24	24	
27	198	Badrus Soleh, M.Pd	Nahwu								8								6	6						20	32	Wali Kelas 9B
			Akhlaq									2	2	2					2	2	2					12		
28	200	Rachmad Ramadani A., S.Pd	Matematika										8							6						14	14	Staf Waka Sis
29	201	Sayyid Berryl Musthofa, S.Pd.I	Muroqobah (Tahfidz)																						14	14	14	
30	203	Saiful Ayat, S.Pd.I	Shorrof	4	4	4						4	4	4												24	28	
			Akhlaq	2	2																					4		

NO	No Induk	NAMA GURU	MATA PELAJARAN	MTs																	JUMLAH		Ket.					
				7A	7B	7C	7D	7E	7F	7G	7H	7I	8A	8B	8C	8D	8E	8F	8G	8H	9A	9B		9C	9D	9E	9F	T
31	221	Fa'iqotul Holidah, A.Md	TIK															4	4	4	4	4	4		24	24		
32	226	Imarina Suzan Carella, S.Psi	BK					√	√	√												√	√	√				
33	230	Elisa Umami, S.Pd	IPA Terpadu				4									6	6								16	16		
34	238	Anshori, S.Pd	Bahasa Arab	2	2	2		2						2	2	2				2	2	2				20	32	Wali Kelas 8C
			Nahwu										6		6										12			
35	244	Afif Zainul Hasan, S.Sy	Nahwu																			6	6		12	12	Kep. TU	
36	246	Abdussoheh, S.Pd.I	BMK				14					14													28	34	Wali Kelas 7D	
			Shorrof										6												6			
37	247	Nurul Hidayatullah, S.Pd.I	BMK							10	10			10											30	32	Wali Kelas 8A	
			Akhlaq											2											2			
38	248	Diana Puji Rahayu, S.Pd	Matematika																			6	6		12	12		
39	252	Mohammad Dhofir, S.Pd	IPS Terpadu										4	4	4	4			4	4					24	24	Wali Kelas 8B	
40	253	Ahmad Ficky Rozaqi, S.E	Nahwu	6	6	6						6													24	28		
			Akhlaq												2	2									4			
41	254	Safrida Amalia Yuli W, S.Pd	IPA Terpadu	6	6	6		6	6	6															36	36	Wali Kelas 7G	
42	260	Hairlinda Arini Agustin, S.Pd	IPA Terpadu																		6	6	6	6	24	24	Wali Kelas 9D	
43	261	Hiya Beny Mahmudain, S.Pd	IPA Terpadu											4	6			4	6	6					26	26		
44	262	Holit Hasan, S.Pd	BMK			10												14		10					34	34	Wali Kelas 7C	
45	266	Syamsul Arifin, S.Pd, Gr	Penjaskes	2			2					2	2	2	2				2	2	2				18	18		
46	267	Febri Arisandy, S.Pd	BK MTs																	√	√	√						
47	268	Triyas Abd. Rauf, S.Psi	BK MTs									√	√	√	√													
48	271	Widia Ayu Nofendri, S.Pd	IPS Terpadu																4	4	4	4	4	4	24	24		
49	274	Achmad Syuja'i, S.Pd	Bahasa Indonesia									4	4	4	4	4						4			24	24		
50	275	Eka Septiana Puspitha Sari, S.Pd	Matematika												8	8			6						22	22	Wali Kelas 8E	
51	278	Eko Julianto, S.Pd	Al Qur'an	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2							34	34	Wali Kelas 7A	
52	279	M. Maimun Hasan	Tilawah (Tahfidz)																					4	4	4	Honoror Yayasan	
53	280	Siti Oomariyatun Tsania, S.Pd	Tahfidz																						32	32	32	
54	281	Lailatul Putri Ramadani, S.Pd	Bahasa Inggris									6	6	6		6	6	6							36	36	Wali Kelas 8G	
55	285	Rita Widiasih, S.Pd	IPS Terpadu	4	4	4	4							4	4										24	24		
56	289	Andi Lukmana H., S.Pd	BMK	10	10														10						30	32	Wali Kelas 7B	
			Akhlaq			2																			2			
57	294	Fathur Rohman, M.Pd.I	BMK										14								10				34	34	Wali Kelas 8D	
58	297	Putri Indah Pratiwi, S.Pd	Matematika					8	8	8															24	24	Wali Kelas 7E	
59	304	Achmad Muhdor, S.Pd	Nahwu				8							8				8							24	28		
			Shorrof													4									4			
60	309	Ana Safitri, S.Ag	Tahfidz																						20	20		
61	312	M. Nur Hidayatullah, S.Pd	IPA Terpadu							6	4														10	10	TU Pesantren	
62	320	Abdul Ghofar, S.H	Tahfidz																						14	14	14	Koord. Tahfidz

