

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA DOSEN**  
(Studi Kasus Di Institut Agama Islam Al Falah Assunniah (INAFAS)  
Kencong Jember)

**TESIS**

Diajukan kepada  
Pascasarjana (S-2) IAIN Jember  
Guna Untuk Menyusun Tesis



Oleh :

**MUHAMMAD ROMLI**  
**NIM. 0849118056**

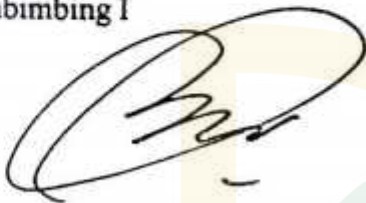
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
2021**

## PERSETUJUAN

Tesis Dengan Judul “Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Studi Kasus di Institut Agama Islam al-Falah Assunniyah (INAIFAS) Kencong Jember” yang ditulis oleh Muhammad Romli ini telah disetujui untuk diuji dalam forum sidang ujian Tesis.

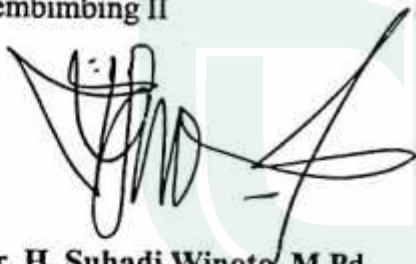
Jember, 10 Januari 2020

Pembimbing I



Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.  
NIP : 195811111983031002

Pembimbing II



Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd.  
NIP : 19591208 198302 1 007

## PENGESAHAN

Tesis Dengan Judul “Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Studi Kasus di Institut Agama Islam al-Falah Assunniah (INAI FAS) Kencong Jember” yang ditulis oleh Muhammad Romli ini telah di pertahankan di depan dewan penguji tesis Pascasarjana IAIN Jember, pada hari kamis Tanggal 20 Februari 2021 dan terima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelah magister Pendidikan (MP.d)

### DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Zainuddin Al-Haj Zaini Lc., M.Pd.I (.....) 
2. Anggota
  - a. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridhlo, M.Pd (.....) 
  - b. Penguji I : Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M (.....) 
  - c. Penguji II : Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd (.....) 

Jember 15 Januari 2021

Mengesahkan  
Pascasarjana IAIN Jember  
Direktur,



  
**Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A**  
**NIP. 19610104 1987031 1 006**

## ABSTRAK

Romli Muhammad, 2020. Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Studi Kasus di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAI FAS) Kencong-Jember), Pasca sarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Dr. H. Sofyan Tsauri, MM. Pembimbing II Dr. H. Suhadi Winoto, M. Pd

### **Kata Kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia, Kualitas, Sumber Daya, Dosen**

Salah satu aspek terpenting yang perlu mendapatkan perhatian untuk menjawab tantangan zaman adalah sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memiliki daya saing global, oleh karenanya kontribusi sumber daya manusia dinilai sangat signifikan dalam pencapaian tujuan pendidikan. Namun demikian, guna mencapai visi dan misi lembaga pendidikan perlu suatu system manajemen sumber daya manusia yang baik, diantara lain : system rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi.

Adapun fokus penelitian yang dikaji yaitu: Bagaimana Manajemen rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi Pendidik di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah (INAI FAS) Kecamatan Kencong Kabupaten Jember.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenisnya studi kasus (*Study Casus*), Teknik pengumpulan data yang di gunakan ( 1) Observasi semi partisipan, (2) Wawancara semi terstruktur, dan (3) dokumentasi. Sedangkan analisis data menggunakan deskriptif kualitatif Miles Huberman dan Saldana dengan langkah-langkah : (1) pengumpulan data, (2) Kondensasi data, (3) penyajian data dan, (4) penarikan kesimpulan. Untuk keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Adapun hasil penelitian yaitu 1) Sumber rekrutmen berasal dari sumber internal dan eksternal yang sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Sumber internal dari alumni Institut Agama Islam Al-falah Assunniah Kencong Jember. Sedangkan sumber eksternal adalah dari kalangan pelamar, tokoh masyarakat dan dosen perguruan tinggi sekitar. Standart untuk menjadi tenaga pendidik dan kependidikan perguruan tinggi Islam yang paling penting adalah kemampuan akademisi, keagamaan dan komitmen pengabdian, dan memiliki kualifikasi yang dibutuhkan. 2) Seleksi dosen di seleksi sesuai dengan kebutuhan fakultas di lembaga. Keputusan seleksi ada pada pimpinan atas atau yayasan dengan melalui diskusi. Keputusan seleksi sangat tergantung pada hasil diskusi bersama yayasan yaitu penilaian yang disesuaikan dengan kualifikasi kebutuhan dosen 3). Pengembangan dan pembinaan dosen yang harus selalu dikembangkan adalah keilmuan, kualifikasi dan kompetensi. Seorang dosen harus selalu mengupgrade keilmuan yang mereka miliki, karena dosen merupakan agen pembelajaran dan suri tauladan bagi peserta didiknya. Pengembangan guru/ dosen dilakukan secara personal maupun sesuai kebutuhan melalui pelatihan-pelatihan baik yang diselenggarakan oleh akademis ataupun pemerintah setempat, program study lanjut, diskusi keilmuan, workshop, forum kajian dengan para dosen senior. Pengembangan dan pembinaan terhadap dosen terdapat pembinaan kerohanian yaitu pengajian dan istigosah dengan para ulama. Pembinaan tenaga pendidik dan

kependidikan sesuai kebutuhan urgensi yang difasilitasi oleh pihak akademis. Program pengembangan keilmuan dosen juga dilakukan melalui pembuatan karya tulis ilmiah seperti buku dan jurnal. Pembinaan dilakukan melalui forum diskusi dosen, rapat rutin dengan pimpinan yang diselenggarakan setiap semester dan evaluasi sumber daya manusia.,4) Kompensasi yang diberikan di INAFAS berupa finansial langsung (*direct financial compensation*), finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) dan non finansial (*non finansial compensation*).



## ABSTRACT

Romli Muhammad, 2020. Management of Educator Resources in Improving The Performance of Lecturers (Case Study at Al-Falah Assunniah Islamic Institute (INAFAS) Kencong-Jember), Post graduate of Jember State Islamic Institute. Supervisor I: Dr. H.Sofyan Tsauri, MM. Supervisor II Dr. H.Suhadi Winoto, M.Pd.

**Keywords: Human Resource Management, Quality, Resources, Lecturers**

One of the most important aspects that need attention to answer the challenges of the times is human resources that have qualifications and competencies that have global competitiveness, therefore the contribution of human resources is considered very significant in achieving educational goals. However, in order to achieve the vision and mission of educational institutions need a good human resource management system, among others: recruitment system, selection, training and development, compensation.

The focus of the research studied is: How recruitment management, selection, training and development, compensation educators at the Institute of Islamic Religion Al-Falah As-Sunniah (INAFAS) Kencong Jember.

This research uses a qualitative approach, a type of case study (Study Casus), data collection techniques used (1) semi-participant observation, (2) semi-structured interviews, and (3) documentation. While the data analysis used qualitative descriptive Miles Huberman and Saldana with the following steps: (1) data collection, (2) data condensation, (3) data presentation and, (4) drawing conclusions. For data validity, source triangulation and method triangulation were used.

The results of the research are 1) Sources of recruitment come from internal and external sources that match the required qualifications. Internal source from alumnus of the Islamic Institute Al-falah Assunniah Kencong Jember. While external sources are applicants, community leaders and lecturers from nearby colleges. The most important standard to become the teaching and education staff of Islamic higher education is the ability of academics, religion and commitment to dedication, and having the required qualifications. 2) lecturer selection is selected according to the needs of the faculty in the institution. The selection decision rests with the top leadership or the foundation through discussion. The selection decision really depends on the results of discussions with the foundation, namely the assessment that is adjusted to the qualifications of the lecturer needs 3). The development and coaching of lecturers that must always be developed are knowledge, qualifications and competence. A lecturer must always upgrade the knowledge they have, because the lecturer is an agent of learning and role models for their students. lecturer development is carried out personally or as needed through trainings both organized by academics or the local government, advanced study programs, scientific discussions, workshops, study forums with senior lecturers. The development and guidance of lecturers includes spiritual guidance, namely recitation and prayer with the scholars. Fostering educators and education personnel according to urgent needs facilitated by academics.

The scientific development program for lecturers is also carried out by making scientific papers such as books and journals. Coaching is carried out through lecturer discussion forums, regular meetings with the leadership held every semester and evaluation of human resources., 4) Compensation provided at INAIFAS is in the form of direct financial (direct financial compensation), indirect financial (indirect financial compensation) and non-financial ( non financial compensation).



## المخلص

روملي محمد ، ٢٠٢٠. إدارة موارد المعلمين في تحسين أداء المحاضر (دراسة حالة في معهد الفلاح الإسلامي في السننية ككنونج-جمبر) ، خريج معهد ولاية جمبر الإسلامي. المستشار الأول: دكتوراه الحاج سفيان تساوري م. المشرف الثاني الدكتور الحاج سهادي وينوتوم

### الكلمات الرئيسية : إدارة الموارد البشرية ، الجودة ، الموارد ، محاضر

من أهم الجوانب التي تحتاج إلى الاهتمام للاستجابة لتحديات العصر هي الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات وكفاءات ذات قدرة تنافسية عالمية ، لذلك فإن مساهمة الموارد البشرية تعتبر مهمة للغاية في تحقيق الأهداف التعليمية. ومع ذلك ، من أجل تحقيق رؤية ورسالة المؤسسات التعليمية ، هناك حاجة إلى نظام جيد لإدارة الموارد البشرية ، بما في ذلك: التوظيف ، والاختيار ، وأنظمة التدريب والتطوير ، والتعويض.

كان محور البحث الذي تمت دراسته هو: كيفية إدارة التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتعويض المعلمين في معهد الفلاح السننية الإسلامي في ككنونج جمبر يستخدم مدخل الكف الوصفي، ونوعاً من دراسة الحالة (دراسة الحالة) ، وتقنيات جمع البيانات المستخدمة (١) مراقبة شبه المشاركين ، (٢) المقابلات شبه المنظمة ، و (٣) التوثيق. بينما استخدم تحليل البيانات الوصفية النوعية ميلز وهوبرمان وسالدانا بالخطوات التالية: (١) جمع البيانات ، (٢) تكثيف البيانات ، (٣) عرض البيانات ، (٤) استخلاص النتائج ، ولصحة البيانات ، تم استخدام تثلث المصدر وطريقة التثلث.

وكانت نتائج الدراسة (١) مصادر التوظيف من مصادر داخلية وخارجية تتناسب مع المؤهلات المطلوبة. مصدر داخلي من خريج المعهد الإسلامي الفلاح السننية ككنونج جمبر. بينما المصادر الخارجية هي المتقدمين وقادة المجتمع والمحاضرين من الكليات القريبة. إن أهم معيار لتصبح معلماً جامعياً إسلامياً وموظفًا في التعليم هو قدرة الأكاديميين والدين والالتزام بالتفاني وامتلاك المؤهلات المطلوبة. (٢) يتم اختيار المحاضر وفقاً لاحتياجات الكلية في المؤسسة. قرار الاختيار يقع



على عاتق القيادة العليا أو المؤسسة من خلال المناقشة. يعتمد قرار الاختيار حقًا على نتائج المناقشة مع المؤسسة ، أي التقييم الذي يتم تعديله وفقًا لمؤهلات المحاضر (٣). تطوير وتدريب المحاضرين التي يجب تطويرها دائمًا هي المعرفة والمؤهلات والكفاءة. يجب أن يقوم المحاضر دائمًا بترقية المعرفة التي لديهم ، لأن المحاضر هو وكيل للتعليم وقدوة لطلابهم. يتم تطوير المحاضر بشكل شخصي أو حسب الحاجة من خلال التدريبات التي ينظمها الأكاديميون أو الحكومة المحلية ، وبرامج الدراسة المتقدمة ، والمناقشات العلمية ، وورش العمل ، والمنتديات الدراسية مع كبار المحاضرين. يشمل تطوير وتوجيه المحاضرين الإرشاد الروحي ، أي التلاوة والاستقوسة مع العلماء. رعاية المعلمين والعاملين في مجال التعليم حسب الاحتياجات العاجلة التي ييسرها الأكاديميون. كما يتم تنفيذ برنامج التطوير العلمي للمحاضرين من خلال عمل أوراق علمية مثل الكتب والمجلات. يتم التدريب من خلال منتديات نقاش المحاضرين ، ولقاءات منتظمة مع القادة تعقد كل فصل دراسي وتقييم الموارد البشرية. ، (٤) التعويضات المقدمة في معهد الفلاح السننية الإسلامي على شكل تعويض مالي مباشر ، مالي غير مباشر تعويضات) وغير مالية (تعويضات غير مالية).



## KATA PENGANTAR



Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul “Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Studi Kasus di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember)”, ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan saatini.

Dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto.SE.MM selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Abd, Halim Soebahar, M.A. selaku Direktur Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu kepada kami disini.
3. Dr. H. Zainuudin Al-Haj Zaini, Lc., M.Pd Kaprodi MPI yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis.
4. Dr. H. Sofyan Tsauri,M.M<sub>2</sub> selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar sampai selesai.
5. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd.selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar sampai selesai.
6. Prof.Dr.H.Moh.Khusnuridlo, M.Pd.selaku penguji utama yang telah meluangkan waktunya. memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar sampai selesai

7. Seluruh Dosen Pascasarjana IAIN Jember yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di almamater tercinta.
  8. Bapak Rijal Mumazziq Z M.HI, selaku Rektor di Institut Agama Islam Al Falah Assunniah Kencong Jember yang telah bersedia memberikan ijin untuk melaksanakan penelitian saya.
  9. Kepada kedua orang tua saya telah selalu mendukung dan mendo'akan anaknya dalam perjalanan kuliah S2 ini.
  10. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya tesis ini.
- Semoga penyusunan tesis ini dapat bermanfaat bagi peneliti pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Jember,....Desember 2020

**Muhammad Romli**  
**NIM. 0849118056**

IAIN JEMBER

## DAFTAR ISI

<b>COVER .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Kontek Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	13
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Manfaat Penelitian.....	14
E. Definisi Istilah .....	14
F. Sistematika Pembahasan .....	16
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>18</b>
A. Penelitian Terdahulu.....	18
B. Kajian Teori .....	26
1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	26
2. Rekrutmen Pendidik .....	40
3. Seleksi Pendidik .....	45
4. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik.....	51
5. Kompensasi Tenaga Kependidikan .....	67
6. Peningkatan Kinerja Sumber Daya Pendidikan .....	77
C. Kerangka Konseptual .....	91
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>92</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	92
B. Lokasi Penelitian.....	93
C. Kehadiran Peneliti.....	94

D. Subjek Penelitian.....	95
E. Sumber Data.....	96
F. Teknik Pengumpulan Data.....	97
G. Analisis Data.....	102
H. Keabsahan Data.....	107
I. Tahapan - Tahapan Penelitian.....	109
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS.....</b>	<b>113</b>
<b>A. Sejarah Singkat.....</b>	<b>113</b>
<b>B. Paparan Data Dan AnalisisData.....</b>	<b>120</b>
1. Rekrutmen Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.....	121
2. Seleksi Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.....	130
3. Bagaimana Pelatihan dan Pengembangan Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.....	136
4. Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.....	143
<b>C. Temuan Penelitian.....</b>	<b>147</b>
1. Rekrutmen Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.....	147
2. Seleksi Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.....	148
3. Pelatihan dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.....	149
4. Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.....	150

<b>BAB V PEMBAHASA.....</b>	<b>152</b>
A. Rekrutmen Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah .....	152
B. Seleksi Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.....	155
C. Pelatihan dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.....	157
D. Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah .....	163
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>168</b>
A. Kesimpulan .....	168
B. Saran.....	170
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>172</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR GAMBAR

4.1 Gambar Kampus utama INAIFAS Kencong.....	115
4.2 Gambar Ketua Program Studi .....	116
4.3 Gambar MoU INAIFAS dengan 5 kampus Internasional.....	120
4.4 Gambar Wawancara MSDM dengan PUREK III .....	128
4.5 Gambar Penghargaan sebagai kampus terbaik dalam MSDM oleh Kopertais Jawa Timur .....	138
4.6 Gambar Wawancara dengan Rektor INAIFAS.....	140
4.7 Gambar Kuliah umum bersama Bupati Jember dr. Faida MMR. dan workshop .....	141
4.8 Gambar Wujud komitmen dosen INAIFAS meningkatkan kualifikasinya .....	142

IAIN JEMBER

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indo-Nesia	Keterangan
1	ا	‘	Komadi atas	ط	t}	te dg titik dibawah
2	ب	B	Be	ظ	Z	Zed
3	ث	T	Te	ع	‘	Komadi atas terbalik
4	ث	Th	te ha	غ	Gh	ge ha
5	ج	J	Je	ف	F	Ef
6	ح	h}	ha dengan titik dibawah	ق	Q	Qi
7	خ	Kh	ka ha	ك	K	Ka
8	د	D	De	ل	L	El
9	ذ	Dh	de ha	م	M	Em
10	ر	R	Er	ن	N	En
11	ز	Z	Zed	و	W	We
12	س	S	Es	ه	H	Ha
13	ش	Sh	es ha	ء	‘	Koma Diatas
14	ص	s}	es dg titik dibawah	ي	Y	es dg titik dibawah
15	ض	d}	de dg titik dibawah	-	-	de dg titik di bawah



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Kemajuan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi telah mendorong perkembangan zaman yang begitu cepat, membuka masa depan dan memberi harapan kehidupan berorganisasi di masa depan yang lebih baik. Hal tersebut mengakibatkan adanya berbagai keterbukaan di semua kehidupan masyarakat di dunia, sehingga menimbulkan persaingan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka hanya di negara yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu memenangkan persaingan, karena kunci kemampuan daya saing adalah manusia yang berkualitas, yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

Pemberdayaan di segala bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya yang berkualitas, termasuk sumber daya manusia yang memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Peningkatan pemberdayaan seluruh sumber daya organisasi untuk dapat memenuhi tantangan meningkatnya perkembangan yang semakin cepat, perlu dilakukan secara terus menerus, sehingga menjadikan seluruh sumber daya menjadi lebih produktif, terutama sumber daya manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang berkualitas sangat menunjang bagi keberlangsungan lembaga pendidikan untuk maju dan berkembang pesat, mencapai visi dan misi lembaga.

Untuk mengatasi berbagai masalah sumber daya manusia, diperlukan upaya sistematis dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar mampu bekerja optimal dalam memberikan pelayanan yang terbaik. Hal tersebut hanya mungkin tercapai melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam berbagai aspek, baik intelektual, manajerial maupun perilaku.

Salah satu aspek terpenting yang perlu mendapatkan perhatian untuk menjawab tantangan zaman adalah sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang punya daya saing global, oleh karenanya, kontribusi sumber daya manusia dinilai sangat signifikan dalam pencapaian tujuan lembaga pendidikan melalui manajemen pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki secara tepat dan relevan akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan.

Al-Qur'an juga menyebutkan akan pentingnya manajemen dalam mengatur hidup manusia. Sebagaimana firman Allah swt dalam surat As Sajadah ayat 5

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu ( As Sajdah: 5).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, CV. Diponegoro: Bandung, 2005, hlm.164

Dalam ayat yang lain Allah berfirman dalam Surah Ash-Shaff , 61:4.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُم بُنِينَ مَرَّضُونَ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”<sup>2</sup>

Senada dengan hal tersebut, Nabi Muhammad SAW. bersabda:

إن الله يحب إذا عمل أحدكم العمل أن يتقنه

Artinya: Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan , dilakukan secara itqan (tepat, tearah, jelas, tuntas. (HR. Thabrani).<sup>3</sup>

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.<sup>4</sup> Manajemen yang baik dapat membantu lembaga pendidikan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dimaksudkan agar SDM dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan visi misi lembaga pendidikan, sehingga untuk mendapatkan SDM yang berkualitas maka setiap lembaga pendidikan harus mempunyai dan menjalankan sistem perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi SDM dengan tepat.

Ada beberapa alasan yang mendorong peneliti mengangkat tema ini berdasarkan fenomena yang terjadi dilapangan, yaitu:

<sup>2</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, CV. Diponegoro: Bandung, 2005, hal 551.

<sup>3</sup> Mahmud Sayyid, Ahmad al-Hasyimi, *Mukhtarul al-hadits wal al-Hakmu al-Muhammadiyah*, (Surabaya, Daar an-Nassy al-Misriyyah,), 325.

<sup>4</sup> Dessler, *Manajemen sumber daya manusia*. (Jakarta: PT Indeks, 2010), 96

1. Persaingan antar lembaga pendidikan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.
2. Lembaga pendidikan agar mampu terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh SDM yang andal, sehingga investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga, yaitu SDM tidak dapat ditunda lagi. Ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan-perubahan yang terjadi di sekelilingnya. SDM yang tidak mempunyai kasanggupan menghadapi tuntutan-tuntutan globalisasi menganggap pekerjaan sebagai beban. Mereka menjalani pekerjaan sebagai suatu keharusan dan tuntutan. Kondisi akhirnya adalah tidak dirasakan makna kerja, SDM yang menganggap pekerjaan sebagai beban dapat dikatakan sebagai SDM yang mempunyai etos kerja rendah.

3. Data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menunjukkan, diantara 1,6 juta peserta uji kompetensi guru, lebih dari 1,3 juta diantaranya memiliki nilai di bawah 60, dari rentang nilai 0 hingga 100. Dari ujian ini pula, hanya 192 guru yang mendapat nilai di atas 90. Sementara hampir 130.000 di antaranya hanya mampu memperoleh nilai di bawah 30. Ini menunjukkan hasil yang sangat mengecewakan. Rendahnya kapabilitas tenaga pengajar ini berimbas pada kualitas pendidikan di setiap daerah.<sup>5</sup>
4. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan, sehingga menjadi salah satu dari delapan standar yang harus memenuhi Standart Nasional Pendidikan (SNP).
5. Sumber Daya Manusia yang profesional memiliki kontribusi yang besar dalam mencetak SDM yang handal dan punya daya saing global, khususnya dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0, dan merupakan salah satu sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa, dan karsa).
6. Saat ini, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bank Dunia, kualitas SDM Indonesia berada pada peringkat ke 87 dari 157 negara, sehingga masih perlu perbaikan yang menyeluruh dengan dukungan semua pihak.

---

<sup>5</sup>Avisha, "Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Sumberdaya manusia", Abiavisha.blogspot.Com 11 juni 2019. [http://www.Abiavisha.blogspot.Com/\(11 juni 2019\)](http://www.Abiavisha.blogspot.Com/(11%20juni%202019)).

7. Selama kurun waktu dua puluh tahun lebih berkhidmat dan ikut andil dalam pengembangan pendidikan tinggi, INAIFAS telah berhasil mengembangkan potensi kelembagaannya dengan menyediakan enam program studi, yaitu:
- a. Pendidikan Agama Islam (PAI)
  - b. Ahwalus Syakhsiyyah (AS)
  - c. Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)
  - d. Pendidikan Bahasa Arab (PBA)
  - e. Ekonomi Syariah (ES)
  - f. Bimbingan dan Konseling Islam (BKI)

Dengan tiga lokasi kampus perjuangan.

Kampus induk berada di Jl. Semeru 09 Kencong. Terdiri dari dua gedung berlantai dua dan satu mushola, kampus ini menjadi sentra pelayanan akademik dan administratif serta menjadi tempat perkuliahan mahasiswa Prodi PAI, baik regular maupun beasiswa Madrasah Diniyah; Ekonomi Syariah (ES), Bimbingan Konseling Islam (BKI), dan Pendidikan Guru Madrasah ibtidaiyah (PGMI).

Sedangkan kampus II menempati gedung dua lantai yang terletak di dalam kompleks Pondok Pesantren Assunniyyah. Perkuliahan mahasiswa Prodi Ahwalus Syakhsiyyah (AS) dan Pendidikan Bahasa Arab (PBA) putra dilaksanakan di gedung ini. Sedangkan bagi mahasiswi jurusan AS dan PBA, maka perkuliahan dilaksanakan di gedung yang terletak di kompleks pesantren putri PP. Assunniyah.

Adapun kampus III terletak di desa Jombang, di Jl. Raya Jember-Lumajang. Di dalam Kampus III ini terdapat kompleks Rumah Susun Mahasiswa (Rusunawa) tiga lantai.<sup>6</sup> Ini menunjukkan bahwa Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) memiliki komitmen yang kuat untuk mengembangkan perguruan tinggi swasta yang memnuhi tuntutan kebutuhan perkembangan zaman dengan sistem manajemen pengelolaan lembaga pendidikan yang baik.

Berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM), Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) dalam merencanakan dan merekrut dosen untuk memenuhi kebutuhan, sebagaimana disebutkan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Kami selalu mengevaluasi setiap tahun, dan untuk pengadaan dosen menyesuaikan dengan kebutuhan. Biasanya perencanaan di lembaga kami di lakukan oleh 4 pimpinan yang terdiri dari rektor dan ketiga wakil rektor di setiap bidangnya ditambah dengan 1 orang KaBag serta kepala program studi. Setiap mengadakan perencanaan, kami tidak membentuk kepanitiaan secara khusus, perencanaan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga kami, dilakukan guna untuk memenuhi kebutuhan lembaga, karena bertambahnya peserta didik dan berkembang pesatnya lembaga. Biasanya monev dilakukan setiap 1 semester, apabila kami menemukan dari dosen yang tidak bekerja profesional, dan tidak mentaati prosedur yang telah ditetapkan oleh Yayasan, maka akan ada panismant berupa roling jabatan. Monev dilakukan oleh LP2M untuk memantau keaktifan, keahlian dan santun”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Dokumen, Buku Profil dan Panduan Akademik Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah

<sup>7</sup> Ahmad Zaini, Wawancara, 27 April 2019

Berkaitan dengan rekrutmen dosen, berdasarkan hasil wawancara kami adalah:

“Pelaksanaan rekrutmen dosen di lembaga kami tidak mesti dilakukan setiap tahunnya akan tetapi menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Tidak ada panitia khusus dan proses rekrutmen berlangsung secara terbuka, jika ada rekrutmen biasanya kami menginformasikannya dalam bentuk webset dan tidak melibatkan pihak eksternal diluar Yayasan dan Institute. Lembaga kami mengadakan MOU dan pakta integritas dengan sumber daya PTK yang ada, dan ini telah berlangsung lama. Sedangkan hambatan yang sering dihadapi dalam proses rekrutmen dosen, adalah sulitnya menemukan dosen yang linier dengan program studi yang dibutuhkan.

Dalam proses seleksi dosen, lembaga kami membentuk panitia khusus dari internal lembaga, biasanya yang terlibat di dalamnya ialah LP2M dan tidak melibatkan pihak luar dalam proses seleksi. Sedangkan tahapan-tahapan yang harus di lalui sebagai syarat utama untuk masuk bergabung bersama di INAIFAS yakni lolos berkas, interview dan lolos pengamatan diberbagai aktifitas sosial lainnya, kami juga melakukan pemantauan pada seluruh jejak digital media sosialnya mulai dari Facebook, Whatshap, Twitter dll. Apabila seluruh beranda medsosnya berisi konten-konten positif, maka kemungkinan besar layak untuk bergabung bersama kami di INAIFAS, dan jika sebaliknya maka sudah kami pastikan untuk tidak mungkin bisa bergabung dengan kami. Dalam pelaksanaan rekrutmen dilaksanakan monev 2 kali selama 1 tahun dan monev sendiri dilakukan oleh internal rektorat”.<sup>8</sup>

Dalam hal pelatihan dan pengembangan dosen dalam usaha meningkatkan kompetensinya, maka yang dilakukan di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah, sebagaimana hasil wawancara kami adalah sebagai berikut:

---

<sup>8</sup> Ahmad Zaini, Wawancara, 27 April 2019



“Hal utama yang menjadi landasan bagi kami untuk melakukan pelatihan dan pengembangan ialah Persaingan antar lembaga pendidikan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Setiap lembaga tentu menginginkan maju dan siap bersaing di era kompetisi ini, maka barang siapa ingin menjadi pemenang ia harus terus melakukan pengembangan, pelatihan dan inovasi. Kami biasa mengadakan program pelatihan dan pengembangan setiap 1 tahun 2 kali dengan mendatangkan dosen luar sebagai pembicara, memberi bekal pengetahuan kepada setiap pendidik dan tenaga kependidikan, yang biasanya dilaksanakan di AULA kampus atau diluar kampus, bentuknya bisa berupa seminar, diklat, workshop, studium generale dll. Pelatihan yang biasa dilakukan di dalam kampus biasanya melibatkan pihak luar seperti instruktur dan KOPERTAIS. Pelatihan dan pengembangan ini rutin dilakukan karena, sangat efektif untuk meningkatkan kompetensi dosen dan berdampak sangat berdampak sangat positif bagi lembaga, sehingga pada tahun pelajaran 2019/2020 mendapatkan penghargaan dari Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (KOPERTAIS) sebagai kampus terbaik dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia.”<sup>9</sup>

Lebih lanjut dalam wawancara singkat yang kami lakukan, dalam hal pemberian kompensasi sebagai berikut:

“Pemberian kompensasi atau reward ini diberikan kepada dosen dari hasil monitoring dan evaluasi kinerja dosen yang dilakukan oleh pihak internal rektorat, biasanya monev dilakukan satu tahun dua kali atau persemester, hal ini dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan dosen dan karyawan kepada mahasiswa. Secara umum bentuk kompensasi yang diberikan kepada dosen jika kinerjanya dianggap baik sesuai hasil monev yang dilakukan, dapat berupa promosi jabatan, kenaikan golongan/ gaji, serta pemberian fasilitas penunjang lainnya seperti kendaraan dinas, yang tentu semua diberikan sesuai dengan kemampuan pihak INAIFAS.”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ahmad Zaini, Wawancara, 27 April 2019

<sup>10</sup> Ahmad Zaini, Wawancara, 27 April 2019

Melihat perkembangan lembaga ditengah-tengah persaingan yang sangat ketat di era globalisasi seperti saat ini, tentu tidaklah mudah untuk bisa bertahan, apalagi mengembangkan pendidikan baik secara kualitas maupun kuantitas. Ini menunjukkan bahwa INAFAS memiliki Sumber Daya Dosen yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang memadai dan memenuhi syarat, apalagi sampai mendapatkan apresiasi dari KOPERTAIS dalam pengelolaan MSDM dosen. Oleh karena itu, peneliti sangat berminat untuk mengetahui lebih banyak dan mendalam tentang pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan dosen di INAFAS.

Selain alasan-alasan tersebut diatas, pemerintah telah memberikan perhatian yang cukup besar terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia, diantaranya adalah:

1. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa guru dan dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>11</sup>
2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional. Kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional mempunyai visi terwujudnya

---

<sup>11</sup> Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005

penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalitas untuk memenuhi hak yang sama bagi setiap warga negara dalam memperoleh pendidikan yang bermutu.

Berdasarkan uraian di atas, pengakuan kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional mempunyai misi untuk melaksanakan tujuan Undang-Undang ini sebagai berikut:

- a) Mengangkat martabat guru dan dosen;
- b) Menjamin hak dan kewajiban guru dan dosen;
- c) Meningkatkan kompetensi guru dan dosen;
- d) Memajukan profesi serta karier guru dan dosen;
- e) Meningkatkan mutu pembelajaran;
- f) Meningkatkan mutu pendidikan nasional;
- g) Mengurangi kesenjangan ketersediaan guru dan dosen antardaerah dari segi jumlah, mutu, kualifikasi akademik, dan kompetensi;
- h) Mengurangi kesenjangan mutu pendidikan antardaerah; dan
- i) Meningkatkan pelayanan pendidikan yang bermutu;<sup>12</sup>

Dengan undang-undang tersebut diatas menjadi bukti bahwa pemerintah konsern terhadap peningkatan sumber daya guru dan dosen. Dari sekian banyak tantangan tersebut, harus disiapkan tenaga kerja yang andal dalam berbagai bidang masing-masing. Pembentukan sumber daya manusia (SDM) yang andal di dalam lembaga pendidikan dimulai sejak proses

---

<sup>12</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003

perencanaan, seleksi sampai yang bersangkutan dapat menjalankan tugas sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kerja yang ada di dalam lembaga tersebut.

Pengambilan suatu keputusan yang terbaik yang dihasilkan oleh suatu sumber daya manusia menunjukkan kinerja seorang dan kemampuannya untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya. Namun hal tersebut juga tidak terlepas dari kejelian dan ketepatan dalam proses menentukan seorang pegawai untuk berada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Pegawai yang mampu melakukan pekerjaan tertentu mungkin akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada bidang tertentu juga. The right man on the right place, akan membawa suatu organisasi pada basil kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan.