NO	No Induk	NAMA GURU	MATA PELAJARAN	7A	7B	7C	7D	7E	7F	7G	7H	7I	8A	8B	8C	8D	8E	8F	8G	8H	9A	9B	9C	9D	9E	9F	T	JUMLAH		Ket.	
63	321	Fuad Ahmad Faruq, S.Pd	BK	√	√	√	√																						0	0	
64	330	Abdul Halim, S.Ud	Tahfidz																									10	10	10	
65	341	Lendi Ike Hermawan, S.Pd	Matematika										8	8		8												24	24	Wali Kelas 9A	
66	342	Karimah Salasari, S.Pd	Matematika				8					8																16	16	Wali Kelas 7I	
67	343	Sofi, S.Pd	Matematika	8	8	8																						24	24		
68	344	Fathimah Azzahraail Batul, S.Pd	Matematika								8								8	8								24	24	Wali Kelas 7H	
69	346	Risma Oky Jayanti, S.Pd	BK								√	√					√	√	√	√											
70	354	Oktorina Prana Siwi, S.Pd	IPA Terpadu										6	6														12	12		
71	357	Irma Kristanti, S.Pd	IPS Terpadu					4	4	4	4	4																20	20		
72	364	Mahmud Syahroni, S.Pd	Tahfidz																									30	30	30	
73	380	Indah Yanti	Tahfidz																								20	20	20		
74	117 (P)	Habib al Ghaffar	BK														10											18			
			Shorrof							4										4				4					4		22
75	118 (P)	Hadi Husein	Nahwu											6					6	6								18			
			Shorrof															4											4		22
76	119 (P)	Inayatul Mukarromah	BK					10	10																			20			
			Akhlaq					2																					2		22
77		Fiki Khofi Maziyah	Tahfidz																									24	24	24	Guru Pengabdian dari Kiai
78		Qoriatul Hasanah, A.Md.Big.	Tahfidz																									2	2	2	Honoror dari Ning
79		Irham Maulana Suhada'	Tahfidz																									2	2	2	Honoror dari Ning
Jumlah				58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	172				

Ket. : non induk MTs

Kepala Madrasah

(Hasanatul Khalidiyah, M.Pd.I)

Ur. Kurikulum

(Nur Hamidah, S.Pd)

**JURNAL KEGIATAN PENELITIAN
DI MTs. UNGGULAN NURIS JEMBER**

Nama : Mohammad Erwan
 NIM : 0849116009
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Universitas : IAIN Jember
 Judul Penelitian : Manajemen Tenaga Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Mts. Unggulan Nuris Jember

NO	TANGGAL	INFORMEN	JENIS KEGIATAN	KET
1	08 Agustus 2018	K.H. Robithul Umam Hasanatul Khalidiyah	☒ Silaturrohim kepada pengasuh dan kepala madrasah sekaligus mohon izin untuk mengadakan penelitian dan interview	
2	09 Agustus 2018	Hasanatul Khalidiyah	☒ Mengajukan surat penelitian kepada kepala MTs. Unggulan Nuris Jember	
3	10 Agustus 2018	Hasanatul Khalidiyah Abu Bakar Wahyutinni E Nur Hamidah	☒ Interview dengan pengurus Madrasah. ☒ Interview Tentang Manajemen tenaga pendidik	
4	11 Agustus 2018	Hasanatul Khalidiyah Abu Bakar Rhobitul Umam Irma Kristanti	☒ Wawancara Mengenai Kegiatan proses manajemen tenaga pendidik ☒ Wawancara Mengenai Pendidikan Yang Ada di	

			MTs. Unggulan Nuris ☒ Wawan Cara Mengenai peserta yang ikut dalam kegiatan rekrutmen tenaga pendidik	
5	12 s/d 14 Agustus 2018	Hasanatul Khalidiyah Badrus Sholeh Irma Kristanti	☒ Wawan cara Dengan panitia rekrutmen tenaga pendidik ☒ Wawan cara tentang kegiatan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan penilaian	
6	15 Agustus 2018	Zainal Abdillah Hasanatul Khalidiyah Badrus Sholeh Irma Kristanti	☒ Wawan cara tentang kegiatan rekrutmen, seleksi, penempatan, dan penilaian	
7	17 Desember 2018	Hasanatul Khalidiyah	☒ Pengambilan surat keterangan penelitian ☒ Penandatanganan Jurnal Kegiatan Penelitian	

Suren, 17 Desember 2018

Kepala

MTs. Unggulan Nuris

HASANATUL KHALIDIYAH, M.Pd.I



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : B.1606/In.20/2/PP.00.9/8/2018
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

16 Agustus 2018

Kepada Yth.

Kepala MTs Unggulan Nuris

di-

Jember

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini :

Nama	:	Mohammad Erwan
NIM	:	0849116009
Program Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	:	Program Magister (S2)
Judul	:	Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Nuris Jember
Pembimbing 1	:	Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.
Pembimbing 2	:	Dr. Khotibul Umam, MA.
Waktu Penelitian	:	± 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.





**MADRASAH TSANAWIYAH
MTs UNGGULAN NURIS JEMBER**

NSM : 121235 090 137 NPSN : 20554894
Jl. Pangandaran 48 Antirogo - Jember 68125 Telp. (0331) 335389 Jember
Email : mtsunggulanpuris@gmail.com

SURAT KETERANGAN
No. 071/SK/MTs.U/NURIS/XII/2018

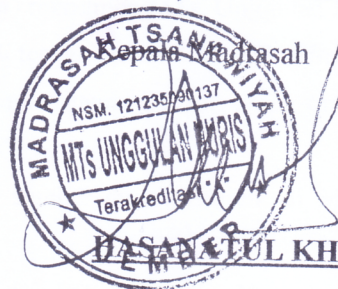
Saya yang bertanda tangan di bawa ini kepala Madrasah Tsanawiyah Unggulan Nuris Jember dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : Mohammad Erwan
NIM : 0849116009
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Universitas : IAIN Jember

Benar-benar telah selesai melakukan penelitian di MTs. Unggulan Nuris Jember selama 3 (tiga) bulan, terhitung mulai tanggal 16 Agustus 2018 sampai dengan 16 Desember 2018 sesuai dengan surat permohonan ijin penelitian No. B.1606/In.20/2/PP.00.9/8/2018 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan Tesis yang berjudul "MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MTs. UNGGULAN NURIS JEMBER".