Semoga penelitian ini nantinya dapat memberikan mamfaat dan kontribusi yang besar, khususnya bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan memiliki kepedulian terhadap peningkatan sumber daya manusia, bagaimana merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), melaksanakan (actuating) dan mengendalikan (controlling), pegawai/ sumber daya manusia, yang kesemuannya itu dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka fokus penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Rekrutmen dalam meningkatkan kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah?
2. Bagaimana Seleksi dalam meningkatkan kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah?
3. Bagaimana Pelatihan dan Pengembangan dalam meningkatkan kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah?
4. Bagaimana Kompensasi dalam meningkatkan kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk Mendeskripsikan Rekrutmen dalam meningkatkan kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.
2. Untuk Mendeskripsikan Seleksi dalam meningkatkan kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.
3. Untuk Mendeskripsikan Pelatihan dan Pengembangan dalam meningkatkan kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.
4. Untuk Mendeskripsikan Kompensasi dalam meningkatkan kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam rangka perbaikan serta meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dalam sebuah lembaga **pendidikan** dan pihak-pihak yang selalu bersinggungan dengan Sumber Daya Manusia (SDM), dalam melakukan sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan pengembangan dan kompensasi terhadap Sumber Daya Manusia. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan referensi dalam bidang studi manajemen sumber daya pendidikan.

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia dalam sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan.

## **E. Definisi Istilah**

Sebuah karya ilmiah, penting untuk mendefinisikan istilah-istilah yang ada dalam judul tesis untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam menginterpretasikan maksud dan substansi judul tesis yang telah dirumuskan. Adapun yang dapat didefinisikan dalam karya ilmiah ini adalah:

1. Manajemen Sumber Daya Pendidik adalah kegiatan dalam merencanakan, melaksanakan, mengembangkan dan mengevaluasi SDM untuk mencapai

tujuan yang sudah ditentukan dalam visi, misi, tujuan organisasi. Sehingga secara komprehensif (MSDM) mengandung arti sebagai integrasi semua proses, program, dan sistem dalam lembaga pendidikan maupun organisasi yang menjamin bahwa tenaga pendidik telah diperoleh dengan cara efektif dan efisien.

2. Meningkatkan Kinerja Dosen adalah untuk meningkatkan potensi dosen melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. kegiatan yang dilakukan oleh seorang pengelola dalam suatu lembaga pendidikan guna membantu, mengembangkan, menciptakan serta mengarahkan mahasiswa untuk peningkatan pengetahuan dan potensi peserta didik sampai pada proses pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, bahwa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Pendidik dalam Meningkatkan Kinerja Dosen adalah setiap kegiatan dalam merencanakan, melaksanakan, mengembangkan dan mengevaluasi SDM untuk memaksimalkan potensi dosen melalui serangkaian kegiatan pendidikan dan pelatihan sebagai penggerak organisasi pendidikan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.

## F. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tesis ini, terbagi dalam tiga bagian, yaitu:

1. Bagian awal meliputi : Halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, abstrak dan daftar isi.
2. Bagian inti, terdiri dari :

Judul Penelitian, Konteks Penelitian; membahas tentang keunikan-keunikan dari obyek yang akan diteliti, selanjutnya Fokus Penelitian; berisi tentang rumusan masalah yang akan diteliti dan dicarikan jawabannya, berikutnya Tujuan Penelitian; membahas tentang gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian, selanjutnya Manfaat Penelitian; berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian, Definisi Istilah; berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik penelitian peneliti didalam judul penelitian.

Kajian Pustaka, terdiri dari :

Penelitian Terdahulu; pada bagian ini, penulis mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan. Kajian Teori; bagian ini berisi tentang pembahasan teori yang dijadikan sebagai perspektif dan/ atau landasan dalam melakukan penelitian. Kerangka Konseptual; menjelaskan tentang alur pikir penelitian yang tersaji dalam bentuk diagram alur.



Metode Penelitian, terdiri dari :

Pendekatan dan Jenis Penelitian; berisi uraian tentang pendekatan yang dipilih, yaitu pendekatan penelitian kualitatif, dan menyertakan alasan-alasan singkat mengapa pendekatan ini digunakan, berikutnya Lokasi Penelitian; menunjukkan dimana penelitian tersebut dilakukan, selanjutnya Kehadiran Peneliti; menjelaskan tentang kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif, Subyek Penelitian; menjelaskan tentang pihak-pihak yang hendak dijadikan informan atau subyek penelitian, Sumber Data; melaporkan jenis data dan sumber data, Teknik Pengumpulan Data; menguraikan tentang teknik pengumpulan data yang digunakan, Analisa Data; menerangkan tentang prosedur analisis data yang akan digunakan sehingga memberikan gambaran bagaimana peneliti akan melakukan pengolahan data seperti proses pelacakan, pengaturan dan klasifikasi data, Keabsahan Data; memuat bagaimana usaha-usaha yang hendak dilakukan peneliti untuk memperoleh keabsahan data-data temuan dilapangan, Tahap-tahap Penelitian; menguraikan rencana pelaksanaan penelitian yang akan dilakukan, mulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya sampai pada penulisan laporan.

3. Bagian Akhir terdiri dari:

Daftar Rujukan; berisi sumber-sumber yang dijadikan sebagai rujukan, Lampiran-lampiran; berisi tentang hal-hal atau keterangan yang dipandang penting untuk menunjang proposal penelitian.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. MPenelitian Terdahulu**

Orisinalitas penelitian dilakukan untuk menjelaskan posisi penelitian yang sedang dilaksanakan di antara hasil-hasil penelitian dan/atau buku-buku terdahulu yang bertopik senada. Tujuannya adalah untuk menegaskan kebaruan orisinalitas, dan urgensi penelitian bagi pengembangan keilmuan terkait. Dalam orisinalitas penelitian ini, penulis mencoba mengemukakan beberapa penelitian yang dilakukan terkait pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Ada beberapa penelitian sebelumnya yang senada dengan tema penelitian ini diantaranya adalah:

1. Mihardjo (2015) meneliti tentang Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Sari Pawita Pratama.<sup>13</sup> Jenis penelitian yang dilakukan oleh agrova merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Dimana data yang terkumpul diolah dan disajikan kepada pihak lain guna mcmbcrikan gambaran mengenai karakteristik dan juga obyek dari penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen wawancara dimana informan yang digunakan adalah owner , manajer HRD dan Manajer oprasional PT. Sari Pawita Pratama Operasiol . Teknik analisis yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

---

<sup>13</sup> Mihardjo Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Sari Pawita Pratama, tesis, 2015,

Hasil penelitian Ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia pada PT. Sari Pawita Pratama belum berjalan dengan baik, dikarenakan belum adanya dokumentasi perencanaan sumber daya manusia dengan jelas. Rekrutmen sumber daya manusia di perusahaan ini belum berjalan dengan baik, meskipun dalam proses rekrutmen, kebijakan sudah terdokumentasi. Proses seleksi juga belum berjalan dengan baik. Namun, orientasi serta penempatan sumber daya manusianya sudah dilakukan dengan baik.

2. Patrianus Khristian Sumule (2012) melakukan penelitian tentang Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Organisasi Pada PT. (PERSERO) Surveyor Indonesia Surabaya Area.<sup>14</sup> Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif atau hubungan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Alat uji yang digunakan pada penelitian ini adalah alat uji regresi linier berganda, uji koefisien determinasi simultan, uji F dan uji T.
3. Agus Zaenul Fitri, tesis, 2006. “Manajemen Sekolah Unggul (Studi Kasus tentang Manajemen pembelajaran pada Madrasah Unggulan di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman Malang)”.<sup>15</sup> Fokus penelitian pada bentuk manajemen pembelajaran, pelaksanaan manajemen sekolah dalam mengelola pembelajaran dan upaya yang dilakukan guru dalam mendukung kegiatan pembelajaran di MIJS Malang. Metode penelitian yang digunakan

---

<sup>14</sup> Patrianus Khristian Sumule, Audit Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Organisasi Pada PT. (PERSERO) Surveyor Indonesia Surabaya Area, tesis (Surabaya, UBAYA, 2014)

<sup>15</sup> Agus Zaenul Fitri, Manajemen Sekolah Unggul (Studi Kasus tentang Manajemen pembelajaran pada Madrasah Unggulan di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman Malang) tesis, (Malang, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2006)

adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi kasus.

4. Peneliti oleh Riza Ashan, tesis, 2018 “Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus di Pondok Modern Gontor Ponorogo dan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri)”.<sup>16</sup> Fokus penelitian pada mutu lulusan pondok pesantren dengan me-manage sumber daya guru sebagai fasilitator dalam meningkatkan mutu lulusan pondok pesantren. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi kasus.
5. Husni Bawai, tesis, 2010. “Efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SMA 2 Sragen)”.<sup>17</sup> Fokus penelitian pada implementasi manajemen sumber daya manusia dan efektivitasnya terhadap peningkatan mutu sekolah. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi implementatif.
6. Herry Goenawan Soedarso, (2014) meneliti tentang pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung.<sup>18</sup> Penelitian yang dilakukan Herry

---

<sup>16</sup> Riza Ashan, Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus di Pondok Modern Gontor Ponorogo dan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri) tesis, (Ponorogo, IAIN Ponorogo, 2015)

<sup>17</sup> Husni Bawai, Efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SMA 2 Sragen) tesis, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2010)

<sup>18</sup> Herry Goenawan Soedarso, Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung, tesis, (Bandar Lampung: Universitas Malahayati, 2014)

Gunawan dkk, merupakan penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif dengan jumlah sampel yang digunakan sejumlah 43 responden.

a. Model penelitian yang digunakan adalah eksploratif dan kausalitas.

Alat uji yang digunakan adalah uji validitas, uji reabilitas, analisis regresi sederhana linier serta koefisien korelasi. Uji hipotesis yang dilakukan adalah uji T dan koefisien determinasi ( $R^2$ ).

7. Hidayatussalid, tesis, 2014. “ Pengembangan Tenaga Pendidik Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Profesional (Studi Kasus di SMP Islam Bani Hasyim Singosari Malang)”.<sup>19</sup> Fokus penelitian pada pengembangan tenaga pendidik (guru) untuk meningkatkan kompetensi profesional. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi kasus.
8. Jurnal Punya Siti Rokhmi Lestari Dosen Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA Yogyakarta berjudul Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah Tinggi Pariwisata Ampta Yogyakarta , Dari latar belakang masalah di atas rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana pengembangan Dosen dalam upaya meningkatkan mutu, Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA Yogyakarta Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA Yogyakarta yang berbasis pada nilai-nilai dan jiwa entrepreneurship serta menerapkan kurikulum berbasis kompetensi tengah berbenah mulai dari faktor internal yang mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dikendalikan, baik oleh pimpinan

---

<sup>19</sup> Hidayatussalid, Pengembangan Tenaga Pendidik Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Profesional (Studi Kasus di SMP Islam Bani Hasyim Singosari Malang) tesis, (Malang, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2014)

maupun oleh anggota organisasi (dosen, karyawan, dan mahasiswa) yang bersangkutan. Faktor-faktor internal meliputi visi, misi, tujuan, pembakuan sistem manajemen, standar jaminan mutu, hingga pengembangan dosen

Hasil dari penelitian adalah variable audit fungsi sumber daya manusia, audit kepuasan karyawan, audit ketaatan manajerial mempunyai hubungan yang kuat dan positif. Audit fungsi sumber daya manusia berpengaruh dominan terhadap efektivitas organisasi.

**Tabel 1.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Mihardjo meneliti tentang Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Sari Pawita Pratama, tahun 2015	-Mengkaji Manajemen Sumber Daya Manusia -Jenis Penelitian Kualitatif	Fokus penelitian berbeda	Perencanaan sumber daya manusia pada PT. Sari Pawita Pratama belum berjalan dengan baik, dikarenakan belum adanya dokumentasi perencanaan sumber daya manusia dengan jelas.
2.	Patrianus Khristian Sumule (2012) melakukan penelitian tentang Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Organisasi Pada PT. (PERSERO) Surveyor Indonesia Surabaya Area	Meneliti tentang sumber daya manusia. Jenis penelitian kuantitatif	Penelitian terdahulu menggunakan jenis penelitian asosiatif atau hubungan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Variable independen yang digunakan adalah audit fungsi sumber daya manusia (X1), audit kepuasan	Secara parsial dengan uji T menunjukkan bahwa audit fungsi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Audit kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Audit ketaatan manajerial berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Audit sumber daya manusia yang meliputi audit fungsi sumber daya manusia, audit kepuasan

			karyawan (X2), audit ketaatan manajerial (X3), serta variable dependen yang digunakan adalah efektivitas organisasi (Y1).	karyawan, audit ketaatan manajerial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi PT. Surveyor Indonesia Surabaya Area. Audit fungsi sumber daya manusia berpengaruh dominan terhadap efektivitas organisasi. Dengan demikian pelaksanaan audit SDM akan meningkatkan efektivitas organisasi PT. Surveyor Indonesia Surabaya Area
3.	Agus Zaenul Fitri, tesis. “Manajemen Sekolah Unggul (Studi Kasus tentang Manajemen pembelajaran pada Madrasah Unggulan di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman Malang). Tahun 2016	Penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus.	Fokus penelitian pada bentuk manajemen pembelajaran, pelaksanaan manajemen sekolah dalam mengelola pembelajaran dan upaya yang dilakukan guru dalam mendukung kegiatan pembelajaran di MIJS Malang.	Manajemen pembelajaran dan pelaksanaan manajemen dalam mengelola pembelajaran dapat meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan
4.	Riza Ashan, tesis. “Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus di Pondok Modern	Metode penelitian kualitatif.	Fokus penelitian pada manajemen sumber daya guru dalam meningkatkan mutu lulusan pondok	Hasil penelitian memaparkan efektifitas manajemen sumber daya guru sebagai salah satu faktor penting dalam peningkatan mutu santri lulusan pondok pesantren.

	Gontor Ponorogo dan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri. Tahun 2018		pesantren.	
5.	Husni Bawai, tesis. "Efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SMA 2 Sragen)". Tahun 2010	-Metode penelitian kualitatif, Membahas tentang manajemen sumber daya manusia	Lebih menekankan pada efektifitas manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sekolah	Berdasarkan temuan penelitian bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia guru di SMA 2 Sragen, khususnya pada program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guru telah dilaksanakan dengan baik akan tetapi program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guru tersebut belum sepenuhnya memberikan pengaruh terhadap kualitas guru dalam proses pembelajaran.
6.	Herry Goenawan Soedarso, meneliti tentang pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung. Tahun 2014	Membahas tentang manajemen sumber daya manusia	Model penelitian yang digunakan adalah eksploratif dan kausalitas. Alat uji yang digunakan adalah uji validitas, uji reabilitas, analisis regresi sederhana linier serta koefisien korelasi. Uji hipotesis yang dilakukan adalah uji T dan koefisien determinasi (R <sup>2</sup> ).	Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi yang termasuk kedalam kategori kuat. Hal ini menyatakan keberadaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dengan tingkat keeratan kuat. Adapun kontribusi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung juga



				<p>cukup tinggi.</p> <p>2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan uji T dapat ditarik kesimpulan bahwa <math>H_0</math> ditolak karena berdasarkan perhitungan uji T diperoleh bahwa hal tersebut merupakan kriteria penerimaan <math>H_a</math> yaitu audit manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
7.	<p>Hidayatussalid, tesis. “ Pengembangan Tenaga Pendidik Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Profesional (Studi Kasus di SMP Islam Bani Hasyim Singosari Malang)” Tahun 2014</p>	<p>Metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus</p>	<p>Fokus penelitian berbeda</p>	<p>Peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan dalam segi manajemen pengembangan sumber daya manusianya harus mencakup dua hal, yaitu; peningkatan kompetensi dan kualifikasi Pendidikan</p>
8.	<p>Jurnal miliknya Siti Rokhmi Lestari Dosen Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA Yogyakarta berjudul Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah Tinggi Pariwisata Ampta Yogyakarta</p>	<p>Membahas tentang manajemen sumber daya Dosen</p>	<p>Lebih menekankan pada efektifitas manajemen rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana pengembangan Dosen dalam upaya meningkatkan mutu kampusnya</p>	<p>Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA Yogyakarta yang berbasis pada nilai-nilai dan jiwa entrepreneurship serta menerapkan kurikulum berbasis kompetensi tengah berbenah mulai dari faktor internal yang mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dikendalikan, baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi (dosen, karyawan, dan mahasiswa) yang bersangkutan. Faktor-faktor internal meliputi visi, misi, tujuan,</p>

				pembakuan sistem manajemen, standar jaminan mutu, hingga pengembangan dosen.
--	--	--	--	--

## B. Kajian Teori

### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen telah banyak disebut sebagai "seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain". Definisi ini, yang dikemukakan oleh Maxy Parker Follett, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas daripada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa dalam mengelola sumberdaya manusia bukan material atau finansial *We are managing human resources*. Di lain pihak, manajemen

mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.<sup>20</sup>

Adapun unsur-unsur manajemen sebagaimana yang dikemukakan oleh George R. Terry adalah unsure dasar (*basic elements*) yang merupakan sumber yang dapat digunakan (*available resources*) untuk mencapai tujuan dalam manajemen adalah :

- 1) M a n
- 2) Money
- 3) Machines
- 4) Methods
- 5) Materials

Selain kelima unsur diatas terdapat unsur yang keenam dari manajemen yaitu “*market*”. Unsur-unsur manajemen tersebut biasanya dikenal dengan istilah “6 M didalam manajemen” (*The Six M's in Management*).<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 1995),2.

<sup>21</sup> <http://manajemenstiesbi.blogspot.com/2012/11/unsur-unsur-manajemen.html>

Manajemen berasal dari kata to manage, yang artinya mengatur. Timbul pertanyaan tentang: apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

- a) Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6 M.
- b) Tujuannya diatur adalah agar 6 M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
- c) Harus diatur supaya 6 M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya kemajuan organisasi.
- d) Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi.
- e) Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen tersebut.

Berikut penulis rangkum beberapa pendapat para tokoh mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, diantaranya:

Edwin B. Flippo

*“Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”.*<sup>22</sup>

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan , pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian

---

<sup>22</sup> Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, (Singapore: McGraw-Hill, Inc.1980), 5,

karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Dale Yoder

*“Personnel management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship”.*<sup>23</sup>

Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.

Andrew F. Sikula

*“Personnel administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise”.*

Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan. Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia (human resources atau man power). Implementasi sumber daya manusia adalah: recruitment, selection, training, education, placement, indoctrination, dan development.

John B. Miner dan Mary Green Miner

*“Personnel management may be defined as the process of developing, applying and evaluating policies procedures, methods, and programs relating to the individuals in the organization”.*<sup>24</sup>

Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-

<sup>23</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen...*, 11

<sup>24</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen*, 11

prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi.

Michel J. Jucius

*“Personnel management is the field of management which has to do with planning, organizing, and controlling various operative function of procuring, developing, maintaining, and utilizing a labor force, such that the:*

1. *Objectives for which the company is established are attained economically and effectively.*
2. *Objectives of all levels of personnel are served to the highest possible degree.*
3. *Objectives of the community are duly considered and served.*<sup>25</sup>

Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bennacam-macam fungsi pengadaan pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga:

- a. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif.
- b. Tujuan semua pegawai dilayani sampai .tingkat yang optimal.
- c. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

GR. Terry merumuskan manajemen sebagai suatu proses tertentu yang terdiri dari kegiatan-kegiatan untuk merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), melaksanakan (actuating) dan mengendalikan (controlling) manusia atau sumber daya lainnya yang kesemuanya itu dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

---

<sup>25</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen*, 12

Sedangkan menurut D.S. Beach manajemen adalah proses penggunaan bahan-bahan dan manusia untuk mencapai tujuan tertentu yang mencakup kegiatan-kegiatan pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan evaluasi.

Sementara menurut Stoner dan Wankel, manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan usaha-usaha organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Proses di sini berarti suatu cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu. Stoner mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses karena semua manajer, apapun keahlian dan ketrampilannya, terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam upayanya untuk mencapai tujuan organisasi.

26

### Kesimpulan

- 1) Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- 2) Karyawan adalah perencana, pelaku, dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas perusahaan.

---

<sup>26</sup> Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Semarang: EF Press Digimedia, 2014), 2

## b. Ruang Lingkup MSDM

Ruang lingkup dari MSDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan oleh Russel & Bernadin bahwa:

*"...all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function."<sup>27</sup>*

Definisi tentang manajemen sumberdaya manusia mengemukakan fungsi-fungsi personalia, yaitu penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia. Dan meskipun setiap manajer mengemban tanggung jawab atas fungsi-fungsi tersebut sebagai bagian pekerjaan mereka, ada sejumlah kegiatan personalia khusus yang diterjemahkan dari berbagai fungsi itu, yang menjadi tugas manajer personalia.<sup>28</sup>

Kegiatan-kegiatan personalia adalah tindakan-tindakan yang diambil untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Sebagai contoh, pemberian kompensasi adalah suatu proses yang mempengaruhi semua fungsi personalia. Kita melakukan penggolongan kegiatan-kegiatan personalia seperti itu adalah semata-mata untuk memudahkan pembahasan selanjutnya. Keputusan-keputusan dalam salah satu kegiatan akan mempengaruhi organisasi keseluruhan

Setelah organisasi merancang kembali pekerjaan, berbagai upaya dibuat untuk mengestimasi kebutuhan-kebutuhan sumberdaya manusia

---

<sup>27</sup> Masram, Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 4

<sup>28</sup> T. Hani, *Manajemen...*, 6



organisasi di waktu yang akan datang melalui suatu kegiatan yang disebut perencanaan sumberdaya manusia. Atas dasar informasi analisis pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan karyawan di waktu yang akan datang, kegiatan penarikan berusaha untuk memperoleh para pelamar pekerjaan yang "qualified" untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Apa yang dihasilkan adalah sejumlah pelamar yang disaring melalui proses seleksi. Proses ini memilih orang-orang yang memenuhi spesifikasi kebutuhan yang mana dalam al-Qur'an menjelaskan tentang menyampaikan amanat kepada orang pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia di surat An-Nisa Ayat 58

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ  
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ  
سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. (QS. An-Nisa : 58 )<sup>29</sup>

Efektivitas kerja departemen personalia dapat dievaluasi dengan melakukan audit personalia. Keterbatasan anggaran sering memaksa departemen personalia hanya melakukan evaluasi terhadap efektivitas setiap kegiatan dalam pencapaian sasaran-sasaran manajemen personalia,

<sup>29</sup> Muhammad Shobib, *Mushaf Al-Qur'an dan Terjemah* ( Jakarta: PT.Hati Emas, 2007), 87.

tidak mengevaluasi kegiatan keseluruhan sekaligus. Akhirnya, untuk mendukung semua kegiatan tersebut, organisasi perlu mengembangkan sistem informasi sumberdaya manusia. Sistem ini menyediakan informasi personalia yang vital untuk perencanaan dan pengambilan keputusan manajemen sumberdaya manusia.

### c. Fungsi MSDM

Kebanyakan penulis setuju bahwa ada fungsi-fungsi dasar yang dilakukan oleh semua manajer. Fungsi-fungsi tersebut adalah: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, kepemimpinan dan pengendalian. Secara total, mereka mewakili apa yang disebut para manajer dengan proses manajemen. Beberapa aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi, meliputi:

- 1) Perencanaan, menentukan sasaran dan standar-standar; membuat aturan dan prosedur menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.
- 2) Pengorganisasian. Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan; membuat divisi-divisi; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; membuat jalur wewenang dan komunikasi mengoordinasikan pekerjaan bawahan.
- 3) Penyusunan staf. Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan; memilih karyawan; menetapkan standar prestasi; memberikan kompensasi kepada karyawan; mengevaluasi prestasi; memberikan konseling kepada karyawan; melatih dan mengembangkan karyawan.

- 4) Kepemimpinan. Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan; mempertahankan semangat kerja; memotivasi bawahan.
- 5) Pengendalian. Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini; melakukan koreksi jika dibutuhkan. Dalam buku ini kita akan memfokuskan pada salah satu fungsi tersebut penyusunan staf, manajemen personel, atau (seperti yang biasanya disebut saat ini) fungsi manajemen sumber daya manusia/MSDM. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Karenanya, topik yang akan kita bahas harus memberikan Anda konsep-konsep dan teknik-teknik yang Anda butuhkan untuk menentukan aspek “manusia” atau personel dalam pekerjaan manajemen anda, ini termasuk:
  - a) Melakukan analisis pekerjaan (menentukan pekerjaan setiap karyawan).
  - b) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan.
  - c) Memilih calon karyawan. Mengorientasikan dan melatih karyawan-karyawan baru.
  - d) Mengatur upah dan gaji (memberikan kompensasi kepada karyawan).

- e) Memberikan insentif dan keuntungan.
- f) Menilai prestasi
- g) Berkomunikasi (mewawancarai, memberikan konseling, memberikan disiplin).
- h) Melatih dan mengembangkan para manajer.
- i) Membangun komitmen karyawan.<sup>30</sup>

Menurut Cherrington, fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

(1) Staffing/Employment

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia.

Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.<sup>31</sup>

(2) Performance Evaluation

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia

<sup>30</sup> Gary Dessler, *Manajemen...*, 4

<sup>31</sup> Masram, *Manajemen...*, 4

bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

### (3) Compensation

Dalam hal kompensasi/ reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

### (4) Training and Development

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi)

maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

#### (5) Employee Relations

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya : mogok kerja, demonstrasi).

#### (6) Safety and Health

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

#### (7) Personnel Research

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini.

Dari sekian banyak ruang lingkup dan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) tersebut, penulis membatasi fokus penelitian pada: Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, dan Kompensasi. Hal ini dikarenakan keempat fokus penelitian tersebut dirasa memiliki peran yang sangat penting terhadap peningkatan kinerja sumber daya pendidikan

## **2. Rekrutmen Pendidik**

Sebelum Rekrutmen Pendidik dilakukan, terlebih dahulu dilakukan analisis jabatan untuk mengetahui jumlah dan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan, selanjutnya dalam fungsi manajemen sumber daya manusia adalah merencanakan dan mengadakan rekrutmen (recruitment) tenaga pendidik. Secara umum rekrutmen diartikan sebagai pencarian dan pengadaan calon sumber daya manusia yang berkualitas dan potensial, sehingga dapat diseleksi orang-orang yang paling tepat bagi kebutuhan kerja dalam lingkungan lembaga pendidikan.”

Rekrutmen merupakan proses yang dapat menghasilkan sejumlah pelamar yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan yang dibutuhkan lembaga. Rekrutmen dapat juga diartikan sebagai proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang memiliki kompetensi kualitatif untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dibutuhkan lembaga. Secara spesifik rekrutmen adalah serangkaian aktivitas dan proses yang digunakan untuk memperoleh sejumlah pelamar. Rekrutmen dilakukan sebagai upaya pencarian calon pegawai yang potensial untuk



dipilih dan ditempatkan sesuai dengan tuntutan lingkungan lembaga pendidikan.<sup>32</sup>

Menurut Ronald W. Rebores:

*“Experience shows that certain recruiting methods produce the best candidates for a particular job vacancy. Therefore, before initiating the recruitment process, each job vacancy should be analyzed to ascertain what method will be most effective. The most common methods include: internal search, referrals, contacting employment agencies, advertising in newspaper and professional publications, following up unsolicited applications, and contacting community organizations that promote the interests of minority groups”.*<sup>33</sup>

Maksudnya bahwa, “Metode perekrutan dapat menghasilkan kandidat yang baik untuk lowongan pekerjaan. Oleh karena itu, sebelum memulai proses rekrutmen, setiap lowongan pekerjaan harus dianalisis untuk memastikan berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan, dan dengan kualifikasi apa saja, serta metode apa yang paling efektif untuk digunakan dalam rekrutmen. Metode yang paling umum dalam rekrutmen adalah pencarian internal, daftar referensi, menghubungi agen ketenagakerjaan, mengiklankan lowongan pekerjaan pada kampus atau universitas setempat, pengiklanan di koran, publikasi secara profesional, menindaklanjuti surat lamaran yang tertinggal, menghubungi organisasi masyarakat yang mempromosikan kepentingan kelompok masyarakat”.

Menurut Randall S. Schuler, rekrutmen merupakan upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat sehingga

---

<sup>32</sup> Nurul Ulfiatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 50

<sup>33</sup> Ronald W. Rebores, *Educational administration* (United State: Prentice-Hall, 1985), 177.

perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.<sup>34</sup>

Rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu.<sup>35</sup>

Edwin B. Flippo

*“Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for job in the organizational”.*<sup>36</sup>

Penarikan adalah proses pencarian dan dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja didalam organisasi). Jadi penarikan adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja agar melamar lowongan kerja yang ada pada suatu perusahaan.

Menurut Stoner yang dikutip oleh Sadili Samsudin mengemukakan,

*“The recruitment is the development of a pool of job candidates in accordance with a human resource plan”.*<sup>37</sup>

Menurut Faustino Cardoso Gomes, rekrutmen (Recruitment) merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi

<sup>34</sup> Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke 21* Edisi 1. Terjemah Nurdin Sobari dan Dwi KartiniYahya (Jakarta: Erlangga, 1997), 227.

<sup>35</sup> Sadil Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Pustaka Setia, 2006). 81

<sup>36</sup> Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, ( Jakarta: Bumi Aksaras, 2016), 40

<sup>37</sup> Sadil Samsudin, *Manajemen....*, 81.

yang akurat mengenai seperti apakah rasanya sbekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai.

Kemudian Schermerhom, mendefinisikan rekrutmen adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.<sup>38</sup>

Dalam lingkungan pendidikan, rekrutmen sumber daya manusia lebih banyak difokuskan pada pemilihan dan pengangkatan guru/ dosen. Ada beberapa alasan mendasar perlunya rekrutmen guru/ dosen, yaitu:

- a. Perluasan dan pengembangan sekolah, seperti perluasan daya tampung siswa (pupil enrollment), dan pengembangan program pendidikan, sehingga memerlukan jumlah pendidik atau guru yang memadai.
- b. Keluarnya pendidik atau guru, karena ketidakpuasan kondisi kerja, gaji yang rendah, dan karena faktor lain.
- c. Adanya mutasi pendidik atau guru ke sekolah atau ke jabatan lain.
- d. Pendirian sekolah baru, sehingga diperlukan pendidik atau guru sebagai prasyarat dapat diselenggarakannya proses layanan pendidikan”<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Masram, Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 23.

<sup>39</sup> Nurul Ulfiatin, dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya manusia Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016) ,50

## 1) Sumber dan Metode Rekrutmen Pendidik

### a) Metode Rekrutmen Dengan Sumber Internal

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali. (Schuer & Jakson).<sup>40</sup> Beberapa alternatif perekrutan dengan sumber internal organisasi melalui:

#### (a) Promosi

Perekrutan internal yang paling banyak dilakukan adalah promosi untuk mengisi kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah.

#### (b) Transfer/ Rotasi

Disamping itu terdapat pula kegiatannya dalam bentuk memindahkan pekerja dari satu jabatan ke jabatan lain yang sama jenjangnya. Dengan kata lain promosi bersifat vertikal, sedang pemindahan bersifat horizontal (rotasi).

#### (c) Pengkaryaan Kembali

Berlaku untuk karyawan yang diberhentikan sementara dan dipanggil kembali ketika ada jabatan yang kosong.

---

<sup>40</sup> Masram, Mu'ah, *Manajemen...*, 25.

(d) Kelompok Pekerja Sementara / Kontrak Kerja .

Kelompok pekerja sementara (temporer) adalah sejumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja.

2) Metode Rekrutmen Dengan Sumber Eksternal

Beberapa sumber yang dapat digunakan dalam perekrutan eksternal seperti:

- a) Lembaga pendidikan
- b) Teman/ anggota keluarga karyawan
- c) Lamaran terdahulu yang telah masuk
- d) Agen tenaga kerja
- e) Karyawan perusahaan lain
- f) Asosiasi profesi
- g) Outsourcing.<sup>41</sup>

**3. Seleksi Pendidik**

Pengertian atau definisi seleksi yang dikemukakan oleh para ahli redaksinya tidak sama, tetapi maksud dan hakikatnya adalah sama. Agar jelas pengertian seleksi ini, penulis kutipkan beberapa definisi sebagai berikut:

Randall S. Schuler mengatakan bahwa seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi yang ada.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Masram, *Manajemen...*, 27.

Menurut Ronald W. Rebores tujuan penting dalam seleksi adalah:

*“The objective of the selection process is to hire individuals who will be successful in the job. It should be implemented through a series of activities that will minimize the chances of hiring individuals who are inadequate performers”.*<sup>43</sup>

Tujuan dari proses seleksi adalah untuk merekrut individu yang akan berhasil dalam pekerjaan. Ini harus diimplementasikan melalui serangkaian kegiatan yang akan meminimalkan peluang mempekerjakan individu yang kinerjanya tidak memadai.

Dale Yoder

*“Selection is the process by which candidates for employment are divided into two those who are offered employment and who will not”.*<sup>44</sup>

Seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi dua bagian, yaitu yang akan diterima dan yang ditolak.

RS. Dwivedi

*“The entire concept of selecting and placement has proved to be effective in reducing turnover”.*

Seluruh konsep dari seleksi dan penempatan karyawan yang efektif dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya karyawan.

Mitton M. Mandel

---

<sup>42</sup> Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad 21, Edisi 1*, (Jakarta Erlangga, 1997), 276.

<sup>43</sup> Rebores, Ronald W, *Human Resources Administration In Education: A Management Approach*, (United States: Person Educational 2014), 178.

<sup>44</sup> Malayu,.... *Manajemen*, 47.

*“The carefull selection and placement of employees to make sure that they are physically, mentally and temperamentally fitted to the jobs the are expected to do; to make sure that new employees can reasonably be expected to develop into desireable employees, and so that there will be a minimum number of square pigs in round holes”.*

Seleksi atau pemilihan yang cermat dan penempatan karyawan membuat mereka secara fisik, mental, dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat karyawan baru dapat berkembang sesuai keinginan mereka sehingga akan memperkecil jumlah karyawan yang tidak pada tempatnya.

James A F. Stoner

*“The selection process involved evaluating and closing among job candidates. Application form resumes, Interview, and reference checks are commonly uses selection decrees”.*

Proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan di antara calon-calon pengisi jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara, dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi.

45

Ada lima standar yang perlu diperhatikan dalam melakukan seleksi:

- a) Keandalan (reliability), adalah konsistensi dari suatu pengukuran atau seleksi yang dilakukan. Maksudnya adalah tes yang dihasilkan memiliki konsistensi yang sama ketika seseorang mengikuti beberapa tes yang berlainan atau kesempatan yang berbeda.

---

<sup>45</sup> Malayu, *Manajemen...*, 47

- b) Keabsahan (validity), adalah ukuran seberapa cermat suatu tes melakukan fungsinya. Tes seleksi dipandang valid apabila dapat mengukur apa yang hendak diukur. Untuk mengukur validitas ada beberapa yang perlu dilakukan: validitas kriteria, validitas isi, dan validitas gagasan.
- c) Generalisasi (generalizability), adalah sejauh mana bukti validitas menjadi ukuran yang didapat dalam proses seleksi dapat digeneralisasi pada situasi yang lain tanpa studi lebih jauh.
- d) Pemanfaatan (utility), adalah sejauh mana peningkatan mutu jika menggunakan suatu tes dan tidak menggunakan tes. Ukuran standar seleksi ini meliputi validitas ukuran seleksi, ukuran kinerja pekerjaan dalam mata uang, nilai rata-rata pelamar, biaya untuk melakukan tes pelamar, dan jumlah pelamar yang diseleksi.
- e) Legalitas, artinya proses seleksi yang dilakukan berdasarkan keputusan dan kebijakan organisasi, semua metode seleksi disesuaikan dengan undang-undang dan peraturan yang ada.<sup>46</sup>

Proses seleksi tergantung pada tiga masukan penting:

1. Informasi analisis jabatan.
2. Rencana sumber daya manusia.
3. Rekrutmen.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Nurul Ulfiatin, dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 60-61.

<sup>47</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: Aditama, 2019), 137



a. Kriteria Dasar Seleksi

- 1) Berpedoman pada laporan analisis pekerjaan, rencana dan rekrutmen tenaga kerja.
- 2) Efektif dan efisien dalam alokasi waktu, dana, tenaga, dan lain-lain.
- 3) Memperhatikan ketentuan yang berlaku, swasta atau pemerintah.
- 4) Dilaksanakan objektif dan jujur.
- 5) Profesional.

b. Prosedur Dalam Proses Seleksi

- 1) Seleksi persyaratan administrasi Pengisian formulir dan persyaratan tertentu sebagai lampiran surat Iamaran.
- 2) Seleksi pengetahuan umum
  - a) Berhubungan dengan ruang lingkup perusahaan/organisasi
  - b) Berhubungan dengan kenegaraan
- 3) Seleksi psikologi

Untuk mengetahui keadaan dan kesanggupan calon tenaga kerja terhadap kemungkinan dalam memangku jabatan/pekerjaan.

4) Wawancara

Untuk mencari dan mendapatkan masukan yang mendalam mengenai motif, harapan dan keinginan pelamar kerja. Harus diusahakan agar pelamar kerja berbicara banyak

mengenai dirinya. Pewawancara harus menyiapkan pertanyaan didasarkan pada kualifikasi pendidikan dan pengalaman calon pekerja.

- 5) Pemberian referensi
- 6) Uji kesehatan fisik

c. Langkah Khusus Proses Seleksi

- 1) Wawancara pendahuluan.
- 2) Formulir lamaran.
- 3) Pemeriksaan referensi.
- 4) Tes psikologis.
- 5) Wawancara penempatan.
- 6) Persetujuan penyelia.

7) Ujian kesehatan jasmani.

8) Orientasi.

d. Tes Psikologi

- 1) Achievement test (tes prestasi). Untuk mengetahui kecakapan yang dimiliki para pelamar dalam hubungannya dengan pekerjaan.
- 2) Aptitude test (tes bakat). Untuk memprediksi bakat/kemampuan dikemudian hari.
- 3) Intelligence test (tes kecerdasan)
- 4) Interest tes (tes minat). Untuk menentukan aktivitas mana yang paling perhatian seorang calon tenaga kerja.

- 5) Personality test (tes kepribadian). Untuk menilai sifat individu secara keseluruhan.<sup>48</sup>

#### 4. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik

Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan guru/ dosen dengan yang dikehendaki lembaga pendidikan. Guru/ dosen merupakan kekayaan lembaga pendidikan yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, guru/ dosen dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai visi misi lembaga. Adanya kesenjangan antara kemampuan guru/ dosen dengan yang dikehendaki lembaga, menyebabkan perlunya lembaga menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya pelatihan dan pengembangan. Untuk lebih jelasnya, berikut ini pengertian pelatihan dan pengembangan, Edward Deming mengatakan bahwa:

*“Training is designed to teach a sequence of programmed behaviors: education seeks to impart understanding and a ability to interpret knowledge. Both types of learning occur through a staff-development program based on particular objectives. In all learning environments, four basic components must be present to ensure success: stimulus, response, reinforcement ,and motivation”.*<sup>49</sup>

Pelatihan dirancang untuk mengajarkan pola perilaku yang telah terprogram sebelumnya. Sedangkan pendidikan gunanya memberikan

<sup>48</sup> Sedarmayanti, *Manajemen...*,137

<sup>49</sup> Rebores, Ronald W, *Human Resources Administration In Education: A Management Approach*. (United States: Person Education, 2014), 181

pemahaman dalam menafsirkan pola perilaku itu. Kedua tipe pembelajaran ini dilakukan untuk program pengembangan staf demi tujuan yang ditetapkan. Dalam setiap lingkungan pembelajaran, ada empat komponen yang harus tersedia supaya terlaksana dengan sukses, yakni: stimulus, respon, penguatan, dan motivasi.

Sementara William J. Rothwell & H.C. Kazanas mengatakan, bahwa:

*”Training consists of organized learning activities capable of improving individual performance through changes in knowledge, skills, or attitudes. In a broad sense, it includes experiences intended to meet essential job requirements, update skills, prepare people for career movement of any kind, rectify knowledge or skill deficiencies, and evoke new insights or even create new knowledge. It is thus an important tool for changing individuals by giving them new knowledge and skills. However, training is not usually effective as a means of changing groups of people, since it is rarely possible to train enough people at one time to influence the existing work environment”.*<sup>50</sup>

Maksudnya bahwa “Pelatihan terdiri dari kegiatan pembelajaran terorganisir yang mampu meningkatkan kinerja individu melalui perubahan pengetahuan, keterampilan, atau sikap. Dalam arti luas, perubahan yang dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan, memperbarui keterampilan, mempersiapkan orang untuk peningkatan karier, memperbaiki kekurangan pengetahuan atau keterampilan, dan membangkitkan wawasan baru atau bahkan menciptakan pengetahuan baru. Dengan demikian, ini merupakan alat penting untuk mengubah

---

<sup>50</sup> William J. Rothwell & H.C. Kazanas, *Planning & Managing Human Resources: Strategic Planning For Personnel Management*, (Amherst, Massachusetts: HRD Press, 2003), 354.

individu dengan memberi mereka pengetahuan dan keterampilan baru. Namun, pelatihan biasanya tidak efektif sebagai cara untuk mengubah kelompok orang, karena jarang sekali dapat melatih cukup banyak orang pada satu waktu untuk mempengaruhi lingkungan kerja yang ada.

Selanjutnya, mamfaat pelatihan yang dilakukan oleh suatu lembaga memiliki implikasi yang sangat besar untuk masa depan, yaitu:

1. Training is a potential alternative to recruitment, and vice versa. Needed skills can be acquired from outside through recruitment, or cultivated from inside through training.
2. Training can be integrated with the selection process so that an employee's learning time on a new job is reduced. The result: increased efficiency.
3. Training can admittedly increase the risk of turnover, especially when it builds skills transferable from one job to jobs in other organizations.
4. Training is a vehicle for career progress that can help move people in a way that is consistent with their career plans and/or the career management programs of the organization.
5. Training tends to build expectations for change, and thereby helps foster new attitudes. It thus influences organization development efforts and can be used as a tool in such efforts.
6. Training builds skills, and can thus influence-and be influenced by-job redesign initiatives that might depend on the range of skills possessed by job incumbents.
7. Training can convey information about how to deal with personal problems. It thus serves to change the behavior of supervisors when they encounter "problem employees." In this way, training can influence ence employee assistance programs.
8. Training can increase individual productivity by giving employees skills they did not have before. Training can create the expectation for increasing compensation and benefits as employees improve their productivity and knowledge.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> William J. Rothwell, *Planning & Managing...*355

1. Pelatihan merupakan alternatif potensial untuk perekrutan, dan sebaliknya. Keterampilan yang dibutuhkan dapat diperoleh dari luar melalui perekrutan, atau ditanamkan dari dalam melalui pelatihan.
2. Pelatihan dapat diintegrasikan dengan proses seleksi sehingga waktu belajar karyawan pada pekerjaan baru berkurang. Hasilnya: efisiensi meningkat.
3. Pelatihan memang dapat meningkatkan risiko pergantian, terutama bila pelatihan membangun keterampilan yang dapat dialihkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan di organisasi lain.
4. Pelatihan adalah wahana untuk kemajuan karir yang dapat membantu menggerakkan orang dengan cara yang sejalan dengan rencana karir mereka dan / atau program manajemen karir organisasi.
5. Pelatihan cenderung membangun ekspektasi untuk perubahan, dan dengan demikian membantu menumbuhkan sikap baru. Hal tersebut mempengaruhi upaya pengembangan organisasi dan dapat digunakan sebagai alat dalam upaya tersebut.
6. Pelatihan membangun keterampilan, dan dengan demikian dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh inisiatif perancangan ulang pekerjaan yang mungkin bergantung pada berbagai keterampilan yang dimiliki oleh calon pekerja.
7. Pelatihan dapat menyampaikan informasi tentang bagaimana menghadapi personal masalah. Hal demikian berfungsi untuk mengubah perilaku supervisor saat mereka menghadapi "karyawan

bermasalah". Dengan cara ini, pelatihan dapat mempengaruhi program pendampingan karyawan.

8. Training dapat meningkatkan produktivitas individu dengan memberikan keterampilan kepada karyawan yang tidak mereka miliki sebelumnya.
9. Pelatihan dapat menciptakan harapan akan peningkatan kompensasi dan tunjangan seiring dengan peningkatan produktivitas dan pengetahuan karyawan.

#### The Training Process

1. Analyze performance problems.
2. Identify employee training needs.
3. Devise instructional objectives.
4. Prepare test items based on objectives.
5. Select or design instructional content or subject matter based on objectives and test items.
6. Choose delivery methods in line with subject matter and with resource constraints.
7. Offer instruction.
8. Evaluate transfer of training back to the job.

These steps are illustrated in Figure (Rothwell and Kazanas) .

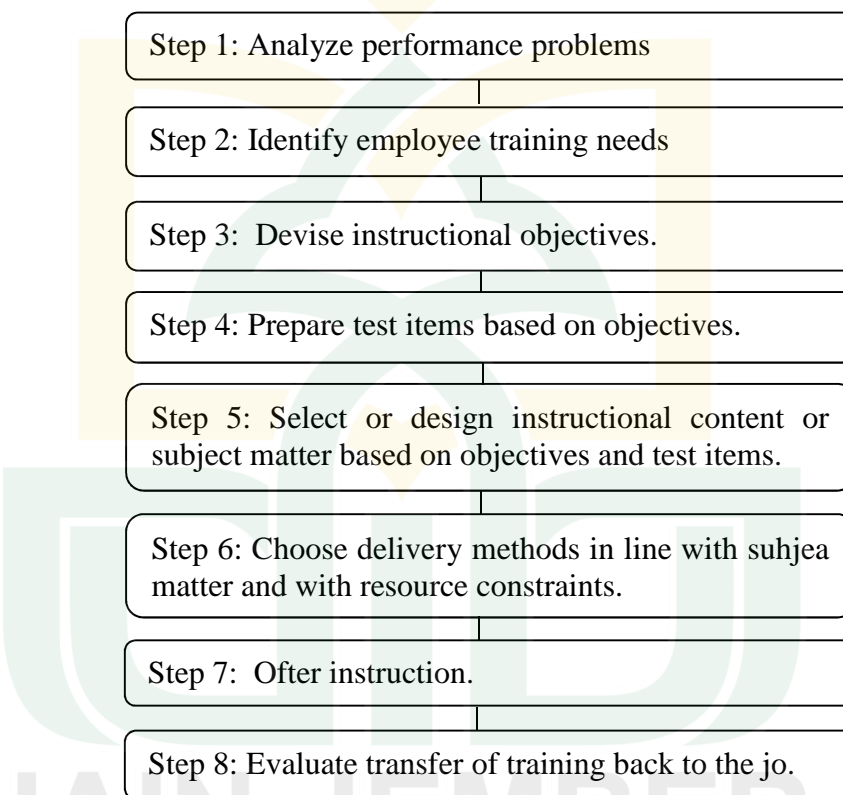
#### Proses Pelatihan

1. Analisis masalah kinerja.
2. Identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan.
3. Rancang tujuan instruksional.
4. Siapkan item tes berdasarkan tujuan.
5. Pilih atau desain konten instruksional atau materi pelajaran berdasarkan tujuan dan item tes.

6. Pilih metode penyampaian sesuai dengan materi pelajaran dan dengan kendala sumber daya.
7. Instruksi Otfer.
8. Evaluasi transfer pelatihan kembali ke pekerjaan.<sup>52</sup>

Langkah-langkah Rothwell dan Kazanas ini diilustrasikan pada

Gambar berikut:



*"Training in the behavioral sciences is an activity of line and staff which he has its goalexecutive development to achieve greater individual job effectiveness, improved interpelsonal relationships in the organization, and enhanced executive adjustment to the context of his total environment". William G. Scott.*

Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan

<sup>52</sup> William J. Rothwell, *Planning & Managing...*356



pemimpin untuk mencapai efektivitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada konteks seluruh lingkungannya.<sup>53</sup>

Pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap. **Edwin**

**B.Flippo.**

*"Training is a short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for definite purpose". Andrew E. Sikula.*

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, di mana personil non manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.

*"Development is a long-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes". And rew E. Sikula.*

Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Sedarmayanti, *Manajemen...*, 187

<sup>54</sup> Sedarmayanti, *Manajemen...*, 188

Sebagaimana ditegaskan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada pasal 32:

1. Pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karir.
2. Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional
3. Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui jabatan fungsional.
4. Pembinaan dan pengembangan karier guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

Sedangkan pada pasal 33: kebijakan strategis pembinaan dan pengembangan profesi dan karir guru pada saman pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, atau masyarakat ditetapkan dengan Peraturan menteri.<sup>55</sup>

Sasaran pelatihan dan pengembangan SDM sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja.

Pelatihan dapat meningkatkan performance kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Kalau level of performance-nya naik/meningkat, maka berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi lembaga.

---

<sup>55</sup> Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

2) Meningkatkan mutu kerja.

Ini berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.

3) Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM .

Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan, maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan sendiri. .

4) Meningkatkan moral kerja.

Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral kerja juga akan meningkat.

5) Menjaga kesehatan dan keselamatan.

Suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain daripada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tenteram.

6) Menunjang pertumbuhan pribadi.

Dimaksudkan bahwa program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen...*, 69

a. Teknik-teknik Latihan dan Pengembangan

Program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen.

1. Metode Latihan atau Training

Metode latihan harus berdasarkan kepastian kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain.

Metode-Metode Latihan Menurut Andrew F. Sikula:

- a. On the job
- b. Vestibule
- c. Demonstration and example Simulation
- d. Apprenticeship
- e. Classroom methods
- a. On the job.<sup>57</sup>

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan dibedakan dalam 2 cara.

- 1. Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya.

---

<sup>57</sup> Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen...*,77

2. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

b. Vestibule

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

c. Demonstration and Example

Demonstration and Example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

d. Simulation

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

e. Apprenticeship

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. Classroom Methods

Metode pertemuan dalam kelas meliputi lecture (pengajaran), conference (rapat), programmed instruction, metode studi kasus, role playing, metode diskusi, dan metode seminar.

1) *Lecture (ceramah atau kuliah)*

Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedang yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya. Metode kuliah merupakan suatu metode tradisional karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta pengembangan bersikap pasif. Teknik kuliah ini cenderung diterapkan dengan komunikasi searah saja.

2) *Conference (rapat)*

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya. Pada metode konferensi pelatih dan yang dilatih sama-sama berperan aktif serta dilaksanakan dengan komunikasi dua arah.

### 3) *Programmed instruction*

Program instruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar sendiri, karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin, pengajar. Program instruksi meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

### 4) *Metode studi kasus*

Dalam teknik studi kasus palatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/ informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan penyelesaiannya.

### 5) *Role playing*

Teknik dalam metode Ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan ,jadi semacam sandiwara. Misalnya: Hubungan atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu, memberikan perintah, cara-cara memberikan hukuman.

### 6) *Metode diskusi*

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya. Peserta juga

dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar. Jadi, harus ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi, dan memberikan informasi. Jelasnya, harus dikembangkan pertukaran pendapat yang konstruktif untuk memperoleh rumusan yang terbaik

#### 7) *Metode seminar*

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

#### 2. Metode Pendidikan (Education Method)

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerialnya.<sup>58</sup>

Metode pendidikan/ development menurut Andrew F. Sikula, adalah sebagai berikut:

##### a. Training Methods

Training methods merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga digunakan sebagai metode pendidikan (development), karena

---

<sup>58</sup> Malayu, *Manajemen...*, 80



manajer adalah juga karyawan. Latihan dalam kelas seperti rapat (conference), studi kasus (case study); ceramah (lecture), dan role playing.

b. Under Study

Under study adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya. Di sini calon disiapkan untuk mengisi jabatan tempat ia berlatih apabila pimpinannya berhenti. Jadi, merupakan on the job training tetapi under study biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

c. Job Rotation and Planned Progression

Job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan. Dengan demikian, ia dapat mengetahui dan menyelesaikan pekerjaan pada setiap bagian. Jika ia dipromosikan, ia telah mempunyai pengetahuan luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya.

d. Coaching and Counseling

Coaching adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini, supervisor diperlukan sebagai petunjuk untuk

memberitahukan kepada para peserta mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Counseling adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara dosen dan pimpinan mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.

e. Junior Board of Executive or Multiple Management

Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah pendidikan untuk kemudian direkomendasikan kepada pimpinan (Top Management). Komite penasihat ini hanya berperan sebagai staf.

Kebaikannya:

- 1) Biaya pendidikan murah
- 2) Mempermudah mendapatkan pengalaman praktis
- 3) Membantu pencarian manajer yang berbobot.

Kelemahannya:

- a) Pendidikan waktunya cukup lama;
- b) Perumusan masalah sering bertele-tele.

f. Committee Assignment

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan. Ditetapkan berbagai bentuk komite, yaitu

- 1) Komite formal dan informal;
- 2) Komite tetap dan sementara;
- 3) Komite eksekutif dan staf;

g. Business Games.

Business games (permainan bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis. Contoh: kelompok-kelompok tersebut ditugaskan mengamati keputusan yang tepat dan cepat tentang harga pokok produksi, jumlah produksi, dan cara pemasaran barang. Tujuannya untuk melatih para peserta dalam pengambilan keputusan yang baik pada situasi/kondisi dan objek tertentu.

a. Sensitivity Training

Sensitivity training dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik. Dengan kata lain, para peserta diharapkan untuk belajar bagaimana cara bekerja yang lebih efektif sebagai anggota tim dan bagaimana melaksanakan perannya dengan baik.

#### i. Other Development Method

Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, misalnya teori X dan teori Y yang dikemukakan oleh Douglas Mc Gregor. Kesimpulannya ialah setiap metode pengembangan harus dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan, dan kualitas agar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.<sup>59</sup>

### 5. Kompensasi Tenaga Kependidikan

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Berdasarkan uraian tersebut, kompensasi penting untuk karyawan dan perusahaan. Untuk Jelasnya definisi kompensasi menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut:

Dale Yoder Ph. D. mengemukakan:

*The payment made to member of work teams for their partisipation*

Artinya balas Jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi.<sup>60</sup>

William B. Werther dan Keith Davis

*“Compensation is what employee receive in exchange of their work Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and inisters employee compensation”.*

---

<sup>59</sup> Malayu Manajemen...,80

<sup>60</sup> Malayu Manajemen...,118

Kompensasi adalah apa yang pekerja terima sebagai imbalan dari pekerja yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.<sup>61</sup>

Edwin B. Flippo

*“Wages is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives”.*

Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Andrew F. Sikula

*“A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense”.*

Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

*“Salaries are fixed compensations paid, to holder of official, executive, or clerical positions, on a regular basis such as by the year, quarter, month, or week”.*

Gaji adalah kompensasi tetap yang dibayarkan kepada pemangku jabatan, pimpinan, atau posisi klerek, atas dasar yang teratur seperti tahunan, catur wulanan, bulanan, atau mingguan.

*“The concept of wages usually is associated with the process of paying hourly worker”.*

Konsep upah biasanya dihubungkan dengan proses pembayaran bagi tenaga kerja lepas atau berdasarkan jumlah Jam kerja.

---

<sup>61</sup> Malayu Manajemen...,119

*“A benefit would be company program such as pensions, holiday pay, health and severance pay”.*

Benefit meliputi program-program Perusahaan, seperti jaminan hari tua, pensiun, waktu libur, kesehatan, dan tabungan.<sup>62</sup>

Drs. Malayu S. P. Hasibuan

*“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang ‘diberikan kepada perusahaan”.*<sup>63</sup>

Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu: kompensasi langsung (direct compensation) berupa gaji, upah, dan upah insentif; kompensasi tidak langsung (indirect compensation atau employee welfare atau kesejahteraan karyawan).

*Benefit dan Service* adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olahraga, dan darmawisata.<sup>64</sup>

#### a. Pemberian Kompensasi

Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditentukan berdasarkan prinsip adil

<sup>62</sup> Malayu, *Manajemen...*,120

<sup>63</sup> Malayu, *Manajemen...*,118

<sup>64</sup> Malayu *Manajemen...*,118

dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

**Peterson dan Plowman** mengatakan bahwa orang mau bekerja karena hal-hal berikut.

- 1) The desire to live, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang.
- 2) The desire for possession artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- 3) The desire for power, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
- 4) The desire for recognition, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan (needs) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya.

Kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja antara lain sebagai berikut.

- a) Kebutuhan fisik dan keamanan menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal dan

semacamnya, di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.

- b) Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipenuhi apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
- c) Kebutuhan egoistik, berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya,

#### b. Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.<sup>65</sup>

##### 1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan.

##### 2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari Jabatannya.

---

<sup>65</sup> Malayu *Manajemen...*, 121



### 3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

#### c. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

#### d. Stabilitas Karyawan .

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

#### e. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

#### f. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### g. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Tujuan pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

h. Asas Kompensasi .

1) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.<sup>66</sup>

2) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

4) Metode Kompensasi .

Metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Malayu *Manajemen...*,122

<sup>67</sup> Malayu *Manajemen...*,123

### 1) Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

### 2) Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada, kondisi ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

## e. Sistem dan Kebijakanaksanaan Kompensasi

### 1. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah.

- a. Sistem waktu.
- b. Sistem hasil (output), dan
- c. Sistem borongan.

#### 1) Sistem Waktu

Dalam Sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam minggu, atau

bulan. Administrasi pengupahan sistem Waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

## 2) Sistem Hasil (Output)

Dalam Sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

Dalam Sistem hasil (output), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikteakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (Sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

## 3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balasan berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.<sup>68</sup>

## f. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi baik besarnya, susunannya maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan

---

<sup>68</sup> Malayu Manajemen..., 125

karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

## **6. Peningkatan Kinerja Sumber Daya Pendidikan**

Masalah kinerja sumber daya manusia dapat terjadi pada beberapa tingkatan, yaitu individu, tim, dan organisasi. Pada tingkat individual, kesenjangan kinerja terjadi dalam hal pekerja tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik atau pada waktu yang ditentukan. Pada tingkat tim, kesenjangan kinerja terjadi apabila tim tidak mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan pada waktunya. Sementara, pada tingkat organisasi terjadi apabila tujuan organisasi tidak dapat dicapai, misalnya keinginan mendapatkan keuntungan dalam jumlah tertentu tidak dapat dipenuhi. Demikian pula apabila organisasi tidak mampu memberikan pelayanan yang diminta pelanggan.

Oleh karena itu, setiap organisasi berkewajiban meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, baik berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, maupun pengembangan sikap dan perilaku produktifnya.

Perbaikan kinerja untuk dapat memberikan hasil seperti diharapkan harus memenuhi kriteria sifat sebagai berikut: Kirkpatrick.<sup>69</sup>

a. Praktis

Spesifikasi rencana harus berhubungan dengan kinerja yang harus diperbaiki. Memperbaiki kinerja dengan cara membaca buku teori atau mengikuti kursus psikologi industri sangat tidak praktis dan memerlukan waktu terlalu lama.

b. Orientasi pada waktu

Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistis dan dipertimbangkan bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batasan waktu.

c. Spesifik

Harus jelas menguraikan apa yang akan dikerjakan. Apabila bidang yang diperbaiki adalah kualitas komunikasi dengan pekerja, maka harus secara spesifik referensi yang harus diperbaiki.

d. Melibatkan komitmen

Baik manajer maupun pekerja harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya. Mereka harus sepakat tentang apa yang harus dilakukan.

Rencana perbaikan kinerja dirancang untuk mengubah perilaku pekerja. Untuk melakukan perubahan perilaku, perlu memenuhi lima persyaratan, yaitu (Kirkpatrick) sebagai berikut:

---

<sup>69</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok: Raja Grafindo Persada, 2017), 238

a. Desire (Keinginan) Terdapat keinginan dari pekerja sendiri untuk berubah. Tanpa adanya keinginan dari yang bersangkutan, perilaku tidak mungkin berubah.

b. Knowledge and Skill (Pengetahuan dan Keterampilan)

Pekerja harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan. Untuk itu, harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

e. Climate (Iklim)

Pekerja harus bekerja dalam iklim yang memberikan kesempatan berperilaku dengan cara berbeda. Faktor terpenting dalam iklim adalah manajer. Manajer dapat memberikan tipe iklim sebagai berikut:

a. Preventing Manajer tidak mengizinkan pekerja melakukan apa yang mereka ingin lakukan. Iklim kerja semacam ini tidak akan mendorong pekerja berkembang.

b. Discouraging Manajer tidak mendorong keberanian pekerja untuk melakukan tindakan apabila tidak diperintah. Pekerja menjadi pasif dan tidak bersedia mengeluarkan gagasan.

c. Neutral

Manajer menyerahkan pada pekerja untuk menentukan sendiri sikapnya. Terdapat kebebasan bagi pekerja untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan.

d. Encouraging

Manajer bersikap mendorong pekerja untuk bersedia mengembangkan prakarsa. Iklim demikian menciptakan motivasi kuat bagi peketja.

e. Requiring

Manajer bersedia membantu meningkatkan kemampuan dan kinerja pekerja.

f. Help and Support (Bantuan dan Dukungan)

Apabila pekerja bersedia memperbaiki diri, mereka memerlukan dorongan dan bantuan. Orang mungkin takut mencoba sesuatu yang baru karena takut kegagalan. Atau pekerja mungkin bermaksud mencoba, tetapi tidak melakukan sampai mendapat dorongan. Atau orang mungkin tidak mempunyai keberanian tanpa dorongan dan bantuan. Bantuan dapat datang dari manajer, pelatihan profesional, atau keduanya.

g. Rewards (Penghargaan)

Orang yang tahu bahwa mereka dihargai karena melakukan perubahan cenderung untuk berubah. Juga apabila reward benar-benar diterima mereka akan termotivasi untuk berubah di masa depan.<sup>70</sup>

Peningkatan kinerja pegawai dapat diperbaiki melalui penilaian kinerja dan coaching. Akan tetapi, hal tersebut tidak akan terjadi apabila program tidak secara berhati-hati direncanakan dan

---

<sup>70</sup> Wibowo, *Manajemen...*, 240



secara efektif diimplementasikan. Mungkin tidak sempurna pada awalnya.

Untuk itu, diperlukan adanya lima program bagi organisasi dengan kriteria sebagai berikut: <sup>71</sup>

a. Program Sesuai dengan Organisasi

Dalam memilih program, setiap organisasi harus pasti bahwa programnya dapat diimplementasikan dengan sempurna. Oleh karena itu, program yang dirancang harus disesuaikan dengan kondisi organisasi sehingga tidak mengalami kesulitan dalam pelaksanaan.

b. Program Dikomunikasikan

Komunikasi mengandung makna menciptakan pengertian. Berarti setiap orang yang terlibat dalam program harus memahami apa, mengapa, kapan, di mana, dan bagaimana. Dalam banyak hal memerlukan pertemuan untuk menjelaskan dan mendiskusikan program, seperti manual yang menjelaskan format dan prosedur.

3. Program Dijual

Memahami saja tidak cukup. Mereka yang mengimplementasikan rencana harus dipaksa bahwa waktu dan usaha mereka dihargai. Awalnya hal ini dapat dilakukan melalui persuasi. Sementara waktu berjalan, manfaatnya harus nyata. Program ini tidak hanya awalnya saja dijual, tetapi secara terus-

---

<sup>71</sup> Wibowo, *Manajemen...*, 240

menerus. Manajer secara tetap bertempur melawan prioritas. Semakin banyak mereka menjual program, semakin banyak waktu dan energi yang diberikan dan karenanya perlu dilakukan dengan efektif.

#### 4. Reviewer Dilatih

Hanya dengan memahami dan menjual manajer atas program tersebut tidak cukup. Mereka harus mengambil keterampilan yang diperlukan untuk mengimplementasikan program. Untuk membuat mereka memahami format dan prosedur secara relatif mudah, tetapi membuat mereka mengembangkan keterampilan yang diperlukan adalah sulit. Manual yang tertulis dengan baik tidak cukup untuk melakukannya.

#### 6) Produktifitas Kinerja

Menurut Encyclopedia Britanica disebutkan bahwa produktivitas dalam ekonomi berarti rasio dari hasil yang dicapai dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan sesuatu.

Sedangkan menurut formulasi National Productivity Board (NPB) Singapore, dikatakan bahwa produktivitas adalah sikap mental (attitude of mind) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan.<sup>72</sup> Perwujudan sikap mental dalam berbagai kegiatan antara lain sebagai berikut:

---

<sup>72</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2009), 56

- a) Yang berkaitan dengan diri sendiri dapat dilakukan melalui peningkatan:
- (a) Pengetahuan
  - (b) Keterampilan
  - (c) Disiplin
  - (d) Upaya pribadi
  - (e) Kerukunan kerja
- b) Yang berkaitan dalam pekerjaan, dapat dilakukan melalui :
- (a) Manajemen dan metode kerja yang lebih baik
  - (b) Penghematan biaya
  - (c) Ketepatan waktu
  - (d) Sistem dan teknologi yang lebih baik

Dengan mengadakan perbaikan tersebut, maka diharapkan akan dapat menghasilkan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan standar kehidupan yang lebih tinggi.

Dalam laporan Dewan Produktivitas Nasional tahun 1983, dikatakan bahwa produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan: "mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini".<sup>73</sup>

Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input).