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Jember, 17 Desember 2018



HASANATUL KHALIDIYAH, M.Pd.I

PEDOMAN WAWANCARA

MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MTs. UNGGULAN NURIS JEMBER

A. Analisis dan proyeksi kebutuhan tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Unggulan Nuris Jember

1. Sebelum mengadakan rekrutmen langkah apa saja yang perlu diperhatikan oleh MTs. Unggulan Nuris Jember?
2. Bagaimana cara madrasah melakukan analisis dan proyeksi kebutuhan tenaga pendidik ?
3. Analisis dan proyeksi kebutuhan sumber daya pendidik seperti apa yang dilakukan MTs. Unggulan Nuris Jember?
4. Mengapa sebelum merekrut diperlukan Analisis dan proyeksi terlebih dahulu?
5. Siapa saja yang bertugas dalam melakukan perencanaan tersebut?
6. Bagaimana bentuk struktur organisasi MTs. Unggulan Nuris Jember?
7. Bagaimana sejarah terbentuknya MTs. Unggulan Nuris Jember?

B. Rekrutmen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs. Unggulan Nuris Jember

1. Setelah direncanakan rekrutmen apa langkah selanjutnya yang dilakukan MTs. Unggulan Nuris Jember?
2. Siapa saja panitia perekrutan tersebut?
3. Bagaimana bentuk rekrutmen sumberdaya pendidik di MTs. Unggulan Nuris Jember?
4. Berasal dari mana saja (sumber) rekrutmen MTs. Unggulan Nuris Jember?
5. Apa persyaratan untuk menjadi tenaga pendidik di MTs. Unggulan Nuris Jember?
6. Bagaimana publikasi atau pemberitahuan kepada orang-orang bahwa pesantren membutuhkan tenaga pendidik?
7. Bagaimana proses rekrutmen sumber daya pendidik di MTs. Unggulan Nuris Jember?
8. Apa saja visi, misi, dan tujuan dari MTs. Unggulan Nuris Jember?
9. Apa saja kegiatan yang ada didalam MTs. Unggulan Nuris Jember?

C. Seleksi Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs.

Unggulan Nuris Jember

1. Setelah melakukan rekrutmen apa yang dilakukan MTs. Unggulan Nuris Jember?
2. Bagaimana bentuk seleksi sumber daya pendidik di MTs. Unggulan Nuris Jember sure?
3. Bagaimana proses seleksi di MTs. Unggulan Nuris Jember?
4. Apa saja ujian atau tes untuk menjadi tenaga pendidik di MTs. Unggulan Nuris Jember?
5. Apa yang menjadi tolah ukur untuk menjadi tenaga pendidik di MTs. Unggulan Nuris Jember?
6. Siapa saja yang menjadi tenaga pendidik di MTs. Unggulan Nuris Jember?
7. Berapa jumlah tenaga pendidik atau ustad yang mengabdikan diri di MTs. Unggulan Nuris Jember?
8. Mengapa pesantren mencari Guru di madrasah lain?
9. Siapa yang menentukan calon tenaga pendidik di MTs. Unggulan Nuris Jember?

D. Orientasi Dan Penempatan Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs. Unggulan Nuris Jember

1. Setelah melakukan seleksi apa yang dilakukan MTs. Unggulan Nuris Jember?
2. Bagaimana bentuk orientasi sumber daya pendidik di MTs. Unggulan Nuris Jember?
3. Apa yang dilakukan Guru baru setelah terpilih?
4. Bagaimana bentuk pembagian tugas kerja di MTs. Unggulan Nuris Jember?
5. Bagaimana penempatan tenaga pendidik baru di MTs. Unggulan Nuris Jember?
6. Siapa saja yang mengorientasi tenaga baru di MTs. Unggulan Nuris Jember?

E. Penilaian Kinerja Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs. Unggulan Nuris Jember

1. Setelah melakukan orientasi dan penempatan apa yang dilakukan MTs. Unggulan Nuris Jember?
2. Bagaimana bentuk penilaian kinerja dari tenaga pendidik di MTs. Unggulan Nuris Jember?