---

<sup>73</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya...*, 57

Yang bertalian dengan sikap mental produktif antara lain menyangkut sikap:

1. Motivatif
2. Disiplin
3. Kreatif
4. Inovatif
5. Dinamis
6. Profesional
7. Berjiwa kejuangan

Tingkat produktivitas yang dicapai merupakan suatu indikator terhadap efisiensi dan kemajuan ekonomi untuk ukuran suatu bangsa, suatu industri, maupun untuk ukuran pendidikan.

Paul Mali mengutarakan bahwa: Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu.

Selain itu Whitmore, mengutarakan sebagai berikut :

*“Productivity is a measure of the use of the resources of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the uses resources to the amount of resources employed”.*<sup>74</sup>

Jadi Whitmore memandang bahwa produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi

---

<sup>74</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya...*, 58

yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan.

#### 7) Produktifitas Pendidikan

Produktivitas pendidikan berbeda dengan hasil produksi benda dan jasa lain yang mudah dihitung atau diukur. Produktivitas pendidikan berkaitan dengan bagaimana menghasilkan keluaran atau lulusan pendidikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan.

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, Engkoswara.<sup>75</sup>

Allan Thomas, menyatakan bahwa produktivitas pendidikan mencakup tiga fungsi, yaitu:

##### a) The administrator's production function (PFI)

Yaitu fungsi managerial yang berkaitan dengan berbagai pelayanan untuk kebutuhan siswa dan guru. Masukan diidentifikasi diantaranya adalah adanya perlengkapan mengajar, mangan, buku dan kualikaasi pengajar yang memungkinkan tercapainya pelaksanaan pendidikan dengan baik. Sedangkan keluarannya antara lain adalah: lama tahun dan jam belajar siswa.

---

<sup>75</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya...*, 62

b) The psychologist 's production function (PF2)

Yaitu fungsi behavioral yang keluarannya merujuk kepada fungsi pelayanan yang dapat merubah perilaku siswa dalam kemampuan kognitif, keterampilan dan sikap. Masukannya antara lain: waktu mengajar, mutu mengajar, sikap dan kecakapan guru serta fasilitas.

c) The economist's production function (PF3)

Yaitu fungsi ekonomi yang keluarannya diidentifikasi sebagai lulusan yang mempunyai kompetensi tinggi, sehingga apabila bekerja dapat memperoleh penghasilan tinggi melebihi biaya pendidikan yang telah dikeluarkan selama pendidikan, termasuk gaji guru.<sup>76</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas pendidikan dapat ditinjau dari sudut administrasi, psikologis dan ekonomis.

Dengan ditingkatkannya mutu pendidikan, maka nantinya diharapkan lulusan akan lebih mampu dan menjadi pegawai yang dapat mengemban tugas pekerjaannya dengan lebih baik. Pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik, disertai dengan pendidikan dan keterampilan yang sesuai akan mendorong kemajuan setiap usaha. Pada gilirannya akan meningkatkan pendapatan, baik pendapatan perorangan, kelompok,

---

<sup>76</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya...*,62

maupun pendapatan nasional. Peran tiap variabel terhadap tingkat serta turun naiknya produktivitas tidak tetap, melainkan dinamis.

Produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolak ukur masing-masing. Tolak ukur produktivitas kerja dapat dilihat dari kinerja pegawai. Untuk melihat sejauh mana produktivitas kerja pegawai, diperlukan penjelasan tentang dimensi, unsur, indikator dan kriteria yang menyatakan produktivitas kerja pegawai.

Indikator produktivitas dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan oleh Gilmore dan Erich From, tentang individu yang produktif, yaitu:

1. Tindakannya konstruktif
2. Percaya pada diri sendiri
3. Bertanggung jawab
4. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan
5. Mempunyai pandangan kedepan
6. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah.
7. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imajinatif, dan inovatif).
8. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.<sup>77</sup>

Selain itu, produktivitas pegawai perlu memperhatikan usaha yang dilakukan pegawai dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya

---

<sup>77</sup> Sedarmayanti, *Manajemen*, 79

melalui berbagai kegiatan yang berkesinambungan. dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dirinya sesuai dengan tuntutan tugas. Dengan demikian, pengukuran produktivitas kerja pegawai disamping berkaitan dengan tugas utamanya, juga perlu dilihat dari kualifikasi dan pengembangan profesionalnya.

Gilmore (1974:6) menyatakan bahwa orang yang produktif adalah:

*"Who is making a tangible and significant contribution in his chosen field, who is imaginative, perceptive; and inovative in his approach to life problems and lo accomplishment of his own goals (creativity), and who is at the same time both responsible and responsive in his relationship with other".<sup>78</sup>*

Dalam uraian tersebut, Gilmore menekankan kontribusi yang positif dari diri seseorang terhadap lingkungannya dimana dia berada. Dengan adanya tindakan yang konstruktif, imajinatif, kreatif dari individu dalam suatu organisasi, maka diharapkan produktivitas organisasi akan meningkat.

Dale Timpe mengungkapkan tentang ciri umum pegawai yang produktif adalah sebagai berikut:

1. Cerdas dan dapat belajar dengan cepat.
2. Kompeten secara profesional/teknis selalu memperdalam peugetahuan dalam bidangnya.
3. Kreatif dan inovatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman.
4. Memahami pekerjaan. .

---

<sup>78</sup> Sedarmayanti, *Manajemen*, 80



5. Belajar dengan "cerdik", menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan.
6. Selalu mencari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti menyempurnakan.
7. Dianggap bernilai oleh pengawasnya.
8. Memiliki catatan prestasi yang berhasil.
9. Selalu meningkatkan diri.

Pribadi yang produktif adalah pribadi yang yakin akan kemampuan dirinya, yang dalam istilah psikologi sering disebut sebagai orang yang memiliki rasa percaya diri (self confidence), harga diri (self esteem) dan konsep diri (self concept) yang tinggi.



Erich Fromm mengungkapkan, bahwa individu produktif adalah orang yang memiliki kasih sayang, kecakapan untuk menggunakan kemampuannya dan dapat merealisasikan potensi yang ada pada dirinya.

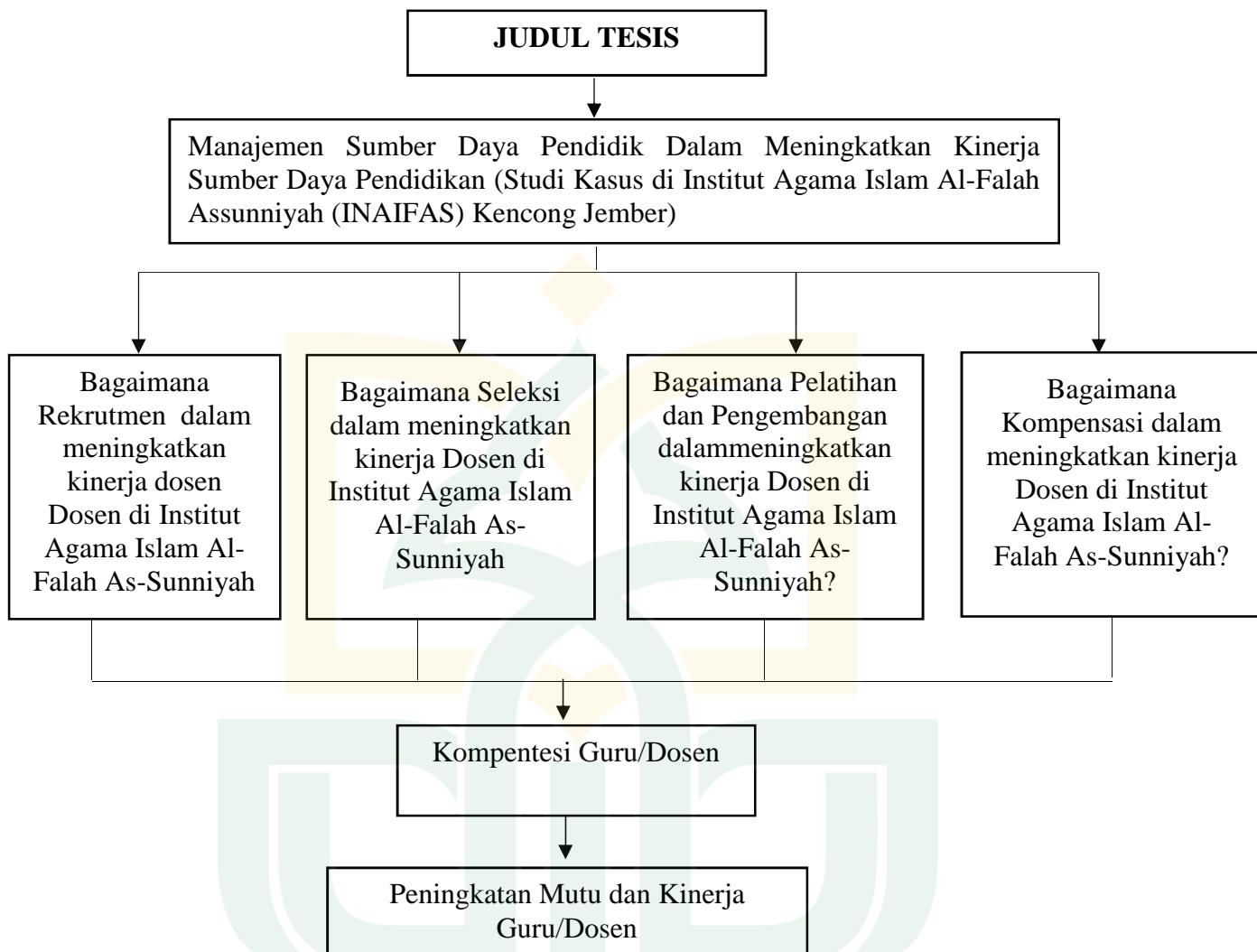
*"Productiveness is man's ability to use his powers and to realize the potentialities inherent in him".<sup>79</sup>*



---

<sup>79</sup> Sedarmayanti, *Manajemen*, 81

### C. Kerangka Konseptual



IAIN JEMBER

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah suatu paradigma penelitian alamiah yaitu berusaha untuk menemukan teori dengan cara mengeksplorasi data-data yang berasal dari dunia nyata, yaitu data-data yang diperoleh dari lokasi penelitian yang dilakukan di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAIFAS) Kencong Jember, yang sesuai dengan fokus penelitian, kemudian dikonseptualisasi menjadi sebuah teori tertentu.

Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk mendeskripsikan dan mengungkap fenomena dan peristiwa secara murni yang terkait dengan fokus penelitian yaitu tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Pendidikan di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAIFAS) Kencong Jember, serta berupaya menemukan unsur-unsur atau pengetahuan yang belum ada dalam teori yang berlaku terkait dengan fokus penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu suatu penelitian kualitatif yang berusaha menemukan makna, menyelidiki proses, mengolah pengertian dan pengalaman yang mendalam dari individu, kelompok atau situasi. Penelitian studi kasus memusatkan perhatian pada satu objek tertentu yang diangkat sebagai sebuah kasus untuk dikaji

secara mendalam. Penelitian model studi kasus lebih menekankan kedalam pemahaman atas masalah yang diteliti.<sup>80</sup>

Studi kasus dalam penelitian ini maksudnya, peneliti berusaha menemukan makna yang sebenarnya dari informasi terkait Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAIFAS) Kencong Jember. Karena studi kasus (Case Study) merupakan penelitian yang mendalam tentang individu dan organisasi dan yang berkaitan dengan satu program kegiatan dan lain sebagainya dalam waktu tertentu.

Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis supaya menghasilkan teori. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data kualitatif diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, pada penelitian studi kasus setiap peristiwa tidak lepas dari kompleksitas dan keunikan didalamnya karena didalam satu peristiwa tersebut pasti terdapat permasalahan yang kompleks.

## **B. Lokasi Penelitian**

Tempat penelitian berlokasi di Institut Agama Islam Al Falah Assunniah (INAIFAS) Jl. KH. Jauhari Zawawi 1-3 ☎0336-322279 Kencong-Jember Kode Pos 6816 . Lokasi ini diambil atas beberapa pertimbangan diantara lain: secara umum Manajemen Sumber Daya Manusia di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAIFAS) Kencong Jember tersebut memiliki kekhasan yang didasari atas hasil studi pendahuluan yang

---

<sup>80</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 224

mengindikasikan bahwa: 1. INAIFAS Kencong Jember mempunyai pola, model dan karakteristik yang khas dan menarik untuk diteliti. (2) ke khasan dan keunikan INAIFAS Kencong Jember berada dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Assunniyah Kencong Jember dimana kultur budaya pesantren yang kuat memberikan warna dalam setiap kebijakan didalam menjalankan sistem perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi SDM pendidik dan tenaga kependidikan (PTK). 3. INAIFAS Kencong Jember memiliki komitmen yang kuat berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) PTK untuk memiliki kompetensi dan kualifikasi yang memadai dan memenuhi syarat, sehingga mendapatkan penghargaan dibidang pengelolaan MSDM terbaik tingkat Jawa Timur tahun 2019 dari Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (KOPERTAIS).

### **C. Kehadiran Peneliti**

Peneliti melakukan observasi dengan mengamati secara cermat terhadap obyek penelitian. Untuk memperoleh data tentang penelitian ini, maka peneliti terjun langsung ke lapangan. Oleh karena itu, agar peneliti dapat melakukan peran semua itu secara maksimal dan tidak mendapat hambatan, maka harus menginformasikan kehadirannya di lapangan kepada subyek terteliti, apakah hadir secara terang-terangan menginformasikan perannya sebagai peneliti atau secara tersembunyi, dalam arti perannya sebagai peneliti tidak diinformasikan kepada subyek terteliti. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup signifikan (key instrument). Dia sebagai perencana,

pelaksana pengumpul data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitian.

#### **D. Subjek Penelitian**

Sumber data dalam penelitian dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subyek atau informan kunci, sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan focus penelitian.

Salah satu pertimbangan dalam memilih masalah penelitian adalah ketersediaan sumber data. Sem menarik apapun penelitian itu, apabila sumber datanya tidak tersedia dan sulit terjangkau, niscaya masalah itu tidak dapat diteliti. Sumber data dalam penelitian kualitatif merupakan subyek yang memiliki kedudukan penting. Oleh sebab itu, peneliti akan memilih dan menetapkan sumber data yang sesuai dengan bidang dan pengalaman dimiliki.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang relevan dengan fokus penelitian antara lain data lisan sebagai hasil wawancara peneliti dengan informan tentang MSDM di INALIFAS Kencong Jember.

Teknik penentuan informan dalam penelitian dilakukan secara purposive yaitu peneliti menentukan subyek penelitian atau informan dengan tujuan tertentu dan pertimbangan tertentu untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui penyeleksian dan pemilihan informan yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang valid. Jadi ketika peneliti mengadakan wawancara dengan bagian kepegawaian maupun beberapa civitas

instituit yang berkaitan dengan MSDM pertama-tama difilter satu atau dua orang, akan tetapi jika dengan orang pertama tadi data dirasa belum lengkap maka peneliti mencari informan lagi yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data atau informasi dari orang pertama tadi. Demikian seterusnya sampai memenuhi data yang dibutuhkan atau sampai mencapai data yang didapat berada pada titik kejenuhan. Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Rektor : Rijal Mumazziq Z, M. HI
2. Wakil Rektor I : Asnawan, M.Si
3. Wakil Rektor II : Ahmad Zaeni, M.Pd.I
4. Wakil Rektor III : Muhammad Dasuki, M.Pd
5. Dosen Inaifas : M. Nafi'urrofiq, S.Ag., M.Pd

#### **E. Sumber Data**

Data dikumpulkan dengan melakukan wawancara tatap muka secara mendalam: Wawancara ini dipandu oleh pertanyaan riset tetapi tidak terstruktur sehingga memungkinkan penemuan beberapa ide dan tema baru. Panduan tersebut dimodifikasi ketika proses pengumpulan data berjalan untuk menyempurnakan lebih lanjut pertanyaan riset yang tidak mendatangkan informasi yang diinginkan dan untuk merefleksikan kategori dan konsep yang memerlukan pengembangan lebih lanjut.<sup>81</sup>

Ketika wawancara dan analisis data pendahuluan telah selesai, diadakan dua kelompok fokus dari para partisipan studi tersebut. Tujuan dari kelompok ini adalah untuk menyebarkan temuan awal dari studi tersebut dan

---

<sup>81</sup> John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih Diantara Lima Pendekatan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 490.



mengumpulkan umpan balik dari para partisipan untuk memastikan bahwa temuan tersebut mencerminkan pengalaman aktivitas fisik mereka. Data dari beberapa kelompok fokus dimasukkan ide dalam analisis untuk penyempurnaan lebih lanjut bagi kerangka tersebut.

Semua wawancara dan kelompok fokus direkam atas izin dari para partisipan dan ditranskrip secara verbatim. Transkrip wawancara dan catatan lapangan dimasukkan ke dalam program analisis data kualitatif atlas. TI untuk analisis. Peneliti utama melaksanakan semua tugas analisis data dengan konsultasi dan umpan balik dari para peneliti pendamping.

Sementara sumber data yang dikumpulkan oleh peneliti dalam hal ini menggunakan:

1. Sumber data primer, yaitu langsung memberikan data kepada pengumpul data.
2. Sumber data sekunder, yaitu merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.<sup>82</sup>

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian. Penelitian. Karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Metode penelitian, pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sebagaimana pendapat Sugiyono bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data

---

<sup>82</sup> Sugiono, *Metode Penelitian...*, 137

maka dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), interview (wawancara), kuesioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya.<sup>83</sup>

Dari penjelasan diatas yang dimaksud dengan metode penelitian adalah cara utama yang digunakan untuk menentukan, mengembangkan teknik dan alat-alat tertentu sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Adapun metode yang akan digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

#### 1. Observasi

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan.<sup>84</sup> Observasi juga merupakan suatu teknik untuk mengamati secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktivitas yang berlangsung dalam menggunakan metode observasi cara yang paling efektif dan yang telah direncanakan melengkapinya dengan format atau blangko penggunaan instrumen.<sup>85</sup>

Metode observasi Non Partisipan digunakan untuk mengumpulkan beberapa informasi atau data yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Pendidikan di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAIFAS) Kencong Jember. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi non partisipan karena peneliti tidak terlibat langsung didalam Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAIFAS) Kencong Jember.

---

<sup>83</sup> Sugiono, *Metode Penelitian ...*, 2

<sup>84</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 224

<sup>85</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, 227

**Tabel 1.2.**  
**Data Observasi**

No	Situasi dan Kondisi Yang Diamati
1	Profil Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah Kencong Jember Visi Misi, struktur organisasi, data dan informasi kepegawaian, informasi akademik
2	Gambaran budaya yang mempengaruhi lingkungan internal dalam berbagai aktivitas akademik
3	Lingkungan eksternal Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah Kencong Jember, baik geografis maupun lingkungan sosial budaya yang melingkupinya

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berhadapan secara langsung dengan yang diwawancarai tetapi dapat juga diberikan daftar pertanyaan dahulu untuk dijawab pada kesempatan lain. Wawancara merupakan alat re-checking atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (in-depth interview) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.<sup>86</sup>

Esterberg dalam Sugiyono mendefinisikan interview sebagai berikut.

<sup>86</sup> Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2012), 138

*"a meeting of two persons to exchange information and ideas through and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic"*<sup>87</sup>

Wawancara adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara dalam penelitian kualitatif ini digunakan untuk menggali informasi secara mendalam dengan cara terlibat langsung dengan kehidupan informan dan bertanya jawab secara bebas tanpa pedoman pertanyaan yang disiapkan sebelumnya, sehingga suasana hidup dan dilakukan berkali-kali. Tetapi kadang peneliti juga memakai pedoman tertentu yang dijadikan acuan dan instrumen pertanyaan yang bersifat terbuka, bebas, jujur dan terstruktur atau disebut dengan wawancara semi terstruktur.

---

<sup>87</sup> Sugiyono, *Penelitian...*, 231

**Tabel 1.3**  
**Data Wawancara.**

<b>No</b>	<b>Fokus</b>	<b>Keterangan</b>
1	Sistem Rekrutmen	a. Sumber Rekrutmen b. Metode Rekrutmen
2	Sistem Seleksi	a. Kriteria Dasar Seleksi Tenaga Kerja b. Prosedur Dalam Proses Seleksi c. Langkah Khusus Proses Seleksi d. Tes Psikologi
3	Pelatihan dan Pengembangan	a. Sasaran pelatihan dan pengembangan b. Teknik-teknik Latihan dan Pengembangan
4	Kompensasi	a. Pemberian Kompensasi b. Tujuan Kompensasi c. Asas Kompensasi d. Metode Kompensasi e. Sistem dan Kebijakan Kompensasi

### 3. Dokumentasi

Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data yang tersedia yaitu berbentuk surat, catatan harian, cendera mata, laporan, artefak, dan foto. Sifat utama data ini tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu silam. Secara detail, bahan dokumenter terbagi beberapa macam, yaitu autobiografi, surat pribadi, buku atau catatan harian, memorial, klipping, dokumen pemerintah atau swasta, data di server dan flashdisk, dan data tersimpan di web site.<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Noor, *Metodologi...*, 141

Data-data dokumen yang disajikan dalam penelitian nantinya terkait banyak hal yang berhubungan dengan fokus penelitian dalam manajemen sumber daya dosen di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAIFAS) Kencong Jember.

**Tabel 1.4**  
**Data Dokumentasi**

No	Data Dokumentasi	Keterangan
1	Profil INAIFAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejarah berdirinya</li> <li>2. Visi dan misi</li> <li>3. Struktur organisasi</li> <li>4. Jumlah Dosen</li> <li>5. Jumlah mahasiswa</li> </ol>
2	Program Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ka. Bag. TU</li> <li>2. Kepegawaian</li> <li>3. Data dan Informasi</li> <li>4. Administrasi Akademik</li> </ol>
3	Catatan Kegiatan	Catatan kegiatan manajemen yang berkaitan dengan: rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi

#### G. Analisis Data

Melakukan analisis berarti berusaha mengenali suatu fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan. Analisis data dilakukan dengan melakukan telaah terhadap fenomena atau peristiwa secara keseluruhan, maupun sebagian dari fenomena-fenomena yang terjadi serta hubungan keterkaitannya.

Data-data yang didapat dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif yaitu dengan cara menjelaskan penafsiran bentuk data, dilanjutkan dengan interpretasi, kemudian yang terakhir dengan mengangkat makna dari hasil penelitian yang dicapai sebagai kontribusi pikiran. Karena data kualitatif terdiri dari kata-kata bukan angka, sehingga perlu interpretasi untuk mengetahui makna yang sebenarnya.

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Interaktif Miles, Huberman dan Saldana. Miles, Huberman dan Saldana menjelaskan bahwa didalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Aktivitas dalam analisis data Yaitu: Condensation Data, Di\_splay Data, dan Cloncosiun Drawing / Verivication Data.

Analisis penelitian ini dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

#### 1. Kondensasi data (Data Condensation)

Penelitian kualitatif terdiri dari Kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sebelumnya dalam analisis data sering mendengar istilah reduksi data, analisis data jenis reduksi inilah yang kemudian dikembangkan oleh miles huberman dan Saldana menjadi Kondensasi (pengembunan data).

*“Data condensation occurs continuously throughout the life of any qualitatively oriented project. Even before the data are actually collected, anticipatory data condensation is occurring as the researcher decides (often without full awareness) which conceptual framework, which cases as data collection proceeds, further episodes of data condensation occur: writing summaries; coding, developing themes, generating categories, and writing analytic memos.”*<sup>89</sup>

Maksud dari pernyataan diatas adalah kondensasi data secara berkesinambungan dalam kehidupan selama berorientasi pada beberapa proyek atau penelitian kualitatif, bahkan sebelum data sebelumnya dikumpulkan, antisipasi kondensasi data sebagai seorang peneliti tidak sadar sering menarik sebuah kesimpulan berupa kerangka kerja konseptual, kasus,

---

<sup>89</sup> Michael. A., Miles B. Mattahew. & Saldana Johnny. *Qualitative Data Analyzis: A Method Sourcebook* (3<sup>rd</sup> ed.), (SAGE Publication: California, 2014), 31

pertanyaan perlelitian dan pengumpulan data yang dianggap mendekati untuk dipilih. Sebagai hasil pengumpulan data, lebih lanjut kondensasi data terjadi: menulis ringkasan, pengkodean, mengembangkan kategori, menghasilkan kategori, dan penulisan memo analisis.

*“Data condensation refer to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and or transforming The data that appear in the full corpus (body) of written-up field notes, and other empirical material.”<sup>90</sup>*

Maksud pernyataan tersebut adalah kondensasi data adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mengubah catatan lapangan, traskrip wawancara, dokumen dan materi temuan empirik lainnya. Kondensasi data berarti mengubah data yang sebelumnya menguap menjadi lebuah padat. Letak perbedaan anatara reduksi data dengan kondensasi terletak pada penyederhanaan data. Reduksi cenderung memilah, kemudian memilih sedangkan kondensasi menyesuaikan seluruh data yang dijarah tanpa harus memilah, mengurangi data.

Dengan demikian dapat disimpulkan dengan kondensasi analisis data dalam penelitian kualitatif tentu akan lebih mengakomodir data secara menyeluruh tanpa hams mengurangi temuan lapangan penelitian (proses penjaringan data berlangsung).

## 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data dikonsidensi maka langkah selanjutnya adalah menyajiakan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan

---

<sup>90</sup> Miles, *Qualitative Data Analyzia*...31



dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya".<sup>91</sup>

Penyajian data berbentuk teks naratif. Biasanya dalam ' penelitian kita mendapat data yang banyak data-data ini tidak mungkin dipaparkan secara keseluruhan, untuk itu dalam penyajian data penelitian, dapat dianalisis oleh peneliti untuk disusun secara sistematis, sehingga data yang diperoleh dapat menjelaskan atau menjawab masalah yang diteliti.

### 3. Kesimpulan (*Verivication*)

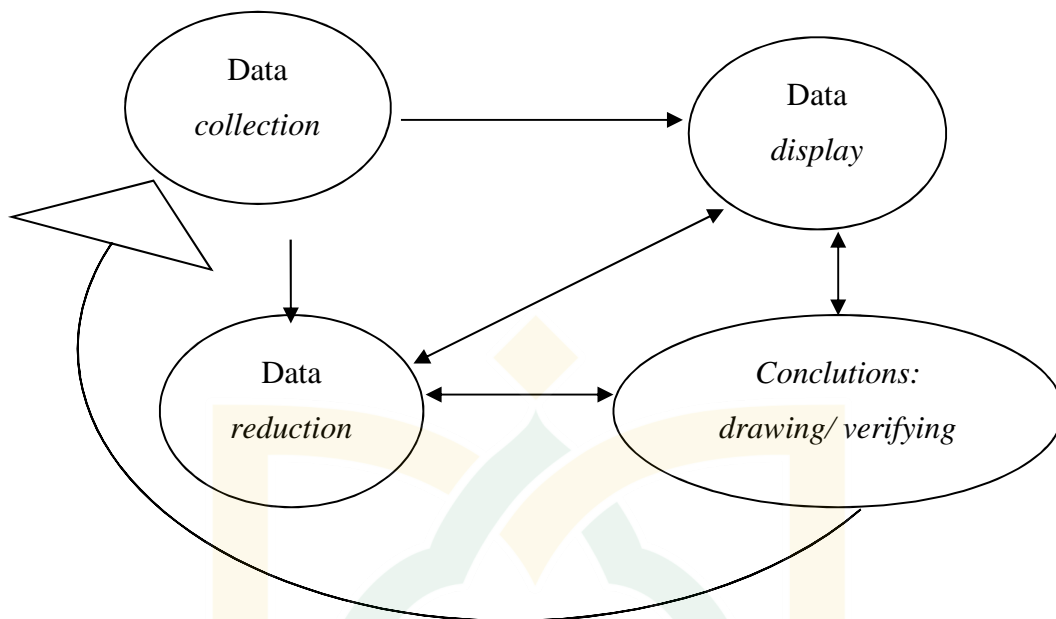
Mengambil kesimpulan merupakan analisis lanjutan dari konsidensi data, dan display data sehingga data dapat diverivikasi, dan peneliti masih ada kesempatan untuk menerima masukan. Pemverivikasi sementara masih dapat diuji kembali, peneliti dapat bertukar pikiran dengan teman sejawat atau dengan cara triangulasi sehingga kebenaran ilmiah dapat dicapai. Selanjutnya peneliti dapat berusaha dan mencoba mengambil kesimpulan. Kesimpulan yang diperoleh dituangkan menjadi laporan penelitian."<sup>92</sup>

Model Miles, Huberman dan Saldana dalam analisis data dapat dikonseptualisaikan pada gambar dibawah ini:

---

<sup>91</sup> Sugiono, *Penelitian Kualitatif...*,249

<sup>92</sup> Sugiono, *Penelitian Kualitatif...*, 252



**Gambar 1.3**  
**Miles, Huberman & Saldana, Qualitative Data Analysis: Iterative Model**

Melakukan analisis berarti kajian untuk mengenali suatu struktur fenomena-fenomena yang berlaku dilapangan. Analisis data dilakukan dengan melakukan telaah terhadap fenomena atau peristiwa secara keseluruhan, maupun terhadap bagian yang berbentuk fenomena-fenomena tersebut serta hubungan keterkaitannya.

Data-data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif yaitu dengan cara menjelaskan penafsiran bentuk data, dilanjutkan dengan interpretasi, kemudian yang terakhir dengan mengangkat makna dari hasil penelitian yang dicapai sebagai kontribusi pikiran. Karena data kualitatif terdiri dari kata-kata bukan angka, sehingga perlu interpretasi untuk mengetahui makna yang sebenarnya data tersebut.

Analisis data kasus dimaksudkan sebagai proses penganalisis temuan-temuan yang diperoleh dari tiap fokus. Secara teknis langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis kasus pada penelitian ini meliputi:

- a. Pada penelitian yang ditemukan dari fokus I disusun kategori dan tema dianalisis secara induktif konseptual dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi temuan substantif II.
- b. Pada temuan yang diperoleh pada fokus kedua disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif konseptual dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi temuan substantif III .
- c. Pada tahap akhir dilakukan analisis dan pembahasan dengan menggunakan pisau analisis teoritis. Analisis akhir ini dimaksudkan untuk menyusun konsepsi sistematis berdasarkan analisis data dan dan interpretasi teoritik yang bersifat naratif berupa proposisi-proposisi kasus yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengembangkan temuan substantif secara umum sesuai dengan fokus penelitian.

#### **H. 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 akan dilakukan pada penelitian ini, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode dan triangulasi data.

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 sesuai dari sumber lain.<sup>93</sup>

Triangulasi dengan sumber data, digunakan peneliti untuk meneliti tentang apa saja yang dilakukan oleh Rektor dan Pembantu rektor terkait dengan aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al Falah Assunniah Kencong Jember. Kemudian peneliti triangulasi beberapa sivitas akademika, setelah selesai peneliti mencari data kepada pihak-pihak terkait yang berhubungan langsung dengan fokus penelitian.

Triangulasi metode dilakukan untuk membandingkan hasil wawancara antara beberapa informan, kemudian peneliti juga membandingkan data hasil wawancara dengan hasil observasi. Selanjutnya membandingkan hasil wawancara dengan dokumentasi.

Data dari ke tiga sumber tersebut, tidak bisa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. .

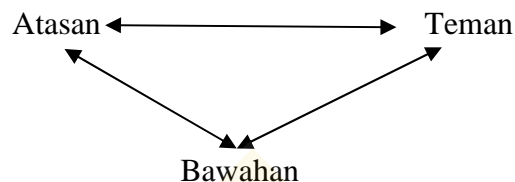
Dengan adanya keabsahan data ini, maka peneliti melakukan penyederhanaan data serta diadakan perbaikan dari segi bahasa maupun

---

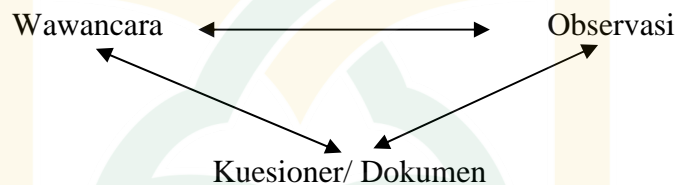
<sup>93</sup> Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosta Karya, 2014), 275

sistematikanya agar dalam pelaporan hasil penelitian tidak diragukan lagi keabsahannya

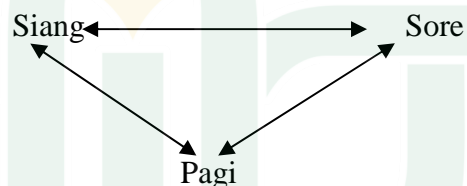
Gambar 2. Triangulasi Sumber Data



Gambar Triangulasi Teknik Pengumpulan Data



Gambar Triangulasi Waktu Pengumpulan Data



## I. Tahapan-Tahapan Penelitian

### 1. Persiapan

#### a. Menyusun rancangan penelitian

Pertama-tama yang dilakukan oleh peneliti, yaitu berangkat dari sebuah permasalahan dalam lingkup peristiwa yang sedang berlangsung dan bisa diamati serta diverifikasi secara nyata pada saat berlangsungnya penelitian. Peristiwa-peristiwa yang diamati dalam konteks ini adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia di

Institut Agama Islam Al-Falah (INAIFAS) Assunniyah Kecamatan Kencong Kabupaten Jember.

b. Memilih lokasi Penelitian

Sesuai dengan persoalan/ permasalahan yang diangkat dalam penelitian, maka dipilih lokasi penelitian yang digunakan sebagai sumber data, yaitu: Institut Agama Islam Al-Falah (INAIFAS) Assunniyah Kecamatan Kencong Kabupaten Jember.

c. Mengurus perizinan

Mengurus berbagai hal yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan penelitian, terutama yang berkaitan dengan keadministrasian.

d. Menjajaki dan melihat keadaan

Proses penjajagan lapangan, perkenalan dan sosialisasi diri pada pihak-pihak terkait, karena peneliti dan yang diteliti menjadi alat utamanya yang akan menentukan apakah lapangan merasa terganggu atau tidak.

e. Memilih dan memanfaatkan informan

Ketika menjajagi dan mensosialisasikan diri di lapangan, langkah selanjutnya yaitu menentukan narasumber.

f. Menyiapkan instrumen penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah ujung tombak sebagai pengumpul data (instrumen). Peneliti terjun secara langsung ke lapangan untuk mengumpulkan sejumlah informasi yang dibutuhkan. Dalam rangka kepentingan pengumpulan data, teknik

yang digunakan dapat berupa kegiatan observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

## 2. Lapangan

### a. Memahami dan memasuki lapangan

Memahami latar penelitian, latar terbuka, dimana setiap orang berinteraksi, sehingga peneliti hanya mengamati, latar tertutup dimana peneliti berinteraksi secara langsung dengan pihak-pihak terkait. Penampilan menyesuaikan dengan kebiasaan, adat, tata cara, dan budaya latar penelitian.

Pengenalan hubungan peneliti di lapangan, berindak netral dengan peran serta dalam kegiatan dan hubungan akrab dengan subjek. Jumlah waktu studi, pembatasan waktu melalui keterpenuhan informasi yang dibutuhkan.

### b. Aktif dalam kegiatan (pengumpulan data)

Peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data, jadi peneliti harus berperan aktif dalam pengumpulan sumber data.

### c. Pengolahan Data

## 3. Analisis Data

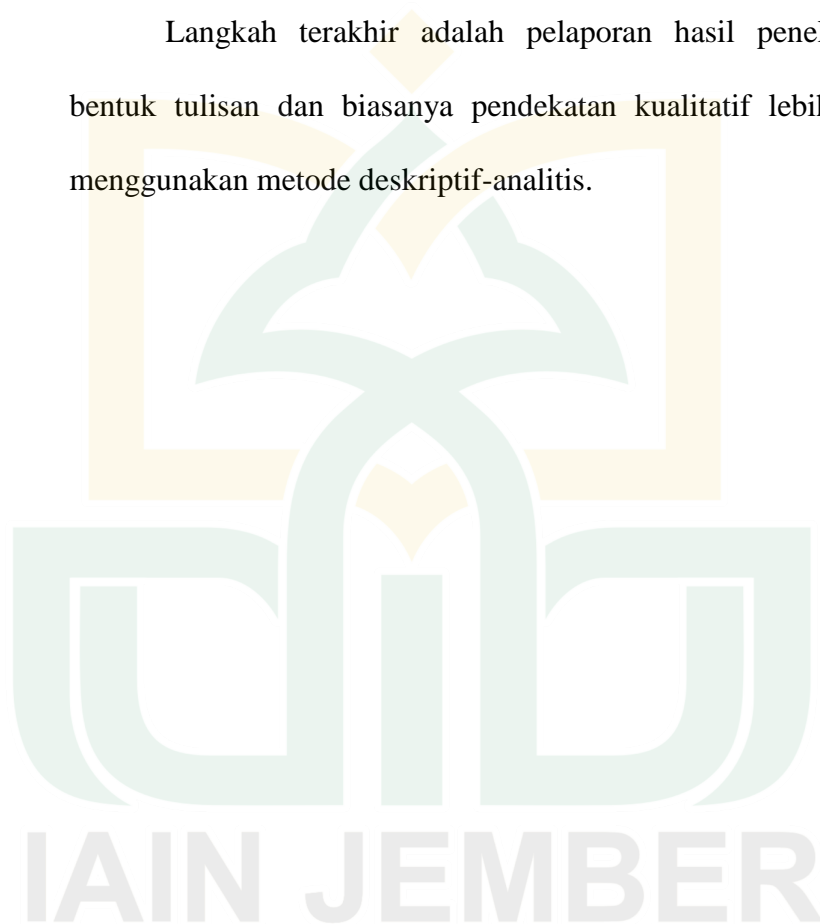
Melakukan analisis terhadap data yang telah didapatkan, peneliti dalam hal ini melakukan interpretasi dari data yang didapatkan dilapangan.

a. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi

Dari kegiatan-kegiatan sebelumnya, langkah selanjutnya adalah menyimpulkan dan melakukan verifikasi atau kritik sumber, apakah data tersebut valid atau tidak.

b. Narasi Hasil Analisis

Langkah terakhir adalah pelaporan hasil penelitian dalam bentuk tulisan dan biasanya pendekatan kualitatif lebih cenderung menggunakan metode deskriptif-analitis.





## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN ANALISIS**

#### **A. Sejarah Singkat INAIFAS Kencong Jember**

##### **1. Profil Institut Agama Islam al-Falah Assunniyah Kencong Jember**

Ketika melakukan visitasi kelembagaan, 19 tahun silam, Prof. Dr. KH. A. Djabbar Adlan, Ketua Kopertais IV Jawa Timur, pernah menyatakan optimismenya. Rektor UIN Sunan Ampel Surabaya ini menilai apabila secara ideologis serta geografis-sosiologis-kultural Kampus Sekolah Tinggi al-Falah Assunniyah (STAIFAS) memiliki prasyarat untuk menjadi salah satu kampus terdepan di wilayah Jember, maupun di wilayah Jawa Timur.

Secara ideologis, menurut putra KH. Adlan Aly ini, STAIFAS memiliki karakteristik sebagai kampus hijau, alias identik dengan ideologi Ahlussunnah Waljamaah An-Nahdliyyah. Sebab, selain bernaung di bawah Yayasan Pondok Pesantren Assunniyah Kencong Jember, para dosen juga banyak yang secara ideologis-kelembagaan berasal dari kalangan Nahdlatul Ulama. Prasyarat ini merupakan bagian tak terpisahkan dari penunjang keberadaan kampus ini. Apalagi, menurut Prof Djabbar, faktor geografis-sosiologis-kultural juga turut menjadi faktor penopang yang belum tentu dimiliki oleh kampus swasta lain. Misalnya, secara geografis, STAIFAS yang saat ini berubah menjadi Institut Agama Islam al-Falah Assunniyah (INAIFAS) ini, berada di wilayah Jember selatan yang berbatasan dengan Kab. Lumajang. Hal ini menjadi poin unggulan tersendiri, sebab di wilayah

ini belum ada kampus Islam terkernuda yang bisa melayani akses pendidikan tinggi.

Hingga saat Ini, terdapat tiga lokasi kampus perjuangan ini. Kampus induk berada di JL Semeru 09 Kencong. Terdiri dari dua gedung berlantai dua dan satu musala, kampus ini menjadi sentra pelayanan akademik dan administratif serta menjadi tempat perkuliahan mahasiswa Prodi PAI, baik reguler maupun beasiswa Madrasah Diniyah; Ekonomi Syariah (ES), Bimbingan Konseling Islam (BKI), dan Pendidikan Guru Madrasah ibtidaiyah (PGMI) Sedangkan kampus II menempati gedung dua lantai yang terletak di dalam kompleks Pondok Pesantren Assunniyyah. Perkuliahan mahasiswa Prodi Ahwalus Syakhsyiyah (AS) dan Pendidikan Bahasa Arab (PBA) putra dilaksanakan di gedung ini. Sedangkan bagi mahasiswi jurusan AS dan PBA, maka perkuliahan dilaksanakan di gedung yang terletak di kompleks pesantren putri Assunniyyah. Adapun kampus III terletak di desa Jombang, di JL Raya Jember-Lumajang. Di dalam Kampus III ini terdapat kompleks Rumah Susun Mahasiswa (Rusunawa) tiga lantai. Dengan berbagai nilai strategis dan optimisme berlandaskan visi-misi, pihak INAFAS senantiasa berharap bisa menjadi salah satu kampus terkemuka di wilayah jember, hingga menjadi salah satu sentra rujukan dalam kajian akademis di wilayah Jawa Timur, bahkan Indonesia.



**Gambar 4.1**  
**Kampus utama INAIFAS Kencong**

## 2. Visi dan Misi Institut Agama Islam al-Falah Assunniah Kencong Jember

Visi INAIFAS, yaitu "Menjadi institusi dakwah terkemuka dalam kajian keilmuan dan kepesantrenan menuju peradaban Islam rahmatan lil 'alamin". Perumusan visi tersebut pada dasarnya berangkat dari kesadaran kolektif warga civitas akademika atas harapan semua elemen masyarakat ketika INAIFAS didirikan, dan sekaligus kesadaran akan tanggung jawab warga INAIFAS terhadap masyarakat dalam menghadapi tantangan yang muncul pada milenium baru abad 21. Hingga kini respon masyarakat terhadap INAIFAS sangat menggembirakan. Hal ini sejalan dengan kebijaksanaan untuk menjadikan INAIFAS Kencong Jember sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam alternatif dalam pembinaan moral dan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu-ilmu keislaman tingkat perguruan tinggi.

Sedangkan Misi INAIFAS adalah “Memberdayakan perguruan tinggi agar dapat menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran, penelitian

dan pengabdian kepada masyarakat sehingga dapat melahirkan sarjana muslim yang berkualitas dan memiliki integritas keilmuan, berakhlak mulia dan berguna bagi kehidupan bermasyarakat, beragama, berbangsa dan bernegara”.

Selama dua puluh tahun turut andil dalam pengembangan pendidikan tinggi, INAIFAS telah berhasil mengembangkan potensi kelembagaannya dengan menyediakan enam program studi, yaitu: Pendidikan Agama Islam (PAI) Ahwalus Syakhsyiyah (AS) Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) Pendidikan Bahasa Arab (PBA) Ekonomi Syari'ah (ES) Bimbingan dan Konseling Islam (BKI) Dengan adanya enam program studi di bawah tiga fakultas: Syariah, Tarbiyah dan Dakwah, maka diharapkan bisa memaksimalkan potensi kelembagaan dan alumnyanya untuk mewujudkan visi dan misi yang sudah dirumuskan.



**Gambar 4.2**  
**Ketua Program Studi**

### 3. Kepemimpinan Kaum Muda

Semenjak adanya perubahan nomenklatur dari Sekolah Tinggi Agama Islam al-Falah Assunniyyah (STAFAS) menjadi Institut Agama Islam al-Falah As-Sunniyyah (INAFAS), pada pertengahan tahun 2018, ada sesuatu yang menarik untuk dicermati. Selain perubahan status lembaga, juga ada reformasi manajerial institusional di pucuk pimpinan. Berdasarkan rapat Yayasan Pondok Pesantren Assunniyyah, maka reformasi pimpinan kampus ini berganti corak. Pihak yayasan sepakat untuk melibatkan kaum muda sebagai lokomotif penggerak kampus. Semua jajaran pimpinan, merupakan generasi yang lahir di era 1980-an. Adalah Rijal Mumazziq Z M.HI, yang menjabat sebagai rektor, lahir pada tahun 1984. Selain menjabat sebagai rektor, Rijal saat ini juga diamanahi posisi sebagai Ketua Lembaga Ta'lif Wan Nasyr PCNU Kota Surabaya. Alumnus Pasacasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya ini dikenal sebagai akademisi sekaligus juga penulis produktif di media massa, cetak maupun elektronik, serta menulis berbagai buku.

Wakil Rektor I sebagai konsultan akademik INAFAS adalah, Asnawan, M.S.I. merupakan akademisi yang juga aktivis Nahdlatul Ulama' Kencong. Lahir pada 1983, pria kelahiran Madura ini juga dikenal dengan aktivitasnya menulis beberapa buku, mengisi berbagai pelatihan, serta terlibat dalam kegiatan sosial kemasyarakatan melalui jaringan NGO yang dimiliki. Saat ini, alumnus IAIN Jember ini sedang menamatkan S3-nya di kampus UIN Maliki Malang.

Sedangkan Wakil Rektor II Konsultan Keuangan INAIFAS adalah Ahmad Zaeni M.Pd.I., merupakan jajaran pimpinan yang termuda. Pria kelahirannya 1987 ini berlatarbelakang sebagai seorang pendidik yang dipercaya oleh KH. A. Sadid Djauhari sebagai manajer keuangan dan pengawas pembangunan beberapa sarana milik PP. Assunniyyah. Keterlibatannya dalam jajaran pimpinan INAIFAS memang diharapkan bisa merapikan serta memperkuat manajerial keuangan kampus. Karena itu, tepat kiranya jika pria kelahiran Jember ini dipercaya menjadi Wakil Rektor II.

Wakil Rektor III Konsultan Kemahasiswaan, yaitu Muhammad Dasuki, M.Pd.I. Alumni Program Pascasarjana IAI Al-Khoziny Sidoarjo ini dikenal sebagai aktivis muda Nahdlatul Ulama. Selama beberapa tahun terakhir, saat ini beliau dipercaya sebagai Ketua Lembaga Kajian Sumberdaya Manusia (Lakpesdam) PCNU Kencong. Pria kelahiran tahun 1985 ini juga dikenal dengan berbagai aktivitas pemberdayaan masyarakat pesisir Jember melalui jaringan dengan berbagai NGO yang dia miliki.

Dengan formasi kaum muda di pucuk pimpinan kampus maka ke depannya bisa diharapkan sebuah pengembangan kampus milenial yang sesuai dengan corak anak muda yang progresif tanpa meninggalkan basis tradisi dan ideologi. Di antara upaya yang dilakukan dalam kurun waktu kepemimpinan selama dua bulan terakhir ini adalah mewujudkan konsep kepemimpinan kaum muda di INAIFAS sesuai dengan visi-misinya.

#### 4. Kerjasama

Dalam usianya yang sudah mencapai dua dekade, INAIFAS senantiasa menjalin kerjasama dengan pihak luar dalam berbagai bidang dan mengembangkan programnya. Dalam skala regional. INAIFAS menjalin kerjasama dengan berbagai institusi, antara lain: Kerjasama Kuliah Kerja Nyata dengan Pemkab Jember Program Keaksaraan Fungsional dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember . Tutorial Keagamaan dengan SMP/MTs dan SMA/MA kemitraan Participatory Action Research (PAR) Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) untuk desa tertinggal dan pedalaman yang bekerjasama dengan Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Departemen Agama RI. Bekerjasama dengan pemerintah propinsi Jawa Timur dalam rangka program peningkatan fasilitasi guru Madrasah Diniyah (MADIN). Bekerjasama dengan berbagai lembaga MA/SMA/SMK yang berada di Jember dan sekitarnya dalam rangka penjangingan calon mahasiswa baru maupun pengembangan kualitas sumberdaya manusia. Meningkatkan relasi yang bersifat strategi dengan berbagai pondok pesantren di Jember dan sekitarnya. Misalnya, PP. Assunniyyah, PP. Mabdaul Ma'arif, PP. MHI Bangsalsari, PP. Darul Arifin, PP. Bustanul Ulum, PP. Darul Muqomah, PP. Durrotut Tholibin, dan sebagainya. Bekerjasama secara institusional dengan mitra strategis di bidang pendidikan tinggi. Seperti Universitas Jember, IAIN Jember, UIN Malang, STAI Bustanul Ulum Lumajang, IAI Syarifuddin Lumajang, dan sebagainya. Mengembangkan kerjasama lintas negara dengan perguruan tinggi luar negeri, seperti Universitas Al-Ahqaff

Yaman, Universitas Malaya Malaysia, dan Kolej Universiti Perguruan  
Ugama (KUPU) Bandar Seri Begawan, Brunei Darussalam.



**Gambar 4.3**  
**MoU INAFAS dengan 5 kampus Internasional**

## **B. Paparan Data Dan Analisis Data**

Dalam Paparan data ini, disajikan data dari hasil analisa data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Melalui metode pengumpulan data yang digunakan, maka akan disajikan tiga macam himpunan data yaitu data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi.

Data hasil wawancara berbentuk data pokok tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah Kencong Jember, diperkuat dengan data hasil observasi dan dokumentasi, dari dua teknik data tersebut menjadi data pendukung/sekunder dalam penelitian ini.



Berikut ini, kami sajikan data sekaligus analisa data hasil penelitian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah Kencong Jember, dengan fokus pertama: Rekrutmen Dosen/ Tenaga Pendidik, kedua: Seleksi Dosen/ Tenaga Pendidik, ketiga: Pelatihan dan Pengembangan Dosen/ Tenaga Pendidik, keempat: Kompensasi Dosen/ Tenaga Pendidik di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah Kencong Jember.

### **1. Rekrutmen Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen/ tenaga Pendidik di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah Kencong Jember**

Dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat berkaitan erat dengan masalah SDM, oleh karena itu proses rekrutmen SDM merupakan hal yang sangat urgen sekali, dengan Upaya penyelenggaraan pendidikan formal yang bermutu sangat berkaitan erat dengan ketepatan dalam mengidentifikasi, memformulasi, mengemas, serta menjabarkan kebijakan, strategi, dan program operasional pendidikan.

Sedangkan Pelaksanaan Rekrutmen di INAI FAS yang dikelola oleh swasta, dalam pandangan teori secara umum rekrutmen memiliki prosedur umum yang dilakukan di lembaga-lembaga atau organisasi manapun. Dalam kaitannya dengan proses rekrutmet tersebut INAI FAS Kencong Jember mengenal beberapa point penting yang berhubungan model atau pendekatan rekrutmen untuk menjaring tenaga-tenaga yang progresif serta memiliki kualifikasi yang tinggi sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan pesantren.

Maka dalam meningkatkan mutu pendidikan di INAIFAS yang sangat menentukan dari kualitas pendidik untuk memperoleh mutu pendidikan, sehingga tenaga pendidik yang baik dapat diperoleh melalui rekrutmen yang berkualitas sebagaimana pernyataan Ketua Rektor INAIFAS di bawah ini :

Di Kampus ini dalam pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik maupun karyawan, tidak selalu ada berbentuk dokumen yang jelas untuk rekrutmen itu memang kita mengadakan penjarangan, kemudian datanya berdasarkan dari hasil analisa pada ahir tahun dengan pihak yayasan beserta Dosen yang lainnya secara internal yayasan, karena kita tidak bisa lepas dari yayasan. Jadi kalau ada yang mendaftarkan diri biasanya melalui yayasan, ada juga langsung ke lembaga dan nantinya juga akan verifikasi oleh team yang di bentuk oleh pihak yayasan. Selain itu juga di sesuaikan dengan kreteria yang sudah di tetapkan oleh team perencanaan, agar dapat di pahami oleh para pelamar mengenai Dosen apa saja yang saat ini dibutuhkan di INAIFAS.<sup>94</sup>

Di kuatkan lagi oleh Waki Rektor I kepada peneliti bahwasannya di Kampus INAIFAS memang ada kegiatan rekrutmen tenaga pendidik dan karyawan sesuai dengan kondisi kebutuhan di INAIFAS :

Kegiatan rekrutmen yang di selenggarakan di INAIFAS memang hampir setiap tahun ada, sesuai dengan kondisi kebutuhan di INAIFAS. Kemudian rekrutmen ada, berdasarkan pada hasil analisa yang telah di lakukan setiap ahir tahun pelajaran, maka mau tidak mau lembaga tersebut menyelenggarakan kegiatan rekrutmen. Sedangkan para pelamar kita jarang mencari, kebanyakan para pelamar dapat informasi dari teman ke teman, ada pula melalui brosur disebarakan, kemudian para pelamar yang mendaftar di yayasan itu nanti didistribusikan sesuai dengan data kebutuhan dimasing-masing lembaga yang ada di bawah yayasan, kemudian pihak yayasan membentuk team verifikasi diantaranya terdiri dari Ketua Rektor, Warek I, Warek II dan satu diambilkan dari Dosen yang paling senior. Sehingga team yang telah dibentuk melakukan

---

<sup>94</sup> Rijal Mumazziq, Wawancara, 27 April 2020

verifikasi dari dokumen lamaran para pendidik yang ada Kampus INAIFAS Kencong Jember.<sup>95</sup>

Di tambahkan lagi oleh Wakil Rektor II kepada kami bahwasannya dalam kegiatan rekrutmen yang di selenggarakan di INAIFAS memang tidak seideal dalam MSDM, akan tetapi sebagian sudah diterapkan walaupun tidak secara keseluruhan, lebih jelasnya lagi sebagai berikut:

Memang penyelenggaraan rekrutmen yang ada di INAIFAS tidak begitu sulit dalam artian cukup mudah, akan tetapi disini memang ada rekrutmen hampir setiap tahun ada, sesuai dengan kebutuhan di masing-masing lembaga yang berada di bawah naungan yayasan yaitu berdasarkan hasil analisa di masing-masing lembaga dari ahir tahun dengan pihak yayasan. karena kita tidak bisa lepas dari pihak yayasan selaku pengaku kebijakan. Dari sini salah satunya di INAIFAS walaupun tidak setiap tahun bisa di pastikan bertambah jumlah dosennya karena sesuai dengan tuntutan kebutuhan yang ada.<sup>96</sup>

Rekrutmen merupakan tahap kedua setelah perencanaan, proses yang sangat penting dan menentukan bagi pelaksanaan manajemen sumber daya pendidikan untuk mendapatkan dosen/ tenaga pendidik yang memenuhi syarat, baik kualifikasi maupun kompetensinya, sehingga diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan dari sebuah lembaga pendidikan. Keberhasilan sebuah usaha untuk mendapatkan tenaga pendidik yang qualified sangat ditentukan oleh bagaimana perencanaan dan rekrutmen dilakukan, dengan perencanaan dan rekrutmen yang baik, akan banyak membantu dalam proses peningkatan kinerja dan mutu lembaga pendidikan dimasa yang akan datang. Jika perencanaan dan rekrutmen dapat disusun dengan baik, berarti ada acuan yang jelas tentang usaha yang

---

<sup>95</sup> Asnawan, Wawancara, 25 April 2020.

<sup>96</sup> Ahamd Zaini, Wawancara, 27 April 2020

akan dilakukan, dan hal ini tentu akan lebih memberikan harapan yang besar bagi pencapaian tujuan yang diinginkan.

Rekrutmen merupakan proses penting dan kunci utama untuk mendapatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional. Mencari tenaga kerja yang profesional dan berkualitas tidaklah gampang. Perlu perencanaan yang sangat matang dan hati-hati, terlebih dahulu harus dianalisa untuk memastikan berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan, dan dengan kualifikasi yang seperti apa, serta metode apa yang paling efektif untuk digunakan dalam rekrutmen, karena salah merencanakan akan berakibat fatal dalam usaha-usaha untuk peningkatan mutu pendidikan kedepannya.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Wakil Rektor II Bapak Ahmad Zaini terkait masalah rekrutmen dosen, sebagai berikut:

“Pelaksanaan rekrutmen dosen di lembaga kami tidak mesti dilakukan setiap tahun, akan tetapi menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Tidak ada panitia khusus dalam proses rekrutmen. Jika ada rekrutmen biasanya kami menginformasikannya dalam bentuk webset dan dilakukan secara terbuka, tidak melibatkan pihak eksternal diluar Yayasan dan Institute. Lembaga kami mengadakan MOU dan pakta integritas dengan sumber daya PTK yang ada, dan ini telah berlangsung lama. Sedangkan hambatan yang sering dihadapi dalam proses rekrutmen dosen, adalah sulitnya menemukan dosen yang linier dengan program studi yang dibutuhkan.<sup>97</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh M. Nafi'urrofiq, selaku dosen bahwa yayasan menyediakan para Dosen yang melamar jika g Dosen

---

<sup>97</sup> Ahmad Zaini , Wawancara, 27 Februari 2020

tersebut dibutuhkan maka yayasan tinggal mendistribusikannya ke lembaga yang ada, hal ini sebagaimana pernyataan di bawah ini :

Kalau urusan tenaga pendidik maupun staf itu yang menyediakan melalui pihak yayasan, akan tetapi berdasarkan usulan dari bawah yaitu di masing-masing lembaga yang berada di bawah naungan yayasan. Kemudian pihak yayasan yang mengusakan akan kebutuhan di madrasah, sehingga bagi para pelamar yang berminat untuk mendaftar di INAIFAS langsung di tujukan dan menghadap sendiri kepada pihak yayasan, dan ada juga yang di tujukan kepada kampus. tetap kami serahkan dulu berkasnya kepihak yayasan, kemudian kalau pihak yayasan sudah mengatakan di proses maka team yang sudah dibentuk itu yang memverifikasi terkait dengan berkas yang sudah ada.<sup>98</sup>

Dari pernyataan nara sumber tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk menjaring pelamar dan mengisi kekosongan jabatan dosen/ tenaga pendidik, pihak INAIFAS sama sekali tidak membentuk panitia khusus dalam proses perencanaan dan penjarinngannya, serta tidak melibatkan pihak eksternal. Rekrutmen dosen dilakukan sesuai dengan perkembangan dan tuntutan kebutuhan lembaga dengan melibatkan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) yang ada di INAIFAS. Sementara metode yang digunakan dalam rekrutmen menggunakan sumber internal dan eksternal, hal ini sangat mungkin dilakukan karena pengisian kekosongan jabatan dilakukan secara terbuka dan transparan dengan syarat-syarat yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan hasil observasi mengenai Rekrutmen merupakan usaha-usaha untuk mengatur komposisi tenaga pendidik dan kependidikan secara seimbang sesuai dengan kebutuhan INAIFAS melalui tahapan-

---

<sup>98</sup> M. Nafi'urrofiq , Wawancara, 27 April 2020

tahapan penyeleksian yang sudah direncanakan. Langkah penting dalam proses rekrutmen sebagai kelanjutan perencanaan tenaga kependidikan meliputi:

- a. Mempublikasikan pengumuman rekrutmen kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai jenis media, baik elektronik maupun non elektronik. Hal ini penting dilakukan untuk bisa menjangkau sebanyak-banyaknya calon pegawai yang diinginkan. Semakin banyak yang mendaftar, semakin besar kemungkinan untuk dapat merekrut calon pendidik/ dosen yang memenuhi kriteria yang diinginkan, begitu pula sebaliknya.
- b. Membuka pendaftaran calon dosen secara on line atau of line dengan mengirimkan persyaratan-persyaratan yang sudah ditentukan yaitu persyaratan administratif maupun persyaratan akademis
- c. Menyelenggarakan ujian berdasarkan standar seleksi yang dibutuhkan.<sup>99</sup>

Rekrutmen di INAIFAS Kencong dilaksanakan melalui para pendaftar yang telah melamar ke yayasan atau ke lembaga, selanjutnya team yang sudah terbentuk yang melakukan verifikasi terhadap para calon dosen baru.

Lebih lanjut lagi Ketua Rektor memaparkan tentang syarat utama di dalam rekrutmen Dosen bapak diantaranya sebagai berikut :

Ini yang jelas adalah syarat-syarat akademik dan non-akademik. Syarat akademik yaitu adalah minimal S2 dan S3 sesuai dengan

---

<sup>99</sup> Observasi, Di INAIFAS Kencong Jember , 29 April 2020

mapel yang kami butuhkan di masing-masing lembaga, juga background pendidikannya. Kemudian non-akademik, yaitu terkait karena kita berada di naungan pondok pesantren, otomatis ya istilahnya tidak terlepas dari khazanah keislaman, yang memiliki background pesantren. Yang menjadi pertimbangan kami dalam pelaksanaan rekrutmen dosen itu adalah nilai akademik yang dimiliki dosen utamanya untuk bidang study yang nantinya akan diampu. Terus kemudian terkait dengan non-akademik yaitu etika, kita tahu sendiri kita tidak bisa lepas dengan aturan-aturan yang ada di Pesantren. Yang pertama adalah minimal yang tadi jenjang pendidikannya harus minimal strata II, kemudian linier dengan apa yang rencanakannya sesuai dengan lulusanya, kemudian terkait dengan kategori akademik juga, terkait dengan keterampilan-keterampilan yang mungkin dimiliki, seperti halnya mungkin dari pendidikan non-formal kayak kursus dan lain sebagainya itu. Terus kemudian terkait dengan non-akademik, yang jelas terkait dengan kepesantrenan mungkin biasanya yang kita telaah, mengutamakan yang memiliki basic pesantren terutama mereka bisa baca Al-Qur'an dan kitab secara fasih.<sup>100</sup>

Menuntut untuk segera dipenuhinya jabatan dosen yang ditinggalkan. Ada beberapa alasan yang sangat mendasar bagi lembaga kami untuk merekrut atau menambah pegawai baru, diantaranya:<sup>101</sup>

- 1) Perluasan dan pengembangan lembaga, seperti bertambahnya jumlah mahasiswa dan pengembangan program pendidikan
- 2) Keluar atau berhentinya dosen yang disebabkan oleh alasan-alasan tertentu
- 3) Adanya mutasi dosen dari satu jabatan ke jabatan yang lain, sehingga

<sup>100</sup> Rijal Mumazziq, Wawancara, Bondowoso, 27 April 2020

<sup>101</sup> Observasi, Di INAFAS kencing Jember, 25 April 2020



**Gambar 4.4**  
**Wawancara MSDM dengan PUREK III**

Sehingga kami melakukan pengecekan dari hasil wawancara yang di dapat dengan data yang ada di INAIFAS, dari sini kami menemukan sebagian dokumentasi beserta arsip yang masih tersimpan yaitu adanya beberapa ketentuan sebagai persyaratan untuk menjadi tenaga pendidik di Kampus, proses penyelesaian, selebihnya lulusan S2 atau S2. Rata-rata tenaga edukasinya memiliki besick pesantren.<sup>102</sup>

Dalam hal ini juga di sampaikan oleh Warek II mengenai kompetensi kepesantrenan yang diberlakukan di INAIFAS minimal fasih membaca Al-Quran dan kitab kuning.

Untuk metode rekrutmen dosen seperti tadi yang saya sampaikan bahwasanya beberapa pendaftar yang masuk ke yayasan atau ke kampus nanti akan disampaikan lagi kepada kami selaku team, setelah itu baru team yang sudah dibentuk melaksanakan mandatnya dari yayasan untuk melakukan proses selanjutnya. Yaitu, melakukan verifikasi data yang ada sesuai dengan persyaratan yang sudah menjadi ketentuan di dalam lembaga kami. Kemudian kita evaluasi mana yang sudah lengkap memenuhi syarat, setelah itu barulah kita panggil calon guru tersebut sesuai dengan bidang keahlian yang rekananya mau diampu, kemudian kita panggil, habis kita dipanggil barulah kita tangani secara internal di lembaga, kemudian hasil sementara kami sampaikan ke pihak yayasan.<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Observasi, Di INAIFAS Kencong Jember, 25 April 2020

<sup>103</sup> Ahmad Zainu, Wawancara, 26 April 2020



Hal yang sama juga disampaikan Muhammad Dasuki selaku Warek III mengatakan metode rekrutmen yang dijalankan cukup mudah, misalnya dengan proses Pertama, Dosen yang bersangkutan mendaftar ke yayasan atau ke lembaga, kemudian yayasan menyampaikan kepada team untuk segera diproses, selanjutnya team yang menangannya sampai pada proses seleksi yang diketahui secara langsung oleh pihak Yayasan, di bawah ini hasil wawancara dengan peneliti:

Bicara metode rekrutmen dosen disini cukup mudah, namun penuh kehati-hatian, dimana para pendaftar biasanya memasukkan lamarannya ke pihak yayasan dan ada juga yang di tujukan kepada lembaga, akan tetapi lembaga memberi tahu ke yayasan, selanjutnya team yang melakukan verifikasi mengenai kelengkapan data, setelah itu baru ditindaklanjuti untuk diseleksi dengan mengetahui yayasan tentunya.<sup>104</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, mekanisme rekrutmen guru tidak secara formal dan langsung dilaksanakan. namun mekanisme pendaftaran bisa dilakukan langsung menyodorkan lamaran kepada pihak yayasan maupun kelembaga, kemudian informasi rekrutmen bisa di dapatkan melalui dari guru dimadrasah dan brosur yang disebarakan.