3. Apa saja yang menjadi kriteria penilaian kinerja tenaga pendidik di MTs. Unggulan Nuris Jember?
4. Apa peran dari kepala MTs. Unggulan Nuris Jember?
5. Apa peran dari pengurus ?
6. Bagaimana bentuk peningkatan kualitas atau mutu pendidikan di MTs. Unggulan Nuris Jember?
7. Apa fokus utama MTs. Unggulan Nuris Jember?
8. Kapan dilakukan penilaian kinerja ?



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
 Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.stainjbr@gmail.com

KARTU KONSULTASI TESIS

Nama : Mohammad Erwan
 Nomor Induk Mahasiswa : 0899116009
 Jurusan : PI
 Program Studi : MP1
 Judul Tesis : Analisis Manajemen Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah aliyah negeri 2 Jember
 Dosen Pembimbing :
 1. Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M. Ag.
 2. Dr. Kholidul Uman, M. Ag.

NO	Masalah	Tanggal	Tanda Tangan	
			Pembimbing I	Pembimbing II
1	Bimbingan observasi awal	20/08/18	[Signature]	[Signature]
2	Bimbingan Bab 4	25/08/18	[Signature]	[Signature]
3	Bimbingan Bab 5	2/09/18	[Signature]	[Signature]
4	Revisi Bab 1, 2, 3, 4, 5	11/10/18	[Signature]	[Signature]
5	Bimbingan Bab 6	20/1/2019	[Signature]	[Signature]
6	Revisi Bab 4, temuan percobaan	23/1/2019	[Signature]	[Signature]
7	Bimbingan/Revisi Halaman persepakian	15/1/2020	[Signature]	[Signature]
8	Revisi Hasil penelitian percobaan	28/1/2020	[Signature]	[Signature]
9	Persepakian	10/02/2020	[Signature]	[Signature]
10				
11				
12				
13				

FOTO KEGIATAN PENELITIAN



RIWAYAT HIDUP



Mohammad Erwan dilahirkan di Sumenep, Jawa Timur tanggal 22 Desember 1993, anak keempat dari lima bersaudara, pasangan dari Bapak Ramli dan Ibu Bahariya. Dilahirkan dilingkungan keluarga sederhana dan pedesaan di suatu kepulauan Sumenep yaitu Pulau Gili Raja. Pendidikan dasar dan menengah telah ditempuh sesuai dengan keinginan dan dilaksanakan di kampung halamannya di Sumenep yang juga satu kecamatan. Tamat Sekolah Dasar Negeri Banbaru 01 tahun 2005, MTs. Al-Arief Desa Jate Kec. Gili Genting tahun 2008, MA. At-taufiqiyah Sumenep Bluto tahun 2011. Selain pendidikan formal, pernah pula belajar dan mengabdikan diri di TPQ dan Madrasah Diniyah Dasus Syafaqoh Sumenep Bluto pada tahun 2008 sampai tahun 2011 yang dibimbing oleh K.H. Azhari Mulyadi. Pendidikan berikutnya di tempuh di Universitas Islam Jember selesai pada tahun 2015. Dan pada tahun 2016 melanjutkan pendidikan kejenjang lebih lanjut yaitu di PASca sarjana IAIN Jember pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam.

Selama kuliah aktif di beberapa organisasi baik didalam kampus maupun diluar kampus. Untuk didalam kampus pernah ikut di unit kegiatan olahraga PRAMUKA UIJ. Kalau diluar kampus pernah mengikuti kegiatan (REMAS) Remaja Masjid At-taqwa Suren Jember pada tahun 2011 sampai 2013. Berperan serta dalam pengkaderan anggota baru. Serta pernah menjabat sebagai amanah sekretaris kecamatan Ledokombo di organisasi Gerakan pemuda Ansor Cabang Jember periode 2019-2024.

Pengalaman mengajar dimulai di MA. AT-TAQWA selepas atau setelah lulus dari Madrasah Aliyah pada tahun 2011 sampai sekarang. Dan sejak tahun 2018 diberikan kepercayaan untuk memimpin MA. At-taqwa menjadi kepala madrasah sampai sekarang.