Dengan demikian, bahwa dalam praktek penentuan tenaga pendidik baru di INAIFAS, berdasarkan dari hasil analisa pada ahir tahun pelajaran dengan pihak yayasan beserta guru yang lainnya secara rapat internal yayasan. kemudian di sesuaikan dengan kebutuhan SDM yang sudah di tetapkan di Madrasah.

---

<sup>104</sup> Moch Dasuki, Wawancara, 27 April 2020.

Kemudian untuk memenuhi kebutuhan SDM, maka di tindaklanjuti oleh team perekrutan untuk menyusun kreteria persyaratan para calon pelamar guru baru di INAIFAS, sesuai dengan jumlah kebutuhan yang ada di lembaga beserta kualifikasinya. Sedangkan kualifikasi yang di maksud di sini, kualifikasi akademik dan non akademik. Untuk kualifikasi akademik minimal lulusan S.2 dan S.3 sesuai Fak mata pelajaran yang dibutuhkan, kalau non-akademik, memiliki basic pesantren.

Sedangkan mengenai kebutuhan tenaga SDM yang menyediakan melalui pihak yayasan, berdasarkan usulan dari bawah yaitu di masing-masing lembaga. Kemudian pihak yayasan yang mengusakan akan kebutuhan di INAIFAS, sehingga bagi para pelamar yang berminat untuk mendaftar langsung di tujukan dan menghadap sendiri kepada pihak yayasan. kemudian yayasan menyerahkan kepada team untuk diverifikasi berkasnya.

## **2. Seleksi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru/ Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah Kencong Jember**

Proses selanjutnya setelah tahapan rekrutmen selesai, dilanjutkan dengan proses seleksi. Proses ini merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga untuk mendapatkan tenaga guru/ dosen seperti yang diinginkan. Dengan proses seleksi yang baik, lembaga pendidikan bisa mendapatkan orang-orang yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria yang diharapkan , dengan catatan proses rekrutmen yang mendahului proses seleksi dijalani dengan baik. Seleksi merupakan proses menggunakan informasi tentang

para pelamar kerja untuk memilih beberapa pelamar yang akan dipekerjakan untuk mengisi jabatan yang kosong dalam jangka waktu tertentu. Seleksi merupakan proses yang biasa digunakan oleh lembaga untuk memilah dan memilih dari sekumpulan pelamar yang paling sesuai dan memenuhi kriteria untuk mengisi posisi yang tersedia, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan yang ada saat ini.

Selanjutnya ditambahkan oleh bapak Rijal Mumazziq selaku Rektor INAIFAS kepada kami, beliau menyatakan mengenai seleksi tenaga pendidik baru yang dilaksanakan di INAIFAS sebagai berikut :

Seleksi untuk tenaga pendidik baru ini dilakukan secara formal dan melewati beberapa tahapan. *Pertama*, seleksi administratif, yakni pemeriksaan calon berdasarkan data dan dokumen yang berkaitan dengan diri calon pelamar seperti ijazah, KTP dan sebagainya. *Kedua*, tes tertulis, yakni tes tentang pengetahuan yang diberikan kepada calon pelamar atas ilmu-ilmu tertentu, seperti tes potensi akademik, bahasa, dan sebagainya. *Ketiga*, wawancara, mulai dari penguasaan materi sampai dengan komitmen, berupa kesiapan dan kesediaan calon pelamar dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengabdian di madrasah. *Keempat*, tes micro teaching, yakni tes yang diberikan untuk calon pelamar guru dengan cara meminta mereka untuk memberikan materi pelajaran sesuai dengan bidang yang lamaran yang mereka kehendaki dan dilakukan di dalam kelas serta kemampuan dalam berkomunikasi dengan siswa di dalam kelas. *Kelima*, tes membaca Al\_Qur'an, atau baca kitab kuning yakni tes untuk mengetahui kemampuan dalam ilmu tafaquddinnya<sup>105,</sup>

Proses seleksi atau ujian yang dilakukan oleh kampus INAIFAS Setelah dilakukan rekrutmen, kemudian rektor INAIFAS melakukan musyawarah untuk menentukan tata cara seleksi yang tepat, serta kriteria kelulusannya sebagaimana pernyataan ketua Rektor INAIFAS :

---

<sup>105</sup> Rijal Mumazziq, Wawancara, 27 April 2020

Disini sebelum melakukan penentuan terhadap siapa saja yang dinyatakan lulus seleksi terlebih dahulu kami melakukan musyawarah utamanya guru senior, wakil rektor II dan wakil rektor I yang sering kami gunakan sebagai bahan pertimbangan di terima atau tidak dilembaga kami. Terus kemudian setelah kita adakan musyawarah internal lembaga, kemudian dari hasil musyawarah tersebut dapat menentukan layak dan tidak diterima di INAIFAS, dosen yang lulus seleksi tersebut, kompetensinya harus sudah bagus, karena eksistensi guru tersebut yang langsung bersentuhan dengan tingkat keberhasilan siswa belajar didalam kelas, dengan demikian maka posisi seorang guru cukup urgen untuk mengantarkan peserta didik dalam pencapaian hasil belajar yang maksimal, walaupun dari segi yang lain juga terpenuhi sebagaimana mestinya sebagai pendidik. kompetensi profesional dan kompetensi akademik. Selain itu dalam penentuan seleksi juga memprioritaskan kepada para calon pelamar yang memiliki kemampuan dan pengalaman sebagai pendidik. Kemudian bagi yang belum memiliki kemampuan dan pengalaman sebagai pendidik maka perlu dipertimbangkan lebih mendalam lagi<sup>106</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Warek II yang mengatakan bahwa tenaga pendidik yang paling senior sering diajak musyawarah, untuk calon para tenaga pendidik yang baru, selain Ketua Rektor kedua Warek I dan Dosen senior inilah yang cukup urgen peranannya di kampus ini, meski yang lain juga memiliki andil yang sama, sebagaimana wawancara di bawah ini :

Kami memang sering bertiga ini diajak untuk musyawarah oleh kepala Rektor, untuk memastikan calon guru baru tersebut di terima dan tidak diterima di lembaga kami, meski disini calon guru yang sudah lulus seleksi administratif, tes tulis, tes wawancara. Tes micro teaching, kemampuan membaca Al-Qur'an dan kitabnya, tapi masih ada tahap yang paling terakhir yakni dengan di magangkan dulu minimal satu bulan dan bisa juga sampai maksimal 1 Minggu. Sehingga tenaga pendidik yang baru dapat memaksimalkan waktu yang di berikan begitu singkat untuk di buktikan kompetensinya di bidang pembelajaran dalam kelas tentu di sesuaikan dengan pelajaran yang diampu.<sup>107</sup>

<sup>106</sup> Rijal Mumazziq, Wawancara, 27 April 2020

<sup>107</sup> Ahmad Zaeni, Wawancara, 28 April 2020

Setelah kegiatan rekrutmen dilakukan dan menghasilkan calon-calon pelamar guru dan karyawan baru, maka proses selanjutnya, yakni dengan seleksi. Proses ini tidak lain untuk menentukan calon manakah yang paling memenuhi kualifikasi yang menjadi ketentuan di INAIFAS. Sebagai dasar dalam proses seleksi ini, secara umum ketentuan yang dipersyaratkan adalah calon tenaga guru/ dosen mesti memiliki kemauan, kemampuan dan berintegritas serta tidak gagap dengan teknologi. Seperti yang disampaikan oleh Rektor INAIFAS yakni Bapak Rijal Mumazziq dalam wawancara dengan kami sebagai berikut:

Untuk proses seleksi disini tidak begitu sulit seperti dilembaga formal lainnya yang sudah maju, hanya saja proses seleksi tetap ada walaupun tidak secara formal. Sehingga kami mengupayakan semaksimal mungkin untuk melaksanakan proses seleksi. Karena dengan seleksi sebagai proses yang sangat terkait dengan esensi kampus, maka masa depan kampus disini sangat tergantung terhadap sumber daya manusia. Dalam hal ini ya dosen sebagai pendidik, kemudian untuk menentukan dan memilih tenaga pendidik yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan madrasah. salah satunya merumuskan apa saja persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pelamar, seperti administrasinya, tes tertulis, wawancara, tes micro teaching, tes kemampuan yang lainnya<sup>108</sup>

Hal ini juga disampaikan oleh wakil rektor I, Ada satu prosedur yang sangat baik, yang dilakukan oleh pihak rektorat sebagai wujud komitmen untuk mendapatkan calon dosen yang berintegritas, menyikapi perkembangan teknologi saat ini, adalah sebagaimana disampaikan oleh Wakil Rektor I Asnawan, M.S.I. kepada peneliti, bahwa:

“Dalam proses seleksi dosen, lembaga kami membentuk panitia khusus dari internal lembaga, biasanya yang terlibat di dalamnya selain pihak rektorat dan yayasan ialah LP2M dan tidak melibatkan

---

<sup>108</sup>Rijal Mumazziq, Wawancara, 25 April 2020

pihak luar dalam proses seleksi. Sedangkan tahapan-tahapan yang harus dilalui sebagai syarat utama untuk masuk bergabung bersama INAIFAS yakni lolos berkas, interview, tes akademik dan non akademik dan lolos pengamatan diberbagai aktifitas sosial lainnya, kami juga melakukan pemantauan pada seluruh jejak digital media sosialnya mulai dari facebook, whatshap, twitter dan media sosial lainnya. Apabila seluruh beranda medsosnya berisi konten-konten positif, maka kemungkinan besar untuk lolos seleksi dan layak bergabung bersama kami di INAIFAS, dan jika sebaliknya maka besar kemungkinan tidak akan diterima di INAIFAS.<sup>109</sup>

Dalam melakukan seleksi dosen/ pendidik, pihak yayasan dan rektorat terlibat langsung dengan melakukan beberapa strategi yang diharapkan mampu mendapatkan calon dosen/ pendidik yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh masing-masing fakultas. Hal ini dimaksudkan untuk memperkecil kemungkinan memasukkan calon dosen/ pendidik yang tidak memenuhi harapan.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti dalam melaksanakan seleksi, panitia seleksi menggunakan teknik:<sup>110</sup>

- a. Pengumpulan informasi calon-calon dosen yang mendaftar yang mencakup (personal references & employment references). Beberapa informasi ini didapat melalui dokumen atau berkas lamaran yang ada dan dapat pula dilakukan melalui beranda medsos atau jejak digital pelamar.
- b. Penyelenggaraan seleksi tertulis meliputi seleksi tes psikologis (tes prestasi, tes bakat, tes kecerdasan, tes minat dan tes kepribadian), tes pengetahuan.

---

<sup>109</sup> Ahmad Asnawan, Wawancara, 27 April 2020

<sup>110</sup> Observasi, di INAIFAS Kencong Jember, 25 April 2020

- c. Penyelenggaraan test lisan dan wawancara, yang dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang mendalam tentang motif, harapan dan keinginan pelamar kerja serta untuk mengetahui kecakapan dan pengalamannya. Indikator penilaian untuk tahap wawancara terdiri dari rekognisi pembelajaran lampau (RPL), motivasi menjadi dosen, komunikasi, pengalaman leadership, <sup>111</sup>pengetahuan tentang penelitian dan penguasaan teknologi.

Sebagaimana tim musyawarah yang dilibatkan oleh pihak yayasan sendiri terdiri dari Ketua Rektor , Warek II dan Warek III serta Dosen Senior, , yang di bentuk langsung oleh pihak yayasan di masing-masing lembaga. hal ini sebagaimana pernyataan Ketua Rektor di bawah ini:

Tim seleksi yang sering dilibatkan adalah kami sendiri selaku Ketua Rektor, kemudian Warek II dan Warek III ditambah dari unsur Dosen yaitu di ambilkan dari guru yang paling senior. Akan tetapi ketika seleksi berlangsung tidak melibatkan yayasan, karena kami sudah di berikan mandat untuk menjaring dari beberapa para pelamar yang ada, sehingga team seleksi yang di bentuk langsung oleh pihak yayasan sendiri menjalankan mandat tersebut dengan penuh kehati-hatian. Kemudian ketika nanti sudah dinyatakan lulus dari sekian tahapan seleksi yang ada, salah satunya seperti administrasinya lengkap, kemampuan membaca kitab kuning serta Al-Qur,anya fasih sesuai dengan kentuan yang ada yakni selama kurang lebih dari 1-3 minggu, maka kami selaku team langsung menyampaikan dari hasil kegiatan seleksi dan selanjutnya pihak yayasan sendiri membuatkan SK kepada guru yang bersangkutan.<sup>112</sup>

Jadi, berdasarkan hasil paparan di atas dapat di pahami, bahwa proses seleksi yang sudah dilakukan di INAIFAS. Dimana pihak yayasan membentuk team seleksi sekaligus memberikan mandat untuk menyeleksi

<sup>111</sup> Observasi, di INAIFAS Kencong Jember, 25 April 2019

<sup>112</sup> Rijal Mumazziq, Wawancara, 25 April 20120.

dari sekian para pelamar yang ada. Kemudian team yang sudah terbentuk terdiri dari ketua rektor, Warek II dan Warek III dan Dosen senior. Merumuskan penyeleksian yang akan dilaksanakan di INAIFAS, Lalu kemudian team seleksi berdasarkan dengan beberapa tahapan yang sudah menjadi ketetapan team seleksi. Diantaranya: Pertama, Seleksi dilakukan oleh team yang di bentuk yayasan. Kedua, Tahapan seleksi, yakni seleksi administratif, tes tertulis, wawancara, micro teaching, dan membaca Al\_Qur'an and kitab kuning. Ketiga, memprioritaskan bagi peserta yang memiliki kemampuan kompetensi Dosen dan pengalaman sebagai pendidik. Empat, dibimbing oleh Dosen senior, kemudian dikeluarkan SK Yayasan dan Kampus.

Selanjutnya berdasarkan hasil penilaian, tim rekrutmen memberikan rekomendasi kepada Rektor untuk mengusulkan calon dosen yang lolos seleksi kepada Yayasan. Keputusan diterima atau tidaknya calon dosen tersebut sepenuhnya merupakan wewenang dari yayasan setelah dikonsultasikan dengan tim yang ada.

### **3. Pelatihan dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru/Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah Kencong Jember**

Dosen dituntut untuk senantiasa terus melakukan upaya-upaya inovatif dan inventif di bidang ilmu dalam melaksanakan tugasnya. Pengembangan profesionalitas dosen berkaitan dengan kualifikasi dan kompetensi akademik, personal, sosial, profesional secara terintegrasi yang diaktualisasikan sebagai suatu program yang ditujukan pada



kemudahan belajar mahasiswa (seperti perancangan pembelajaran, pembuatan bahan ajar, penyajian, penilaian, dan umpan balik), merupakan suatu bagian pengembangan tenaga dosen yang terpenting. Pelatihan dan pengembangan tenaga dosen dapat didefinisikan sebagai suatu usaha terintegrasi dan terorganisasikan untuk membantu dosen memperoleh pengetahuan, keterampilan, keselarasan, dan kepekaan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan penelitian.

Dalam hal ini, maka yang dilakukan di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah, sebagaimana hasil wawancara kami dengan Wakil Rektor III Bapak Ahmad Zaini adalah sebagai berikut:

“Hal utama yang menjadi landasan bagi kami untuk melakukan pelatihan dan pengembangan guru/ dosen ialah Persaingan antar lembaga pendidikan di era teknologi saat ini semakin kompetitif, sehingga sumber daya manusia (SDM) khususnya guru/ dosen dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Setiap lembaga tentu menginginkan terus berkembang dan maju dan siap bersaing competitor lainnya, maka barang siapa ingin menjadi pemenang ia harus terus melakukan pelatihan, pengembangan, dan inovasi. Kami biasa mengadakan program pelatihan dan pengembangan setiap 1 tahun 2 kali dengan mendatangkan dosen dari luar sebagai pembicara, memberi bekal pengetahuan kepada setiap guru/ dosen yang biasanya dilaksanakan di AULA kampus atau diluar kampus, bentuknya bisa berupa seminar, diklat, workshop, studium generale dll. Pelatihan yang biasa dilakukan di dalam kampus biasanya melibatkan pihak luar seperti instruktur dan KOPERTAIS. Pelatihan dan pengembangan ini rutin dilakukan karena, sangat efektif untuk meningkatkan kompetensi dosen dan berdampak sangat sangat positif bagi lembaga, sehingga pada tahun pelajaran 2019/2020 mendapatkan penghargaan dari Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (KOPERTAIS) sebagai kampus terbaik dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Ahmad Zaini, Wawancara, 27 April 2019



**Gambar 4.5**  
**Penghargaan sebagai kampus terbaik dalam MSDM oleh Kopertais Jawa Timur**

Selanjutnya Rektor INAIFAS menyampaikan kepada peneliti bahwa, hal mendasar yang menjadi alasan dalam memberikan pelatihan dan pengembangan kepada guru/ dosen karena:

- a. Tenaga dosen merupakan sumber pendidikan paling penting di perguruan tinggi.
- b. Pembelajaran merupakan tugas profesional utama bagi setiap tenaga dosen, selain kualitas keilmuan dan penelitian, maka yang perlu untuk terus diasah dengan meng up date perkembangan pengetahuan yang ada dengan mengikuti berbagai macam pelatihan dan pengembangan, baik yang diadakan oleh institusi atau inisiatif sendiri
- c. Kualitas hasil belajar dan kegiatan pembelajaran harus terus ditingkatkan dengan kerjasama yang baik antara pengelola, dosen dan mahasiswa, bahkan dengan anggota masyarakat, serta teman sejawat.<sup>114</sup>

<sup>114</sup> Observasi, di INAIFAS Kencong Jember, 25 April 2019

Pentingnya pengembangan mutu itulah, maka dosen yang ada di kampus kita (INAIFAS) dituntut untuk selalu profesional dalam menjalankan perannya sebagai pendidik dengan selalu bersikap positif terhadap mahasiswa, memberikan ujian dan nilai yang adil, luwes dan dekat dengan mahasiswanya, dan jika semua itu bisa dilakukan, maka hasil belajar mahasiswanya akan memuaskan. Selain itu, motivasi pada diri seorang dosen berperan untuk menumbuhkan gairah, rasa senang, dan semangat bagi kegiatan belajar mahasiswanya. Dalam meningkatkan kompetensi guna mencapai efisiensi dan efektivitas kerja, diperlukan pengembangan dan pelatihan SDM. Pengembangan SDM dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, serta pendidikan dan pelatihan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan SDM di perguruan tinggi, diharapkan keterampilan tenaga pendidik dapat berkembang, dan mereka dapat memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas. Untuk itu, kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM di INAIFAS rutin dilaksanakan minimal dua kali dalam satu tahun.

IAIN JEMBER



**Gambar 4.6**  
**Wawancara dengan Rektor INAIFAS**

Senada dengan apa yang disampaikan Rektor, peneliti mencoba untuk menggali lebih jauh tentang pelatihan dan pengembangan ini kepada salah satu dosen yang ada di INAIFAS, Bapak Aminulloh sebagai berikut:

“Proses pengembangan dosen, reguler setiap tahun, diantaranya Inservice training dilaksanakan setiap awal semester dan pembagian tugas mengajar, para dosen atau tenaga pendidik dilatih secara umum untuk mengingatkan kembali membuat rencana pembelajaran yang baik dan benar, dan pengembangan tehnik pembelajaran contohnya: bagaimana membuat RPS, pembelajaran yang lebih menarik. Dalam pengembangannya juga terdapat pengembangan spiritual juga dilaksanakan secara reguler yaitu inservice training. Pengembangan yang berbentuk kajian tentang wacana terbaru yang ada dalam fakultas masingmasing contohnya : kuliah umum, kuliah umum ini bertujuan untuk pemberian informasi baru dan ter-Update sesuai keilmuannya, peserta yang meliputi dosen dan mahasiswa. Proses pengembangan tenaga pendidik lainnya yaitu difasilitasi dorongan untuk mengikuti konferensi-konferensi keilmuan, diantaranya workshop, kajian kur keilmuan disamping itu juga kita juga memberikan reward kepada dosen-dosen yang berprestasi, melakukan pengabdian masyarakat yaitu dosen-dosen yang aktif dalam pendampingan desa, dosen yang aktif pada kegiatan bidang pendidikan di ma’arif, kita dorong untuk menjadi leader pada kegiatan-kegiatan tersebut ini sebagai bentuk dorongan struktural disamping itu juga kita memberikan

dorongan secara material yaitu tulisan dosen yang berbentuk jurnal dan membiayai dosen-dosen yang mengikuti seminar”.<sup>115</sup>



**Gambar 4.7**

**Kuliah umum bersama Bupati Jember dr. Faida MMR. dan workshop**

Sebagai wujud komitmen yang kuat untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya dosen yang ada, Rektor INAIFAS menyampaikan kepada peneliti dalam wawancara sebagai berikut:

“Saya berusaha untuk terus memotivasi agar dosen yang ada terus meng-upgrade pendidikannya dengan meningkatkan kompetensi dan kualifikasi pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi hingga program doktoral. Hal ini penting dilakukan sebagai upaya untuk menjawab kebutuhan akan tantangan zaman serta adanya rencana untuk mengadakan program pascasarjana. Profesionalisme dosen merupakan salah satu tolak ukur dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi. Profesionalisme menjadi nilai kultural yang harus dimiliki dosen untuk selalu menampilkan karya terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai dosen, dalam suasana akademik yang memungkinkan terjadinya hubungan yang sehat antara mahasiswa dengan dosen, antar dosen, serta antar mahasiswa. Suasana kondusif diperlukan untuk memungkinkan pengembangan potensi semua pihak secara maksimal, terutama mahasiswa dan dosen, dalam mencapai standar mutu akademik yang unggul. Institusi berkewajiban untuk menciptakan sistem yang mengupayakan pelatihan dan pengembangan kemampuan profesionalisme dosen. Institusi juga harus menetapkan kriteria dosen dan manajemen mutu dosen untuk mewujudkan/ tercapainya profesionalisme dosen.

<sup>115</sup> Aminulloh, Wawancara, 27 April 2019



**Gambar 4.8**

### **Wujud komitmen dosen INAIFAS meningkatkan kualifikasinya**

Dalam hal ini jelas, bahwa seorang guru/ dosen harus selalu berusaha untuk meningkatkan kompetensi dan kualifikasi pengetahuan dan pendidikannya. Standar Mutu, Profesionalisme yang tinggi dengan kriteria; kepakaran dan pengembangan kepakaran, menerapkan teknologi instruksional, dan menerapkan etika pada waktu mengajar, meneliti, dan kegiatan profesi. Sebagaimana dikatakan bahwa Manajemen mutu dosen diperlukan untuk memberdayakan dosen sehingga mereka dapat berprestasi sebaik mungkin. Untuk itu, perlu diciptakan kondisi yang mendukung sebagaimana berikut ini: <sup>116</sup>

- a. Kondisi yang memberikan kemampuan kepada dosen untuk melaksanakan pekerjaan tersebut (managing ability);
- b. Kondisi yang memberikan kesempatan pada dosen dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut dengan memuaskan (managing opportunity);

<sup>116</sup> Observasi , di INAIFAS Kencong Jember 27 April 2019

- c. Kondisi yang mendorong dosen untuk melaksanakan tugas/pekerjaannya (managing motivation).

Berdasarkan kesimpulan di atas hasil memaparan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi bahawasan Pelatihan dan Pengembangan dalam meningkatkan kinerja Guru/ Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah Kencong Jember Dosen dituntut untuk senantiasa terus melakukan upaya-upaya inovatif dan inventif di bidang ilmu dalam melaksanakan tugasnya. Pengembangan profesionalitas dosen berkaitan dengan kualifikasi dan kompetensi akademik, personal, sosial, profesional secara terintegrasi yang diaktualisasikan sebagai suatu program yang ditujukan pada kemudahan belajar mahasiswa (seperti perancangan pembelajaran, pembuatan bahan ajar, penyajian, penilaian, dan umpan balik), merupakan suatu bagian pengembangan tenaga dosen yang terpenting.

#### **4. Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam al-Falah Assunniah Kencong Jember**

Di samping pelatihan dan pengembangan SDM, pelaksanaan pemeliharaan SDM juga hal penting yang perlu diperhatikan. Pemeliharaan SDM merupakan usaha untuk mempertahankan, membina, dan meningkatkan kondisi fisik, mental, sikap, dan perilaku pegawai agar menjadi loyal dan mampu bekerja dengan optimal untuk menunjang tercapainya tujuan. Jika pemeliharaan tenaga pendidik di perguruan tinggi kurang diperhatikan, maka semangat kerja, motivasi berprestasi, disiplin

kerja, sikap dan loyalitas tenaga pendidik akan menurun. Oleh karena itu, pemeliharaan SDM di perguruan tinggi harus diperhatikan dengan sungguh-sungguh agar dosen sebagai tenaga pendidik dapat bertahan dan berkontribusi secara maksimal, sehingga kinerja dosen akan meningkat. Kompensasi menjadi salah satu faktor yang dominan dalam mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, kompensasi juga sebagai pemelihara untuk tetap bertahan. Pemberian kompensasi yang layak di perguruan tinggi akan menarik orang-orang yang berkualitas untuk bergabung, mempertahankan dosen yang berkualitas, dan memotivasi dosen dalam meningkatkan kinerja. Sistem pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung atau kompensasi pelengkap yang tepat dan sesuai dapat menjamin kesejahteraan dosen, dan dapat menjadi pendorong untuk meningkatkan prestasi kerja. Selain oleh kompensasi, kinerja seorang dosen juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kesiediaan dosen untuk tetap hadir, aktif, dan bertahan juga dapat disebabkan oleh kepuasan yang didapat dosen dari pekerjaan dan organisasinya. Dapat dikatakan kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap kinerjanya. Dosen dengan kinerja yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh lembaga perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan kualitas akademik. Agar kinerja dosen berkualitas, dosen sebaiknya mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Ketika dosen merasakan kepuasan dalam bekerja, dosen cenderung melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan seluruh kemampuan yang dimiliki.



Bertolak pada kondisi diatas, INAIFAS juga menyadari pentingnya memberikan reward atau kompensasi guna menjaga dan meningkatkan kinerja dosen dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, hal ini sebagaimana diungkapkan Wakil Rektor I pada peneliti sebagai berikut:

“Pemberian kompensasi atau reward di INAIFAS diberikan kepada dosen dari hasil monitoring dan evaluasi kinerja dosen yang dilakukan oleh pihak internal rektorat, biasanya monev dilakukan satu tahun dua kali atau persemester, hal ini dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan dosen dan karyawan kepada mahasiswa. Secara umum bentuk kompensasi yang diberikan kepada dosen jika kinerjanya dianggap baik sesuai hasil monev yang dilakukan, dapat berupa promosi jabatan, kenaikan golongan/ gaji, serta pemberian fasilitas penunjang lainnya, yang tentu semua diberikan sesuai dengan kemampuan pihak INAIFAS.” Akan tetapi kompensasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja dosen, dari awal proses rekrutmen, kami sudah melaksanakan seleksi yang sangat ketat agar dosen yang nantinya bergabung dilembaga kami betul-betul memiliki semangat kerja, motivasi berprestasi, disiplin kerja, serta sikap dan loyalitas yang tinggi terhadap institusi.<sup>117</sup>

Berdasarkan kondisi di lapangan dari hasil pengamatan peneliti, dan pemahaman tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaji atau uang memang penting, akan tetapi bukan hal yang terpenting. Seseorang bekerja tidak sekedar untuk mencari nafkah, melainkan sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya. Selain itu, seorang pekerja menjalankan tugasnya karena hal tersebut bermakna bagi dirinya dan organisasi. Dengan demikian, seorang pekerja tersebut dapat dikatakan memiliki komitmen organisasi karena memiliki keterikatan dengan

---

<sup>117</sup> Ahmad Zaini, Wawancara, 27 April 2019

organisasi dan pekerjaannya. Komitmen organisasi juga merupakan motivasi seorang dosen untuk bekerja.

Hal ini disampaikan juga oleh wakil rektor III yakni Bapak Muhammad Dasuki dalam memaparkan Kompensasi :

Dalam pemberian hal kompensasi kepada guru/dosen, INAIFAS telah berupaya semaksimal untuk memperhatikan segala kebutuhan yang berkaitan dengan kesejahteraan guru/dosen, dalam hal honor/gaji, tunjangan, bonus dll. Kebijakan peningkatan honor/gaji diberikan kepada guru/dosen setiap kelipatan 5 tahun masa kerja, termasuk tunjangan transportasi yang melekat kepada gaji/ honor yang diberikan setiap bulannya.<sup>118</sup>

Selanjutnya ditambahkan oleh bapak Ahmad Zaini selaku Wark II Konsultan Keuangan kepada kami, beliau menyatakan mengenai Kompensasi untuk tenaga pendidik atau karyawan di INAIFAS Kencong Jember sebagai berikut:

Tunjangan lainnya adalah tunjangan beasiswa bagi guru/dosen yang melanjutkan kualifikasi pendidikannya ke jenjang S2 dan S3 nya., Pengusulan beasiswa penuh untuk S3 lewat program 5000 doktor sebanyak 5 guru/dosen, dan telah menyelesaikan S3 sebanyak 3 guru/dosen, selebihnya yang 2 orang dalam proses menyelesaikan S3 nya, Ada tambahan gaji/honor bagi guru/dosen yang mendapatkan tugas tambahan seperti guru/dosen merangkap tugas sebagai wakil rector, ke. Prodi dll.<sup>119</sup>

Faktor motivasi atau faktor penyebab kepuasan kerja ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yang meliputi serangkaian kondisi intrinsik yang bersumber dari dalam diri seseorang. Apabila kepuasan kerja dapat dicapai, pekerja akan memiliki tingkat motivasi yang tinggi dan pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Dari teori

<sup>118</sup> Muhammad Dasuki, Wawancara, 26 April 2020.

<sup>119</sup> Ahmad Zaini, Wawancara, 27 April 2020.

Herzberg ini dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa agar faktor pemeliharaan dan motivasi dapat dipenuhi. Kedua faktor ini harus tersedia agar menjadi dorongan untuk bekerja bersama secara efektif dan efisien. Adanya faktor kesehatan berarti terciptanya lingkungan kerja yang sehat, baik sehat secara fisik maupun mental. Lingkungan yang sehat tidak selalu berarti bahwa orang yang bekerja di tempat itu sehat. Oleh karena itu, kedua faktor ini, baik faktor motivasi maupun lingkungan yang sehat, perlu dihadirkan demi terciptanya kesehatan. Kesehatan maupun kepuasan perlu diciptakan untuk meningkatkan motivasi kerja. Dengan adanya motivasi kerja yang dimiliki oleh dosen, maka dosen akan bekerja dengan penuh semangat dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dosen. Deskripsi Karakteristik Responden Penelitian<sup>120</sup>

### **C. Hasil Temuan Penelitian**

#### **1. Rekrutmen Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah, maka hasil penelitiannya sebagai berikut:**

- a. Perekrutan guru/ dosen didasarkan dari hasil analisis kebutuhan ketenagaan pada institusi, apabila lembaga membutuhkan tenaga pendidik dan kependidikan baru maka institusi akan melakukan perekrutan tenaga baru sesuai persetujuan yayasan

---

<sup>120</sup> Hasil Observasi, 27 April 2019

- b. Pola rekrutmen yang diterapkan secara terbuka dan cukup mudah. yaitu informasi bisa di dapat dari setiap Dosen dan menyebarkan brosur.dan media sosial dan Proses rekrutmen menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi.
- c. Guru/ dosen direkrut oleh pimpinan bawah dan diajukan pada pimpinan atas/ yayasan.
- d. Sumber rekrutmen berasal dari sumber internal dan eksternal yang sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Sumber internal dari alumni INAIFAS. Sedangkan sumber eksternal adalah dari kalangan pelamar, tokoh masyarakat dan dosen perguruan tinggi sekitar.
- e. Standart untuk menjadi guru/ dosen perguruan tinggi Islam yang paling penting adalah kemampuan akademisi, keagamaan dan komitmen pengabdian, dan memiliki kualikaasi yang dibutuhkan.
- f. Syarat bagi sumber internal dalam rekrutmen guru/ dosen harus lulus program magister dan sesuai kualifikasi yang dibutuhkan pada setiap fakultas.
- g. Perekrutan guru/ dosen harus sesuai dengan keilmuan yang ada pada perguruan tinggi Islam

## **2. Seleksi Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen/Guru di Institut Agama Islam Al falah Assunniah Kencong Jember.**

- a. Keputusan seleksi ada pada pimpinan atas atau yayasan. Setelah yayasan mendapatkan dokumen dari pimpinan bawah tentang nama-nama peserta tenaga pendidik dan kependidikan baru, maka pihak

yayasan yang akan memutuskan melalui forum diskusi bersama pimpinan atas lainnya beserta rektor.

- b. Setelah proses rekrutmen dianggap selesai dan sudah ada ada pelamar yang mengajukan diri sebagai calon guru/dosen maka Langkah selanjutnya yang dilakukan oleh INAIFAS adalah mulai menyeleksi untuk selanjutnya berkas-berkas yang dianggap layak dipisah. Langkah selanjutnya, calon guru/dosen yang lolos seleksi berkas dihubungi untuk dilakukan tahapan berikutnya yaitu wawancara dan interview.
- c. Tahapan seleksi, yakni seleksi administratif, tes tertulis, wawancara, micro teaching, dan membaca Al\_Qur'an dan Kitab Kuning dengan fasih.
- d. Keputusan seleksi sangat tergantung pada hasil diskusi bersama yayasan yaitu penilaian yang disesuaikan dengan kualifikasi kebutuhan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan

### **3. Pelatihan dan pengembangan Dalam Meningkatkan Kinerja guru/dosen di Institut Agama Islam Alfalah Assunniah Kencong Jember.**

- a. Pelatihan dan Pengembangan guru/ dosen adalah keilmuan, kualifikasi dan kompetensi. Seorang pendidik harus selalu mengupgrade keilmuan yang mereka miliki, karena pendidik merupakan agen pembelajaran dan suri tauladan bagi peserta didiknya.
- b. Bentuk lain untuk terus meningkatkan sumber daya guru/dosen di INAIFAS adalah melaksanakan kegiatan-kegiatan workshop, diklat, seminar dan kuliah umum yang diperuntukkan bagi semua guru/dosen

INAFAS, selain kegiatan-kegiatan pelatihan dan pengembangan yang diikuti guru/dosen, juga atas inisiatif sendiri atau ditugaskan pihak institute yang biasanya dibantu oleh pihak institute. Kegiatan pelatihan dan pengembangan guru/dosen INAFAS rutin dilaksanakan 1 tahun dua kali, selain kegiatan pelatihan dan pengembangan yang sifatnya incidental, karena adanya kunjungan dari pihak luar, seperti pejabat pemerintah.

- c. Kegiatan-kegiatan Kerjasama dengan Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta juga dilakukan bahkan dengan Perguruan Tinggi Luar Negeri diantaranya Kerjasama dengan Perguruan Karya Ilmiah antar dosen dengan Kolej Universitas Seri Begawan, Brunei Darussalam, Kerjasama pertukaran dosen dengan Universitas al-Ahqof Yaman.
- d. Program pengembangan keilmuan guru/ dosen juga dilaksanakan melalui pembuatan karya tulis ilmiah seperti buku dan jurnal.
- e. Tujuan pelatihan dan pengembangan guru/ dosen adalah penguatan wawasan akademis tenaga pendidik, dan meningkatkan kemampuan komunikasi tenaga pendidik, dan meningkatkan mutu tenaga pendidik dan kependidikan.

#### **4. Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja guru/ dosen di Institut Agama Islam Al falah Assunniyah Kencong Jember.**

- a. Dalam pemberian hal kompensasi kepada guru/dosen, INAFAS telah berupaya semaksimal untuk memperhatikan segala kebutuhan yang berkaitan dengan kesejahteraan guru/dosen, dalam hal honor/gaji,

tunjangan, bonus dll. Kebijakan peningkatan honor/gaji diberikan kepada guru/dosen setiap kelipatan 5 tahun masa kerja, termasuk tunjangan transportasi yang melekat kepada gaji/ honor yang diberikan setiap bulannya.

- b. Tunjangan lainnya adalah tunjangan beasiswa bagi guru/dosen yang melanjutkan kualifikasi pendidikannya ke jenjang S2 dan S3 nya.
- c. Pengusulan beasiswa penuh untuk S3 lewat program 5000 doktor sebanyak 5 guru/dosen, dan telah menyelesaikan S3 sebanyak 3 guru/dosen, selebihnya yang 2 orang dalam proses menyelesaikan S3 nya.
- d. Ada tambahan gaji/honor bagi guru/dosen yang mendapatkan tugas tambahan seperti guru/dosen merangkap tugas sebagai wakil rector, ke.

Prodi dll

IAIN JEMBER

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pembahasan dalam bab ini akan merujuk pada fokus penelitian, yaitu aktivitas manajemen SDM yang terfokus pada : Rekrutmen Dosen, Seleksi Dosen, Pendidikan dan Pengembangan Dosen, Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam al Falah as Sunniyah Kencong Jember. Menelaah hasil observasi dan wawancara yang mendalam dengan para narasumber yang dilengkapi dengan study dokumentasi, maka telah dipaparkan deskripsi umum tentang temuan dan hasil penelitian yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam al Falah as Sunniyah Kencong Jember.

#### **A. Rekrutmen Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniyah**

Dari hasil temuan tersebut, penulis berupaya untuk melakukan sebuah analisis hasil penelitian terkait dengan Rekrutmen Dosen, Seleksi Dosen, Pendidikan dan Pengembangan Dosen, Kompensasi Dosen . Analisis yang dilakukan dengan melihat fakta-fakta dan temuan lapangan sebagaimana yang telah dideskripsikan terdahulu, dan membandingkan dengan konsep dan teori yang sesuai dengan manajemen sumber daya manusia. Penulis juga akan ‘memfokuskan pembahasan sesuai dengan bahasan sebelumnya dari penelitian ini, yaitu analisis Rekrutmen Dosen, Seleksi Dosen, Pendidikan dan Pengembangan Dosen, Kompensasi Dosen peningkatan kinerja dosen di Institusi tersebut.



Rekrutmen Dosen di Institut Agama Islam al Falah as Sunniah Kencong Jember Sebagaimana yang disampaikan oleh Ronald W. Rebore dalam bukunya Educational administration bahwa proses rekrutmen harus memperhatikan beberapa hal: *Pertama*, sebelum memulai proses rekrutmen, setiap lowongan pekerjaan harus dianalisis terlebih dahulu untuk memastikan berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan, dengan kualifikasi apa saja serta metode yang paling efektif untuk digunakan dalam proses rekrutmen. Hal ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa penambahan atau pengangkatan dosen nantinya betul-betul karena sangat dibutuhkan dan sesuai dengan kriteria yang diinginkan. *Kedua*, metode rekrutmen yang paling umum digunakan adalah pencarian internal, daftar referensi, menghubungi agen ketenagakerjaan, mengiklankan lowongan pekerjaan melalui media elektronik dan non elektronik serta media sosial lainnya.<sup>121</sup>

Dilihat dari proses rekrutmen dosen yang dilakukan oleh pihak INAI FAS, maka, perekrutan calon dosen dilakukan dengan menggunakan penggabungan metode eksternal dan internal, proses tersebut bisa dilihat dari:

1. Rekrutmen dosen didasarkan pada hasil evaluasi dan analisis kebutuhan ketenagaan dilembaga, apabila institusi membutuhkan tenaga pendidik/ dosen baru, maka institusi akan melakukan perekrutan pemenuhan tenaga pendidik/ dosen berdasarkan need

---

<sup>121</sup> Ronald W Rebore, Educational..., 177

assessment hasil analisis kebutuhan ketenagaan di Institut Agama Islam al Falah as Sunniah Kencong Jember. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga pendidik yang didasarkan dari sebuah analisis, akan menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Sehingga perencanaan rekrutmen prosesnya bermula dari spesifikasi yang jelas dari kebutuhan sumber daya manusia (jumlah, kriteria keahlian dan tingkat) sesuai batasa waktu tertentu.

Proses tersebut rekrutmen tersebut telah sesuai dengan PP No. 4 Tahun 2014 tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi:

- a. Menyebarluaskan pengumuman tentang kebutuhan tenaga kependidikan dalam berbagai jenis dan kualifikasi sebagaimana proses perencanaan yang telah ditetapkan
- b. Membuka pendaftaran bagi pelamar atau sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan baik persyaratan administratif maupun persyaratan akademis
- c. Menyelenggarakan pengujian berdasarkan standar seleksi dan dengan menggunakan teknik-teknik seleksi atau cara-cara tertentu yang dibutuhkan. Standar seleksi menyangkut umur, kesehatan fisik, pendidikan, pengalaman, tujuan-tujuan, perangai, pengetahuan umum, ketrampilan komunikasi, motivasi, minat, sikap, kesehatan mental dsb.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> PP No. 4 Tahun 2014

2. Sumber rekrutmen berasal dari sumber internal dan eksternal yang sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Sumber internal dari alumni Institut Agama Islam al Falah as Sunniah Kencong Jember atau melalui promosi jabatan. Sedangkan sumber eksternal adalah dari kalangan pelamar, tokoh masyarakat dan dosen perguruan tinggi sekitar.
3. Standart untuk menjadi tenaga pendidik dan kependidikan perguruan tinggi Islam yang paling penting adalah kemampuan akademisi, keagamaan dan komitmen pengabdian, dan memiliki kualifikasi yang dibutuhkan.
4. Syarat bagi sumber internal dalam rekrutmen tenaga pendidik harus lulus program magister dan sesuai kualifikasi yang dibutuhkan pada setiap fakultas.
5. Perekrutan tenaga pendidik harus sesuai dengan kebutuhan jurusan keilmuan yang ada pada perguruan tinggi Islam itu sendiri.

#### **B. Seleksi Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Institut Agama Islam al Falah as Sunniah Kencong Jember**

Seleksi adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang akan dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu tertentu. Seleksi adalah proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memilih dari sekumpulan pelamar, atau orang-orang yang paling baik dan memenuhi kriteria untuk ditempatkan pada posisi yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan saat ini.

Tahap seleksi dosen pada Institut Agama Islam al Falah as Sunniah Kencong Jember dengan membentuk panitia khusus dari internal lembaga, biasanya yang terlibat di dalamnya selain pihak rektorat dan yayasan ialah LP2M dan tidak melibatkan pihak luar. Dalam proses seleksi menyesuaikan dengan kriteria yang dibutuhkan pada masing-masing fakultas dan kebutuhan dosen mata kuliah, dalam hal ini disebut sebagai analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia. Sedangkan tahapan selanjutnya adalah proses rekrutmen sebagai syarat utama untuk masuk bergabung bersama INAIFAS yakni lolos berkas, interview, tes akademik dan non akademik dan lolos pengamatan diberbagai aktifitas sosial lainnya, kami juga melakukan pemantauan pada seluruh jejak digital media sosialnya mulai dari facebook, whatshap, twitter dan media sosial lainnya. Dari hasil seleksi tersebut nantinya akan dilaporkan oleh pihak penyelenggara seleksi tenaga pendidik/ dosen untuk diseleksi. Keputusan seleksi ada pada pimpinan atas atau yayasan. Setelah yayasan mendapat dokumen dari hasil seleksi awal tentang nama-nama calon tenaga pendidik/ dosen, maka pihak yayasan yang akan memutuskan melalui forum diskusi bersama pihak rektorat. Keputusan seleksi sangat tergantung pada hasil diskusi bersama yayasan yaitu penilaian yang disesuaikan dengan kualifikasi kebutuhan tenaga pendidik/ dosen.

Proses seleksi calon dosen yang dilakukan oleh INAIFAS sebagaimana tersebut diatas dapat dikatakan telah melalui tiga tahapan proses seleksi dan sesuai dengan kriteria dasar seleksi sebagaimana disebutkan oleh Sedarmayanti sebagai berikut: 1. Informasi analisis jabatan, 2. Rencana sumber

daya manusia, 3. Rekrutmen. Adapun Kriteria Dasar Seleksinya adalah: Berpedoman pada laporan analisis pekerjaan, rencana dan rekrutmen tenaga kerja, efektif dan efisien dalam alokasi waktu, dana, tenaga, dan lain-lain, memperhatikan ketentuan yang berlaku, swasta atau pemerintah, dilaksanakan objektif dan jujur, profesional.<sup>123</sup>

Indikator keberhasilan dari proses seleksi calon dosen yang dilakukan Institut Agama Islam al Falah as Sunniyah adalah dosen pengampu mata kuliah sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya, memiliki sikap dan kepribadian yang baik, berdedikasi dan loyal terhadap yayasan.

### **C. Pelatihan dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik/ dosen di Institut Agama Islam al Falah as Sunniyah Kencong Jember**

Pelatihan dan Pengembangan sumber daya dosen memiliki cakupan konsep dan praktek yang sangat luas. Dalam hubungannya dengan manajemen SDM, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah pertumbuhan profesional, pelatihan-pelatihan kerja, pendidikan keterampilan, dan dukungan organisasi terhadap kelangsungan pendidikan karyawannya.<sup>124</sup>

Pelatihan dan Pengembangan tenaga pendidik/ dosen yang harus terus ditingkatkan adalah keilmuan, kualifikasi dan kompetensinya. Seorang pendidik harus selalu mengupgrade keilmuan yang mereka miliki, karena pendidik merupakan agen pembelajaran dan suri tauladan bagi peserta didiknya.

<sup>123</sup> Sedarmayanti, *Manajemen...*,137

<sup>124</sup> Abdus Salam Dz. *Manajemen Insani Pendidikan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 147

Bernadin dan Russel menyatakan, "Traning is defined as any attempt to improve employee performance on currently help job or related to it. " Pelatihan dalam pengertian ini merupakan setiap usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan/ pegawai pada pekerjaan yang dipegangnya saat ini atau yang terkait dengan pekerjaannya. Hal ini biasanya berani perubahan dalam pengetahuan, keterampilan, sikap, atau perilaku khusus.<sup>125</sup>

Pelatihan dan pengembangan yang baik harus memperhatikan beberapa hal, sebagaimana yang disampaikan oleh Malayu S.P. Hasibuan sebagai berikut:

#### 1. Metode Latihan atau Training

Metode latihan harus berdasarkan kepastian kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain.

Dalam hal ini pihak Institut Agama Islam al Falah as Sunniyah Kencong Jember memprogramkan kegiatan pelatihan bagi guru/ dosen dan karyawannya rutin dilaksanakan minimal satu kali setiap semester atau dua kali dalam satu tahun dengan mendatangkan dosen dari luar sebagai pembicara. Bentuk kegiatannya berupa seminar, diklat, work shop, stadium general dan lain-lain. Kegiatan tersebut dilaksanakan didalam atau diluar kampus dengan melibatkan instruktur dan kopertais. Kegiatan ini sangat efektif dirasakan sebagai sebuah upaya untuk terus meningkatkan kompetensi dosen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

---

<sup>125</sup> Bernadin, H John & J.E.A Russel, *Human resource Managemen: Experiential Approach*: 2013 Mc Gmw Hill, 113

Professional dalam artian memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memenuhi syarat adalah hal utama bagi setiap tenaga dosen. Selain kualitas keilmuan dan penelitian yang perlu untuk terus diasah dengan meng update perkembangan pengetahuan yang ada, maka setiap guru/dosen dituntut untuk terus mengikuti berbagai macam pelatihan dan pengembangan, baik yang diadakan oleh institusi atau inisiatif sendiri. Hal lain yang perlu terus dijaga dalam melaksanakan setiap kegiatan pembelajaran adalah dengan meningkatkan kerjasama yang baik antara pengelola, dosen dan mahasiswa, bahkan dengan anggota masyarakat, serta teman sejawat.

## 2. Metode Pengembangan

Pengembangan adalah upaya meningkatkan sesuatu agar lebih bertambah baik. Pengembangan SDM dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan. Seperti dikemukakan Sikula: development in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personel learn conceptual and theotetical knowledge for general purposes. Training is a short term educational process utilizing a systematic and orgenized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skill for a definite purpose.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Sikula, Andrew, F. *Personnel Administration and Human Resources Management*. (New York: A. Wiley Trans Ed. By John Wiley & Sons Inc.1981), 38

Berdasarkan penuturan Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia. Terdapat dua jenis pengembangan SDM, yaitu: pengembangan SDM secara formal dan secara informal.

*Pertama*, pengembangan SDM secara formal yaitu SDM yang ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut maupun lembaga diklat.

Pengembangan SDM guru/ dosen di Institut Agama Islam al Falah as Sunniah Kencong Jember secara formal dilakukan karena tuntutan tugas saat ini maupun masa yang akan datang. Dengan demikian, jenis pengembangan ini dapat memenuhi kebutuhan kompetensi SDM yang bersifat *empirical needs* dan *predictive needs* bagi eksistensi dan keberlanjutan lembaga.

*Kedua*, pengembangan SDM secara informal yaitu pengembangan kualitas SDM secara individual berdasarkan kesadaran dan keinginan sendiri untuk meningkatkan kualitas diri sehubungan dengan tugasnya.<sup>127</sup>

Proses pengembangan dosen di INAIFAS reguler dilaksanakan setiap tahun, diantaranya inservice training dilaksanakan setiap awal semester dan pembagian tugas mengajar, para dosen atau tenaga pendidik dilatih secara umum untuk mengingatkan kembali membuat rencana pembelajaran yang baik dan benar, dan pengembangan tehnik pembelajaran contohnya: bagaimana membuat RPS, pembelajaran yang lebih menarik. Hal ini menunjukkan bahwa pihak INAIFAS memiliki

---

<sup>127</sup> Hasibuan, Malayu, S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 72-73



kometmen yang kuat dalam meningkatkan kompetensi professional dosennya, serta mampu menjadi agent of innovation dan agent of changes. Selain itu, diharapkan juga bahwa guru/ dosen yang memiliki kemampuan professional dapat menghasilkan insan-insan yang memiliki daya kompetitif yang tidak meninggalkan nilai-nilai indigeneous, sehingga mampu menunjukkan jati diri yang bermoral-etis dan identitas lembaga pada percaturan global.

Pelatihan dan pengembangan SDM tersebut dalam kenyataannya tidak bersifat dikotomis, melainkan saling melengkapi sebagai suatu upaya peningkatan kualitas SDM. Terdapat lima domain penting dalam pengembangan SDM bidang pendidikan, yaitu: profesionalitas, daya kompetitif, kompetensi fungsional, keunggulan partisipatif, dan kerja sama. Pengembangan pada kelima domain tersebut diperlukan upaya pengendalian mutu terpadu atau total quality control (TQC). Selain itu, pendidikan dan latihan sebagai wahana pengembangan SDM diperlukan suatu program diklat terpadu agar tercapai efektivitasnya. Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik/ dosen dilakukan secara personal maupun sesuai kebutuhan melalui pelatihan-pelatihan baik yang diselenggarakan oleh akademis baik di dalam ataupun diluar, program study lanjut, diskusi keilmuan, workshop, forum kajian dengan para dosen senior, Pengembangan dan pembinaan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan terdapat pembinaan kerohanian yaitu pengajian dan istigosah dengan para

ulama, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan dilaksanakan sesuai kebutuhan yang difasilitasi oleh pihak akademis.

Wawancara diatas dapat dipahami bahwa Pengembangan secara informal adalah seorang dosen atau tenaga pendidik atas usaha sendiri mengembangkan dan melatih dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang berhubungan sesuai jabatan dan tugasnya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa tenaga pendidik dan kependidikan tersebut memiliki keinginan keras dalam meningkatkan kualitas kinerja dengan cara meng-upgrade kemampuan. Kegiatan bermanfaat bagi institusi karena produktivitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan semakin berkualitas, sehingga produktivitas dan efisiensinya juga semakin baik.

Proses pengembangan dosen yang berbentuk workshop dan seminar yang dilaksanakan didalam ataupun diluar lingkungan akademik, apabila kegiatan itu bersifat personal tapi dibutuhkan secara urgensi didanai oleh kampus, jika bersifat manajerial maka akan dianggarkan untuk kebutuhan pengembangan tenaga pendidik untuk akademisi.

Pengembangan dan pelatihan sangat membutuhkan dana yang cukup besar, namun investasi pada kompetensi sumber daya manusia tersebut (human investment) dapat menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi lembaga. Rancangan mengenai pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia hendaknya disusun secara teliti dan berdasarkan pada metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan

yang dibutuhkan institusi saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dalam bidang spiritual, konseptual, teoritis, teknis, moral tenaga pendidik dan kependidikan dalam mencapai produktivitas kerja dan mengajar yang efektif dan mencapai hasil yang optimal.

#### **D. Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru/ Dosen di Institut Agama Islam al Falah as Sunniyah Kencong Jember**

Kompensasi merupakan segala sesuatu bentuk imbalan yang diterima oleh seseorang (pekerja) sebagai imbalan atas kerja mereka, yaitu dalam bentuk:

1. Finansial langsung (*direct financial compensation*) seperti gaji, upah, komisi, bonus.
2. Finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) seperti tunjangan, asuransi, bantuan untuk biaya pendidikan, uang cuti liburan dan sebagainya.
3. Non finansial (*non financial compensation*) yaitu bentuk kompensasi yang merupakan imbalan kepuasan yang diterima oleh pekerja atas pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan fisik atau psikologi pekerjaan.<sup>128</sup>

Pemberian kompensasi atau reward di INAFAS dari hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa ada kompensasi yang diberikan secara langsung (*direct financial compensation*), yaitu berupa gaji tetap bulanan dan bonus atau upah ekstra yang diberikan kepada dosen atas pekerjaannya yang

---

<sup>128</sup> Darsono dan Siswandoko, Tjatjuk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*, (Jakarta: Nusantara Consulting, 2011)

dianggap baik dan menguntungkan lembaga. Selanjutnya kompensasi yang bersifat tidak langsung (*direct financial compensation*), berupa promosi jabatan, kenaikan golongan/ gaji, serta pemberian fasilitas penunjang lainnya seperti kendaraan dinas, yang tentu semua diberikan sesuai dengan kemampuan pihak INAIFAS. Sedangkan kompensasi yang bersifat (*non finansial compensation*) Non Finansil adanya kepuasan yang dirasakan dosen karena bisa bergabung dan mengabdikan di lembaga pendidikan yang berada di lingkungan PP. Assunniah, artinya ada banyak dosen yang memiliki ikatan emosional yang kuat dengan pondok pesantren, sehingga nilai kepuasan tidak diukur dari seberapa besar kompensasi finansial yang diterima. Selain dari itu semua, karena proses dari awal rekrutmen sudah melaksanakan seleksi yang sangat ketat maka, dosen yang bergabung di INAIFAS memiliki etos kerja yang baik, disiplin, memiliki motivasi berprestasi, berkepribadian baik dan punya loyalitas terhadap lembaga pendidikan

Penelitian ini mengacu pada teori motivasi Dua Faktor atau teori Herzberg. Frederick Herzberg merupakan seorang ahli psikologi dari Universitas Cleveland, Amerika Serikat. Pada tahun 1950, ia mengembangkan teori motivasi “Dua Faktor” (Herzberg’s Two Factors Motivation Theory). Menurut teori Herzberg, ada dua faktor yang mempengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, yakni faktor hygiene dan motivasi.

## 1. Faktor Hygiene

Faktor Hygiene atau kesehatan menyangkut kebutuhan pemeliharaan yang sifatnya ekstrinsik atau bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku dalam kehidupan seseorang.

Faktor ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan dosen, ketentraman, dan kesehatan. Faktor ini tidak menciptakan kepuasan walaupun kehadirannya membantu mencegah ketidakpuasan, seperti cuti, sakit, libur, program kesehatan dan kesejahteraan. Selain itu, faktor ini juga mencakup kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku, kebijakan organisasi, hubungan interpersonal, status seseorang dalam organisasi, dan pengawasan.

Segi menarik dari teori Herzberg adalah besarnya gaji tidak selalu dianggap sebagai motivator, terutama bagi pegawai-pegawai profesional dan pimpinan, sepanjang gaji yang diterima cukup dan dirasa adil. Kompensasi memotivasi orang-orang tertentu pada waktu tertentu. Namun, kompensasi bukan faktor yang menyebabkan pegawai memiliki kinerja yang tinggi; keberadaan kompensasi hanya sebagai pencegah ketidakpuasan dan sebagai faktor pemelihara. Faktor pendorong semangat seseorang melakukan pekerjaan yakni berasal dari dalam diri seseorang.

Berdasarkan pemahaman tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaji atau uang memang penting, akan tetapi bukan hal yang terpenting. Seseorang bekerja tidak sekedar untuk mencari nafkah, melainkan sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya. Selain itu,

seorang pekerja menjalankan tugasnya karena hal tersebut bermakna bagi dirinya dan organisasi. Dengan demikian, seorang pekerja tersebut dapat dikatakan memiliki komitmen organisasi karena memiliki keterikatan dengan organisasi dan pekerjaannya. Komitmen organisasi juga merupakan motivasi seorang dosen untuk bekerja.

## 2. Faktor motivasi

Faktor motivasi atau faktor penyebab kepuasan kerja ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yang meliputi serangkaian kondisi intrinsik yang bersumber dari dalam diri seseorang. Apabila kepuasan kerja dapat dicapai, pekerja akan memiliki tingkat motivasi yang tinggi dan pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Dari teori Herzberg ini dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa agar faktor pemeliharaan dan motivasi dapat dipenuhi. Kedua faktor ini harus tersedia agar menjadi dorongan untuk bekerja bersama secara efektif dan efisien. Adanya faktor kesehatan berarti terciptanya lingkungan kerja yang sehat, baik sehat secara fisik maupun mental. Lingkungan yang sehat tidak selalu berarti bahwa orang yang bekerja di tempat itu sehat. Oleh karena itu, kedua faktor ini, baik faktor motivasi maupun lingkungan yang sehat, perlu dihadirkan demi terciptanya kesehatan. Kesehatan maupun kepuasan perlu diciptakan untuk meningkatkan motivasi kerja. Dengan adanya motivasi kerja yang dimiliki oleh dosen, maka dosen akan bekerja dengan penuh semangat dan pada

akhirnya dapat meningkatkan kinerja dosen. Deskripsi Karakteristik  
Responden Penelitian



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil temuan penelitian tentang manajemen sumber daya pendidik dalam meningkatkan kinerja dosen ( studi kasus di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah Kencong Jember ), maka peneliti dapat menyimpulkan sesuatu kesimpulan sebagai berikut :

*Pertama*, Rekrutmen Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah Kencong Jember yaitu :

- a. Rekrutmen dosen didasarkan pada hasil evaluasi dan analisis kebutuhan ketenagaan dilembaga.
- b. Menyebarluaskan pengumuman tentang kebutuhan tenaga kependidikan melalui berbagai cara, baik melalui media cetak dan elektronik termasuk medsos atau langsung menyebarkan pengumuman ke PTN dan PTS.
- c. Membuka pendaftaran bagi pelamar sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan.
- d. Sumber rekrutmen berasal dari sumber internal dan eksternal yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan.

*Kedua*, Seleksi Dosen di Institut Agama Islam al Falah as Sunniah Kencong Jember yaitu :

- a. Pengumpulan informasi calon-calon dosen yang mendaftar baik personal references ataupun employment references.



- b. Penyelenggaraan seleksi tertulis meliputi tes psikologis (tes bakat dan minat, prestasi, kecerdasan dan kepribadian) dan tes pengetahuan.
- c. Penyelenggaraan tes lisan dan wawancara, termasuk tes kemampuan membaca Al-Qur'an dan kitab dengan baik dan benar khusus bagi calon dosen agama.
- d. Bagi calon dosen yang lolos seleksi, selanjutnya direkomendasikan kepada rektor untuk diusulkan kepada yayasan.

*Ketiga*, Pelatihan dan Pengembangan Pendidik/ dosen di Institut Agama Islam al Falah Assunniah Kencong Jember yaitu :

- a. Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik/ dosen dilakukan secara personal maupun kelembagaan sesuai kebutuhan, melalui pelatihan-pelatihan baik yang diselenggarakan di dalam ataupun diluar.
- b. Proses pelatihan dan pengembangan dosen di INAIFAS reguler dilaksanakan dua kali setiap tahun, diantaranya inservice training dilaksanakan setiap awal semester dan pembagian tugas mengajar.
- c. Untuk terus menjaga kompetensi dosen, INAIFAS mengadakan program kompetisi hasil karya ilmiah antar dosen yang ada.
- d. Mengadakan kerjasama antar Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta, bahkan dengan beberapa Perguruan Tinggi Luar Negeri dalam pembuatan karya ilmiah.

*Keempat*, Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam al Falah as Sunniyah Kencong Jember.

- a. Selain honor atau gaji bulanan yang sudah melekat sesuai kualifikasi pendidikan dan masa kerja, INAIFAS memberikan tambahan honor atau gaji dosen setiap kelipatan lima tahun masa kerja sebesar Rp 250.000.
- b. Tunjangan lainnya adalah memberikan bantuan beasiswa bagi dosen yang melanjutkan kualifikasi pendidikannya ke jenjang S2 dan S3.
- c. Pengusulan beasiswa penuh untuk S3 lewat program 5000 Doktor sebanyak 5 dosen.
- d. Ada tambahan gaji atau honor bagi dosen yang mendapatkan tugas tambahan struktural.

## **B. Saran**

### 1. Bagi Institut Agama Islam Al Falah Assunniyah Kencong Jember

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi lembaga, khususnya bagi para Kepala/ Rektor dan Yayasan dalam merencanakan rekrutmen, melaksanakan seleksi, melatih dan mengembangkan serta memberikan kompensasi bagi dosen khususnya di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniyah Kencong Jember yang efektif, efisien dan ideal.

### 2. Bagi Lembaga Pendidikan Secara Umum

Membantu memberikan gambaran dan solusi atas berbagai persoalan berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Pendidikan

khususnya dalam rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi dosen.



## DAFTAR PUSTAKA

- Hakim Abdul, 2014. *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Semarang: EF Press Digimedia
- Departemen Agama Republik Indonesia, 2005. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, CV. Diponegoro: Bandung
- Muhyasa E, 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Sutrisno Edy, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenadamedia Group
- Enkoswara dan Aan Komariah. 2011. *Administrasi Pendidikan* Bandung: Alfabeta
- Dessler Gary, 2010. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Indeks
- <https://hefniy.wordpress.com/2008/10/06/manajemen-dalam-perspektif-islam>
- Husaini Usman, 2006. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- John W. Creswell, 2015. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Juliansyah Noor. *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Malayu S.P. Hasibuan, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Marno Dan Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama
- Masram, Muah, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, Sidoarjo: Zifatama Publisher
- Masykuri Bakri, 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Paradigma Islam*. Surabaya: Visipress Media
- Michael. A., Miles B. Mattahew. & Saldana Johnny, 2014. *Qualitative Data Analyzis: A Method Sourcebook*, 2014 (3 rd ed.), SAGE Publication: California

Mujamil Qomar, 2007. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelola Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: Erlangga

Permensos 16 Tahun 2017

E. Jackson, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke 21*, Edisi 1. Terjemah Nurdin Sobari dan Dwi Kartini Yahya, Jakarta: Erlangga

Ronald W. Reboore, 1985. *Educational administration*, United State: Prentice-Hall

Sadil Samsudin, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia

Sedarmayanti, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: Aditama

Sedarmayanti, 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju

Sondan. P. Siagian, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Sugiono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta

T. Hani Handoko, 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003

Wibowo 2017, *Manajemen Kinerja*, Depok: Raja Grafindo Persada

<http://manajemenstiesbi.blogspot.com/2012/11/unsur-unsur-manajemen.html>

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Romli  
Tempat Tanggal Lahir : Jember, 12 Juli 1974  
NIM : 0849118056  
Judul : Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Studi Kasus di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember), Pasca sarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Dr. H. Sofyan Tsauri, MM. Pembimbing II Dr. H. Suhadi Winoto, M. Pd

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Naskah tesis ini secara keseluruhan merupakan hasil penelitian saya, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya dan sepanjang pengetahuan saya, penelitian tentang : Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Studi Kasus di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember)", sebagaimana judul tesis ini belum pernah dilakukan ataupun ada kemungkinan judul sebatas judul akan tetapi berbeda masalahnya.
2. Naskah tesis ini menurut saya sangat penting untuk dilakukan penelitian, mengingat belum adanya kejelesan yang secara tegas dijadikan dasar dalam menyikapi masalah tersebut
3. Apabila dikemudian hari naskah tesis saya ini ternyata plagiat ( menjiplak dan tidak asli ), maka saya siap menerima sanksi dan tidak akan menuntut pihak manapun.

Demikian pernyataan saya ini agar dimaklumi oleh semua pihak.

Jember, 30 Desember 2020.

Saya yang menyatakan,



MUHAMMAD ROMLI

# شهادة

No. In.25/PP.009/APT/ 0149 / 1 /2020

يشهد الموقع أدناه بأن السيد/ة:

**MUHAMMAD ROMLI**

المولود/ة بتاريخ : ١٢ يوليو ١٩٧٤

قد تابع/ت الاختبارات في اللغة العربية لغير الناطقين بها التي أجراها  
مركز اللغة بالجامعة الإسلامية الحكومية جمبرو وكانت الدرجات التي حصل/ت عليها كما يلي:

٤٢	فهم المسموع
٤٩	فهم القواعد والتراكيب
٦٠	فهم المقروء والمفردات
٥٠٣	مجموع الدرجات

أعقد الاختبار بالتاريخ :  
٩ يوليو ٢٠٢٠

وتصح هذه الشهادة إلى :  
٩ يناير ٢٠٢٢



رئيس مركز اللغة

H. Moch. Imam Machfudi, S.S., M.Pd., Ph.D.  
NIP. 19700126200001002





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**  
**PASCASARJANA**

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

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: B. 2731/In.20/2/PP.00.9/12/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek plagiasi terhadap naskah tesis:

Nama	:	Muhammad Romli
NPM	:	0849118056
Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Jurusan	:	Magister (S2)

dan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	88 %	70 %
Bab II (Kajian Pustaka)	95 %	70 %
Bab III (Metode Penelitian)	89 %	70 %
Bab IV (Paparan Data)	96 %	85 %
Bab V (Pembahasan)	89 %	80 %
Bab VI (Penutup)	97 %	90 %

Surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 22 Desember 2020

\_\_\_\_\_  
Direktur,  
Pascasarjana



A. Aminullah, M.Ag.  
NIP. 196011161992031001





**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](http://www.iain-jember.ac.id) Email: [pps.iainjbr@gmail.com](mailto:pps.iainjbr@gmail.com)

No : B.1857/In.20/PP.00.9/PS/9/2020 07 September 2020  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk  
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.  
Rektor Institut Agama Islam Alfalah Assunniah (INAIFAS ) Kencong  
di-

tempat

*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 : Muhammad Romli  
NIM : 0849118056  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : S2  
Judul : Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Dosen ( Studi Kasus di Institut Agama Islam Alfalah Assunniah (INAIFAS ) Kencong  
Pembimbing 1 : Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.  
Pembimbing 2 : Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd.  
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnnya disampaikan terima kasih.  
*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Direktur

*[Signature]*  
Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.  
NIP. 196101041987031006

# جَامِعَةُ الْفَلَاحِ الْإِسْلَامِيَّةِ السُّنِّيَّةِ

INSTITUT AGAMA ISLAM AL-FALAH AS-SUNNIYAH  
KENCONG-JEMBER

TERAKREDITASI BAN-PT NO: SK.BAN-PT NO.914/SK/BAN-PT/Akred/PT/VII/2015

No.09 Kencong Jember | Telp/Fax : 0336-324249 | e-mail : admin@inaifas.ac.id/staifas\_044@yahoo.com | website : Inaifas.ac.id

## SURAT KETERANGAN

Nomor: 67/A/044/S.Kt/INAIFAS/XII/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini Rektor Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniyyah Kencong Jember menerangkan bahwa:

Nama : Muhammad Romli  
Nim : 0849118056  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jurusan : S2  
Asal Perguruan Tinggi : IAIN JEMBER  
Judul : Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Studi Kasus di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniyyah (INAIFAS) Kencong

Yang bersangkutan benar-benar telah melakukan penelitian sejak tanggal 07 September s/d 07 Desember 2020 di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniyyah Kencong Jember.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Kencong, 17 Desember 2020

Rektor,



Rizal Mumazziq Z., M.P.I.

044.011.19840430



## DIEM] New notification from Dynamics of Islamic Educational Management

Pesan:

Siti Zulaihah <Ahiyluzzz@gmail.com>

Jum, 18 Des 2020 pukul 10:18

Balas ke Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. <ndlostairsbr@gmail.com>

kepada muhammadromli <romlimuhammad706@gmail.com>

You have a new notification from Dynamics of Islamic Educational Management

You have been assigned as an editor to the submission "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA DOSEN (Studi Kasus Di Institut Agama Islam Al Falah Assunnayah (INAIFAS) Kencong Jember)"

Link: <http://jurnalpedagogia.iainjember.ac.id/index.php/DIEM/workflow/process/878>

Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.

---







Dynamics of Islamic Educational Management



## JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

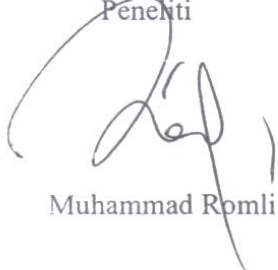
**Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen  
(Studi Kasus di Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember)  
Tahun Pelajaran : 2019-2020**

No	Tanggal	Jenis Kegiatan	Tanda Tangan
1.	Rabu, 04 Maret 2020	Silaturahmi dan Observasi Kampus (INAFAS) Kencong-Jember	
2.	Kamis, 12 Maret 2020	Silaturahmi dan Minta izin dan sekaligus Kampus (INAFAS) Kencong-Jember sebagai tempat penelitian Tesis	
3.	Kamis, 12 Maret 2020	Wawancara konteks dan keunikan Kampus (INAFAS) Kencong-Jember mengenai Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen	
4.	07 September 2020	Silaturahmi menyerahkan surat izin penelitian dari Kampus IAIN Institut Agama Islam Negeri Jember ke Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember	
5.	Senin, 27 April 2020	Wawancara bersama Rektor Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember	
6.	Senin, 27 April 2020	Wawancara Wakil Rektor I Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember	
7.	Selasa, 28 April 2020	Wawancara Wakil Rektor II Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah	

		(INAFAS) Kencong-Jember)	
8.	Selasa, 28 April 2020	Wakil Rektor III Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember)	
9.	Rabu, 20 Mei 2020	Silaturrohim ke TU atau Bagain Administrasi Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember dan Meminta data penting mengenai penelitian	
10.	Rabu, 20 Mei 2020	Wawancara Dosen Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember)	
11.	Rabu, 20 Mei 2020	Wawancara Dosen Senior Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember)	
12.	Senin, 01 Juni 2020	Silaturrohim ke TU atau Bagain Administrasi Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember dan Meminta data penting mengenai penelitian	
13		Silaturrohim Ke Kampus Institut Agama Islam Al-Falah Assunniah (INAFAS) Kencong-Jember dan dan meminta surat keterangan hasil penelitian	

Jember, 25 Desember 2020

Peneliti



Muhammad Romli



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.staiujbr@gmail.com

**KARTU KONSULTASI TESIS**

Nama : Muhammad Romli  
 Nomor Induk Mahasiswa : 0849118056  
 Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
 Program Studi : MPI  
 Judul Tesis : Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mengembangkan Energi Sumber Daya Pendidikan  
 Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Sofyan Teatri, M.M.  
2. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd.


NO	Masalah	Tanggal	Tanda Tangan	
			Pembimbing I	Pembimbing II
1	Merubah Judul Merubah Fokus Penelitian	10-3-2020		
2	Alasan memilih Judul dr aspek fenomena dan teoritis Mengapa fokus layak diteliti & penunjang?	11-3-2020		
3	Menambah Pokus	15-4-2020		
4	Konsultasi BAB I konteks penelitian	8-5-2020		
5	Kutipan ayat Al Quran	11-5-2020		
6	Kajian Pustaka	6-6-2020		
7	Metode Pengumpulan data	9-6-2020		
8	Metode penelitian	17-6-2020		
9	Mengganti judul dari Sumber Daya Pendidikan menjadi Dosen	2-11-2020		
10	Revisi	10-11-2020		
11	ACC	18-12-2020		
12				
13				

14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

M  
=

AIN JEMBER

Jember, ..... 20  
Direktur



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebabar, M.A.

## PENDOMAN INTERVIEW

### **Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen** **(Studi Kasus Di Institut Agama Islam Al Falah Assunniah (INAIFAS) Kencong Jember)**

---

---

1. Bagaimana pelaksanaan Rekrutmen Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah Kencong Jember ?
2. Bagaimana Langkah-langkahnya pelaksanaan Rekrutmen Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah Kencong Jember ?
3. Bagaimana cara Mempublikasikan pengumuman rekrutmen kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan ?
4. Bagaimana Seleksi Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah ?
5. Bagaimana Langkah-langkahnya Seleksi Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah ?
6. Bagaimana Pelatihan dan Pengembangan Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah ?
7. Bagaimana perencanaan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga kami, dilakukan guna untuk memenuhi kebutuhan Lembaga ?
8. Bagaimana bapak rector untuk mengembangkan kualitas dan mutu para dosen agar semakin kompetitif dan mampu mengembangkan mutu kampus ini ?
9. Bagaimana proses pelaksanaan pengembangan dosen dalam meningkatkan kinerja para dosen ?



10. Apa yang harus dilakukan untuk menciptakan sistem yang mengupayakan pelatihan dan pengembangan kemampuan profesionalisme dosen. Institusi juga harus menetapkan kriteria dosen dan manajemen mutu dosen untuk mewujudkan/tercapainya profesionalisme dosen ?
11. Bagaimana Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah ?
12. Bagaimana langkah-langkah pemberian Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah ?
13. Bagaimana memberi motivasi agar dosen yang ada terus meng-upgrade pendidikannya dengan meningkatkan kompetensi dan kualifikasi pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi hingga program doctoral ?
14. Apa dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan dosen dan karyawan kepada mahasiswa. Secara umum bentuk kompensasi yang diberikan kepada dosen jika kinerjanya ?

IAIN JEMBER

## TRANSKIP INTERVIEW

### **Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen** **(Studi Kasus Di Institut Agama Islam Al Falah Assunniah (INAIFAS) Kencong Jember)**

<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Jawaban</b>
1.	Bagaimana pelaksanaan Rekrutmen Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah Kencong Jember ?	Pelaksanaan rekrutmen dosen di lembaga kami tidak mesti dilakukan setiap tahun, akan tetapi menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Tidak ada panitia khusus dalam proses rekrutmen. Jika ada rekrutmen biasanya kami menginformasikannya dalam bentuk webset dan dilakukan secara terbuka, tidak melibatkan pihak eksternal diluar Yayasan dan Institute. Lembaga kami mengadakan MOU dan pakta integritas dengan sumber daya PTK yang ada, dan ini telah berlangsung lama. Sedangkan hambatan yang sering dihadapi dalam proses rekrutmen dosen, adalah sulitnya menemukan dosen yang linier dengan program studi yang dibutuhkan
2.	Bagaimana Langkah-langkahnya pelaksanaan Rekrutmen Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah Kencong Jember ?	Rekrutmen merupakan usaha-usaha untuk mengatur komposisi tenaga pendidik dan kependidikan secara seimbang sesuai dengan kebutuhan INAIFAS melalui tahapan-tahapan penyeleksian yang sudah direncanakan. Langkah penting dalam proses rekrutmen sebagai kelanjutan perencanaan tenaga kependidikan meliputi: a. Mempublikasikan pengumuman rekrutmen kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai jenis media, baik elektronik maupun non elektronik. Hal ini penting dilakukan untuk bisa menjangkau sebanyak-banyaknya calon pegawai yang diinginkan. Semakin banyak yang mendaftar, semakin besar kemungkinan untuk dapat merekrut calon pendidik/ dosen yang memenuhi kriteria yang diinginkan, begitu pula sebaliknya. b. Membuka pendaftaran calon dosen secara on line atau of line dengan mengirimkan persyaratan-persyaratan yang sudah ditentukan yaitu persyaratan administratif maupun persyaratan akademis
3	Bagaimana Seleksi Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah ?	Dalam proses seleksi dosen, lembaga kami membentuk panitia khusus dari internal lembaga, biasanya yang terlibat di dalamnya ialah LP2M dan tidak melibatkan pihak luar dalam proses seleksi.Sedangkan tahapan-tahapan yang harus di lalui sebagai syarat utama untuk

		<p>masuk bergabung bersama di INAIFAS yakni lolos berkas, interview dan lolos pengamatan diberbagai aktifitas sosial lainnya, kami juga melakukan pemantauan pada seluruh jejak digital media sosialnya mulai dari Facebook, Whatshap, Twitter dll. Apabila seluruh beranda medsosnya berisi konten-konten positif, maka kemungkinan besar layak untuk bergabung bersama kami di INAIFAS, dan jika sebaliknya maka sudah kami pastikan untuk tidak mungkin bisa bergabung dengan kami. Dalam pelaksanaan rekrutmen dilaksanakan monev 2 kali selama 1 tahun dan monev sendiri dilakukan oleh internal rektora</p>
4	<p>Bagaimana Langkah-langkahnya Seleksi Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniyah ?</p>	<p>“Dalam proses seleksi dosen, lembaga kami membentuk panitia khusus dari internal lembaga, biasanya yang terlibat di dalamnya selain pihak rektorat dan yayasan ialah LP2M dan tidak melibatkan pihak luar dalam proses seleksi. Sedangkan tahapan-tahapan yang harus dilalui sebagai syarat utama untuk masuk bergabung bersama INAIFAS yakni lolos berkas, interview, tes akademik dan non akademik dan lolos pengamatan diberbagai aktifitas sosial lainnya, kami juga melakukan pemantauan pada seluruh jejak digital media sosialnya mulai dari facebook, whatshap, twitter dan media sosial lainnya. Apabila seluruh beranda medsosnya berisi konten-konten positif, maka kemungkinan besar untuk lolos seleksi dan layak bergabung bersama kami di INAIFAS, dan jika sebaliknya maka besar kemungkinan tidak akan diterima di INAIFAS</p>
5	<p>Bagaimana Pelatihan dan Pengembangan Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniyah?</p>	<p>“Hal utama yang menjadi landasan bagi kami untuk melakukan pelatihan dan pengembangan ialah Persaingan antar lembaga pendidikan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Setiap lembaga tentu menginginkan maju dan siap bersaing di era kompetisi ini, maka barang siapa ingin menjadi pemenang ia harus terus melakukan pengembangan, pelatihan dan inovasi. Kami biasa mengadakan program pelatihan dan pengembangan setiap 1 tahun 2 kali dengan mendatangkan dosen luar sebagai pembicara, memberi bekal pengetahuan kepada setiap pendidik dan tenaga kependidikan, yang biasanya dilaksanakan di AULA kampus atau diluar kampus, bentuknya bisa berupa seminar, diklat, workshop, studium generale dll. Pelatihan yang biasa dilakukan di dalam kampus biasanya melibatkan pihak luar seperti instruktur dan KOPERTAIS. Pelatihan dan pengembangan ini rutin dilakukan karena, sangat efektif untuk meningkatkan kompetensi dosen dan berdampak sangat berdampak sangat positif bagi lembaga, sehingga pada tahun</p>

		pelajaran 2019/2020 mendapatkan penghargaan dari Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (KOPERTAIS) sebagai kampus terbaik dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia
6	Bagaimana perencanaan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga kami, dilakukan guna untuk memenuhi kebutuhan lembaga	“kami selalu mengevaluasi setiap tahun, dan untuk pengadaan dosen menyesuaikan dengan kebutuhan. Biasanya perencanaan di lembaga kami di lakukan oleh 4 pimpinan yang terdiri dari rektor dan ketiga wakil rektor di setiap bidangnya ditambah dengan 1 orang KaBag serta kepala program studi. Setiap mengadakan perencanaan, kami tidak membentuk kepanitiaan secara khusus, perencanaan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga kami, dilakukan guna untuk memenuhi kebutuhan lembaga, karena bertambahnya peserta didik dan berkembang pesatnya lembaga. Biasanya monev dilakukan setiap 1 semester, apabila kami menemukan dari dosen yang tidak bekerja profesional, dan tidak mentaati prosedur yang telah ditetapkan oleh Yayasan, maka akan ada panismant berupa roling jabatan. Monev dilakukan oleh LP2M untuk memantau keaktifan, keahlian dan santun
7	Bagaimana bapak rektor untuk mengembangkan kualitas dan mutu para dosen agar semakin kompetitif dan mampu mengembangkan mutu kampus ini ?	“Hal utama yang menjadi landasan bagi kami untuk melakukan pelatihan dan pengembangan guru/ dosen ialah Persaingan antar lembaga pendidikan di era teknologi saat ini semakin kompetitif, sehingga sumber daya manusia (SDM) khususnya guru/ dosen dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Setiap lembaga tentu menginginkan terus berkembang dan maju dan siap bersaing competitor lainnya, maka barang siapa ingin menjadi pemenang ia harus terus melakukan pelatihan, pengembangan, dan inovasi. Kami biasa mengadakan program pelatihan dan pengembangan setiap 1 tahun 2 kali dengan mendatangkan dosen dari luar sebagai pembicara, memberi bekal pengetahuan kepada setiap guru/ dosen yang biasanya dilaksanakan di AULA kampus atau diluar kampus, bentuknya bisa berupa seminar, diklat, workshop, studium generale dll. Pelatihan yang biasa dilakukan di dalam kampus biasanya melibatkan pihak luar seperti instruktur dan KOPERTAIS. Pelatihan dan pengembangan ini rutin dilakukan karena, sangat efektif untuk meningkatkan kompetensi dosen dan berdampak sangat sangat positif bagi lembaga, sehingga pada tahun pelajaran 2019/2020 mendapatkan penghargaan dari Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (KOPERTAIS) sebagai kampus terbaik dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia
8	Bagaimana proses pelaksanaan pengembangan dosen	Proses pengembangan dosen, reguler setiap tahun, diantaranya Inservice training dilaksanakan setiap awal semester dan pembagian tugas mengajar, para dosen atau

	<p>dalam meningkatkan kinerja para dosen ?</p>	<p>tenaga pendidik dilatih secara umum untuk mengingatkan kembali membuat rencana pembelajaran yang baik dan benar, dan pengembangan tehnik pembelajaran contohnya: bagaimana membuat RPS, pembelajaran yang lebih menarik. Dalam pengembangannya juga terdapat pengembangan spiritual juga dilaksanakan secara reguler yaitu inservice training. Pengembangan yang berbentuk kajian tentang wacana terbaru yang ada dalam fakultas masingmasing contohnya : kuliah umum, kuliah umum ini bertujuan untuk pemberian informasi baru dan ter-Update sesuai keilmuannya, peserta yang meliputi dosen dan mahasiswa. Proses pengembangan tenaga pendidik lainnya yaitu difasilitasi dorongan untuk mengikuti konferensi-konferensi keilmuan, diantaranya workshop, kajian kur keilmuan disamping itu juga kita juga memberikan reward kepada dosen-dosen yang berprestasi, melakukan pengabdian masyarakat yaitu dosen-dosen yang aktif dalam pendampingan desa, dosen yang aktif pada kegiatan bidang pendidikan di ma'arif, kita dorong untuk menjadi leader pada kegiatan-kegiatan tersebut ini sebagai bentuk dorongan struktural disamping itu juga kita memberikan dorongan secara material yaitu tulisan dosen yang berbentuk jurnal dan membiayai dosen-dosen yang mengikuti seminar</p>
9	<p>Apa yang harus dilakukan bapal untuk menciptakan sistem yang mengupayakan pelatihan dan pengembangan kemampuan profesionalisme dosen. Institusi juga harus menetapkan kriteria dosen dan manajemen mutu dosen untuk mewujudkan/ tercapainya profesionalisme dosen.</p>	<p>“Saya berusaha untuk terus memotivasi agar dosen yang ada terus meng-upgrade pendidikannya dengan meningkatkan kompetensi dan kualifikasi pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi hingga program doktoral. Hal ini penting dilakukan sebagai upaya untuk menjawab kebutuhan akan tantangan zaman serta adanya rencana untuk mengadakan program pascasarjana. Profesionalisme dosen merupakan salah satu tolak ukur dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi. Profesionalisme menjadi nilai kultural yang harus dimiliki dosen untuk selalu menampilkan karya terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai dosen, dalam suasana akademik yang memungkinkan terjadinya hubungan yang sehat antara mahasiswa dengan dosen, antar dosen, serta antar mahasiswa. Suasana kondusif diperlukan untuk memungkinkan pengembangan potensi semua pihak secara maksimal, terutama mahasiswa dan dosen, dalam mencapai standar mutu akademik yang unggul. Institusi berkewajiban untuk menciptakan sistem yang mengupayakan pelatihan dan pengembangan kemampuan profesionalisme dosen. Institusi juga harus menetapkan kriteria dosen dan manajemen mutu dosen untuk mewujudkan/ tercapainya profesionalisme dosen.</p>

10	Bagaimana Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah	<p>Pemberian kompensasi atau reward di INAIFAS diberikan kepada dosen dari hasil monitoring dan evaluasi kinerja dosen yang dilakukan oleh pihak internal rektorat, biasanya monev dilakukan satu tahun dua kali atau persemester, hal ini dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan dosen dan karyawan kepada mahasiswa. Secara umum bentuk kompensasi yang diberikan kepada dosen jika kinerjanya dianggap baik sesuai hasil monev yang dilakukan, dapat berupa promosi jabatan, kenaikan golongan/ gaji, serta pemberian fasilitas penunjang lainnya, yang tentu semua diberikan sesuai dengan kemampuan pihak INAIFAS.”</p> <p>Akan tetapi kompensasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja dosen, dari awal proses rekrutmen, kami sudah melaksanakan seleksi yang sangat ketat agar dosen yang nantinya bergabung dilembaga kami betul-betul memiliki semangat kerja, motivasi berprestasi, disiplin kerja, serta sikap dan loyalitas yang tinggi terhadap institusi</p>
11	Bagaimana langkang-langkah pemberian Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah ?	<p>“Pemberian kompensasi atau reward ini diberikan kepada dosen dari hasil monitoring dan evaluasi kinerja dosen yang dilakukan oleh pihak internal rektorat, biasanya monev dilakukan satu tahun dua kali atau persemester, hal ini dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan dosen dan karyawan kepada mahasiswa. Secara umum bentuk kompensasi yang diberikan kepada dosen jika kinerjanya dianggap baik sesuai hasil monev yang dilakukan, dapat berupa promosi jabatan, kenaikan golongan/ gaji, serta pemberian fasilitas penunjang lainnya seperti kendaraan dinas, yang tentu semua diberikan sesuai dengan kemampuan pihak INAIFAS</p>

“

IAIN JEMBER

**PENDOMAN OBSERVASI**  
**Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan**  
**Kinerja Dosen**  
**(Studi Kasus Di Institut Agama Islam Al Falah Assunniah (INAFAS)**  
**Kencong Jember)**

---

---

**Hasil wawancara**

**Sumber data** : Bapak Rijal Mumazziq Z, M.H.I  
**Jabatan** : Rektor Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah  
**Hari/Tanggal** : Senin, 07 September 2020  
**Tempat** : Kantor Rektor INAFAS  
**Peneliti** : Muhammad Romli  
**Informasi yang diperoleh :**

**Peneliti** : Bagaimana pelaksanaan Rekrutmen Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah Kencong Jember ?

**Info** : Rekrutmen merupakan usaha-usaha untuk mengatur komposisi tenaga pendidik dan kependidikan secara seimbang sesuai dengan kebutuhan INAFAS melalui tahapan-tahapan penyeleksian yang sudah direncanakan. Langkah penting dalam proses rekrutmen sebagai kelanjutan perencanaan tenaga kependidikan meliputi:

- a. Mempublikasikan pengumuman rekrutmen kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai jenis media, baik elektronik maupun non elektronik. Hal ini penting dilakukan untuk bisa menjaring sebanyak-banyaknya calon pegawai yang diinginkan. Semakin banyak yang mendaftar, semakin besar kemungkinan untuk dapat merekrut calon pendidik/ dosen yang memenuhi kriteria yang diinginkan, begitu pula sebaliknya.
- b. Membuka pendaftaran calon dosen secara on line atau of line dengan mengirimkan persyaratan-persyaratan yang sudah ditentukan yaitu persyaratan administratif maupun persyaratan akademis

Peneliti : Bagaimana Seleksi Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah ?

Info : Dalam proses seleksi dosen, lembaga kami membentuk panitia khusus dari internal lembaga, biasanya yang terlibat di dalamnya ialah LP2M dan tidak melibatkan pihak luar dalam proses seleksi. Sedangkan tahapan-tahapan yang harus di lalui sebagai syarat utama untuk masuk bergabung bersama di INAIFAS yakni lolos berkas, interview dan lolos pengamatan diberbagai aktifitas sosial lainnya, kami juga melakukan pemantauan pada seluruh jejak digital media sosialnya mulai dari Facebook, Whatshap, Twitter dll. Apabila seluruh beranda medsosnya berisi konten-konten positif, maka kemungkinan besar layak untuk bergabung bersama kami di INAIFAS, dan jika sebaliknya maka sudah kami pastikan untuk tidak mungkin bisa bergabung dengan kami. Dalam pelaksanaan rekrutmen dilaksanakan monev 2 kali selama 1 tahun dan monev sendiri dilakukan oleh internal rektora

IAIN JEMBER



## PENDOMAN OBSERVASI

**Hasil wawancara**  
**Sumber data** : Bapak Ahmad Zaeni M.Pd.I  
**Jabatan** : Wakil Rektor Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah  
**Hari/Tanggal** : Sabtu, 17 Oktober 2020  
**Tempat** : Kantor Wakil Rektor INAIFAS  
**Peneliti** : Muhammad Romli  
**Informasi yang diperoleh** :

**Peneliti** : Bagaimana Pelatihan dan Pengembangan Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah?  
**Info** : “Hal utama yang menjadi landasan bagi kami untuk melakukan pelatihan dan pengembangan ialah Persaingan antar lembaga pendidikan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Setiap lembaga tentu menginginkan maju dan siap bersaing di era kompetisi ini, maka barang siapa ingin menjadi pemenang ia harus terus melakukan pengembangan, pelatihan dan inovasi. Kami biasa mengadakan program pelatihan dan pengembangan setiap 1 tahun 2 kali dengan mendatangkan dosen luar sebagai pembicara, memberi bekal pengetahuan kepada setiap pendidik dan tenaga kependidikan, yang biasanya dilaksanakan di AULA kampus atau diluar kampus, bentuknya bisa berupa seminar, diklat, workshop, studium generale dll. Pelatihan yang biasa dilakukan di dalam kampus biasanya melibatkan pihak luar seperti instruktur dan KOPERTAIS. Pelatihan dan pengembangan ini rutin dilakukan karena, sangat efektif untuk meningkatkan kompetensi dosen dan berdampak sangat berdampak sangat positif bagi lembaga, sehingga pada tahun pelajaran 2019/2020 mendapatkan penghargaan dari

Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (KOPERTAIS) sebagai kampus terbaik dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia

Peneliti : Bagaimana perencanaan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga kami, dilakukan guna untuk memenuhi kebutuhan Lembaga ?

Info : “kami selalu mengevaluasi setiap tahun, dan untuk pengadaan dosen menyesuaikan dengan kebutuhan. Biasanya perencanaan di lembaga kami dilakukan oleh 4 pimpinan yang terdiri dari rektor dan ketiga wakil rektor di setiap bidangnya ditambah dengan 1 orang KaBag serta kepala program studi. Setiap mengadakan perencanaan, kami tidak membentuk kepanitiaan secara khusus, perencanaan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga kami, dilakukan guna untuk memenuhi kebutuhan lembaga, karena bertambahnya peserta didik dan berkembang pesatnya lembaga. Biasanya monev dilakukan setiap 1 semester, apabila kami menemukan dari dosen yang tidak bekerja profesional, dan tidak mentaati prosedur yang telah ditetapkan oleh Yayasan, maka akan ada panismant berupa roling jabatan. Monev dilakukan oleh LP2M untuk memantau keaktifan, keahlian dan santun

IAIN JEMBER

## PENDOMAN OBSERVASI

### Hasil wawancara

**Sumber data** : Bapak M. Nafi'urrofiq, S.Ag.,M.Pd  
**Jabatan** : Dosen Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniah  
**Hari/Tanggal** : Sabtu, 26 September 2020  
**Tempat** : Kantor INAIFAS  
**Peneliti** : Muhammad Romli  
**Informasi yang diperoleh** :

Peneliti : Bagaimana proses pelaksanaan pengembangan dosen dalam meningkatkan kinerja para dosen ?

Info : Proses pengembangan dosen, reguler setiap tahun, diantaranya Inservise training dilaksanakan setiap awal semester dan pembagian tugas mengajar, para dosen atau tenaga pendidik dilatih secara umum untuk mengingatkan kembali membuat rencana pembelajaran yang baik dan benar, dan pengembangan tehnik pembelajaran contohnya: bagaimana membuat RPS, pembelajaran yang lebih menarik. Dalam pengembangannya juga terdapat pengembangan spiritual juga dilaksanakan secara reguler yaitu inservise training. Pengembangan yang berbentuk kajian tentang wacana terbaru yang ada dalam fakultas masingmasing contohnya : kuliah umum, kuliah umum ini bertujuan untuk pemberian informasi baru dan ter-Update sesuai keilmuannya, peserta yang meliputi dosen dan mahasiswa. Proses pengembangan tenaga pendidik lainnya yaitu difasilitasi dorongan untuk mengikuti konferensi-konferensi keilmuan, diantaranya workshop, kajian kur keilmuan disamping itu juga kita juga memberikan reward kepada dosen-dosen yang berprestasi, melakukan pengabdian masyarakat yaitu dosen-dosen yang aktif dalam pendampingan desa, dosen yang aktif pada

kegiatan bidang pendidikan di ma'arif, kita dorong untuk menjadi leader pada kegiatan-kegiatan tersebut ini sebagai bentuk dorongan struktural disamping itu juga kita memberikan dorongan secara material yaitu tulisan dosen yang berbentuk jurnal dan membiayai dosen-dosen yang mengikuti seminar

Peneliti : Bagaimana Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam Al-Falah As Sunniyah ?

Info : Pemberian kompensasi atau reward di INAIFAS diberikan kepada dosen dari hasil monitoring dan evaluasi kinerja dosen yang dilakukan oleh pihak internal rektorat, biasanya monev dilakukan satu tahun dua kali atau persemester, hal ini dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan dosen dan karyawan kepada mahasiswa. Secara umum bentuk kompensasi yang diberikan kepada dosen jika kinerjanya dianggap baik sesuai hasil monev yang dilakukan, dapat berupa promosi jabatan, kenaikan golongan/ gaji, serta pemberian fasilitas penunjang lainnya, yang tentu semua diberikan sesuai dengan kemampuan pihak INAIFAS." Akan tetapi kompensasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja dosen, dari awal proses rekrutmen, kami sudah melaksanakan seleksi yang sangat ketat agar dosen yang nantinya bergabung dilembaga kami betul-betul memiliki semangat kerja, motivasi berprestasi, disiplin kerja, serta sikap dan loyalitas yang tinggi terhadap institusi



## RIWAYAT HIDUP SANG PENULIS TESIS

Nama : Muhammad Romli lahir di Jember pada tanggal 12 Juli 1974, putra dari pasangan Ismail/ H. Romli dengan Narti'. Saat ini Penulis Tesis ini tinggal di desa Garahan Silo Jember yang notabane berada di ujung timur kab. Jember berbatasan dengan Kab. Banyuwangi.

Adapun Riwayat Pendidikan sang penulis tesis

- Lulus SDN Plalangan 01 Pada Tahun 1986
- Lulus SMPN 02 Kalisat Pada Tahun 1989
- Lulus MAN Paiton Probolinggo Pada Tahun 1992
- Lulus IAI Nurul Jadid Paiton Probolinggo Pada Tahun 1997

Sekarang Penulis tesis melanjutkan Pendidikan S2 atau Magister di UIN KHAS Jember ( Universitas Islam Negeri KH. Ahmad Siddiq ) mengambil Prodi Manajemen Pendidikan Islam.

Sedangkan Riwayat Pengalaman dalam Organisasi

- Ketua Ranting PGRI tahun 2005-2010,
- Kepala madrasah ibtidaiyah ( MI) Al-Amin Garahan Silo Jember tahun 2000-2020
- Ketua KKMI Wilayah Kecamatan Silo Tahun 2015 sampai sekarang
- Da'I Kantimbas tahun 2010 sampai sekarang, Serta Aktif di beberapa organisasi kemasyarakatan dan Keagamaan Lainnya.

Saat ini Sang penulis memiliki 2 buah hati yakni Lia Adiba Nuroniah yang saat ini menempuh Pendidikan di Universitas Brawijaya Malang, semester VIII Jurusan Pendidikan Bahasa Jepang dan Muhammad Daniel Fadaukas Kelas XII MAN 1 Jember, buah hati dari pendamping Hidupnya Lif Setiawati .

Dengan ketekunan motivasi tinggi untuk terus belajar dan berusaha, penulis telah berhasil menyelesaikan pengerjakan tugas akhir yaitu tesis, begitu yang sangat rumit ini, semoga dengan penulisan tugas akhir tesis ini mampu memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan serta memberikan motivasi kepada putra-putri saya agar mereka bisa melangkah ke jenjang lebih tinggi. Akhir kata penulis mengucapkan rasa Syukur yang sebesar-besarnya atas terselesaikannya Tesis yang berjudul “ **Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Studi Kasus Di Institut Agama Islam Al Falah Assunniah (Inaifas) Kencong Jember)** “ .