

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK & TENAGA KEPENDIDIKAN  
DALAM PENGEMBANGAN KEMANDIRIAN SANTRI  
DI PONDOK PESANTREN RAUDLOTUL ATHFAL  
RAMBIPUJI KABUPATEN JEMBER**



**TESIS**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

Oleh:

**OURROTU AYUN**  
NIM. 203206010006

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
2023**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK & TENAGA KEPENDIDIKAN  
DALAM PENGEMBANGAN KEMANDIRIAN SANTRI  
DI PONDOK PESANTREN RAUDLOTUL ATHFAL  
RAMBIPUJI KABUPATEN JEMBER**

**TESIS**

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



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

Oleh:

**OURROTU AYUN**  
NIM. 203206010006

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
2023**

## PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Manajemen Sumber Daya Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Dalam Pengembangan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji Kabupaten Jember” yang ditulis oleh Qurrotu Ayun ini, telah di setujui dan dipertahankan di dewan penguji tesis.

Jember, 8 Desember 2023

Pembimbing 1



**Dr. Hj. St. Rodlivah, M.Pd.**  
NIP. 19680911 199903 2 001

Jember, 8 Desember 2023

Pembimbing 2



**Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I**  
NIP. 19760203 200212 1 003

## PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Manajemen Sumber Daya Pendidik Dan Kependidikan Dalam Pengembangan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji Kabupaten Jember” yang ditulis oleh Qurrotu Ayun ini, telah dipertahankan di depan penguji Tesis Pascasarjana Kiai Haji Ahmad Sidiq Jember pada hari 8 Desember 2023 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan (M.Pd).

### DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd  
NIP. 19680225 198703 1 002
2. Anggota:
  - a. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Sofvan Tsauri, M.M  
NIP. 19581111 198303 1 002
  - b. Penguji I : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.  
NIP. 19680911 199903 2 001
  - c. Penguji II : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I  
NIP. 19760203 200212 1 003

Jember, 8 Desember 2023

Mengesahkan  
Pascasarjana W.N. Kiai Haji Ahmad Sidiq Jember  
Direktur

Prof. Dr. Moch Chotib, M. M  
NIP. 19710727 200212 1 003



## ABSTRAK

**Qurrotu Ayun, 2022:** Judul Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Peningkatan Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji Jember

**Kata Kunci:** *Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Peningkatan Kemandirian Santri.*

Sumber daya pendidik dan kependidikan merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan dan daya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut pasti akan mempengaruhi terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Meskipun majunya suatu teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal yang memadai, tetapi jika tidak ditunjang oleh sumber daya manusia yang mumpuni, maka akan sulit bagi organisasi akan berkembang dengan baik dan mampu mencapai tujuannya. Focus penelitian: 1) Bagaimana perencanaan, rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji?; 2) Bagaimana orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji?; 3) Bagaimana pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji?.

Tujuan penelitian: 1) Untuk mendeskripsikan perencanaan, rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji; 2) Untuk mendeskripsikan orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji; 3) Untuk mendeskripsikan pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji;

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenisnya study kasus. Teknik pengumpulan data dengan cara: (1) Observasi partisipasi pasif (2) Wawancara semi terstruktur dan (3) dokumentasi. Sedangkan analisis data menggunakan model intraktif 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 dan member check.

Hasil penelitian ini (1) Perencanaan, Rekrutmen dan seleksi Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Analisis kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang dikelola langsung oleh pengasuh; strategi implemmentasi rekrutmen yang terbatas dengan mengutamakan sumber daya interna; dan Seleksi sumber daya pendidik dengan tes baca Al-Qur'an dan keterampilan yang dimiliki l; (2) orientasi Dan Penempatan Sumber Daya Pendidik meliputi pengumuman hasil seleksi melalui email atau whatsapp dan Pelamar hadir ke Lembaga, dikenalkan langsung oleh pengasuh kepada unit-unit kerja dan menandatangani kontrak kerja yang akan diperpanjang setiap tahunnya; (3) Pembinaan Dan Pengembangan Manajemen Sumberdaya Pendidik meliputi: pengembangan keilmuan yang berupa pelatihan mengajar yang di bombing langsung oleh pengasuh, seminar dan workshop tentang life skills dan soft skills baik di dalam pesantren dan diluar pesantren, pembinaan secara spiritual melalui program manaqib yang dilaksanakan sebulan sekali diminggu ke tiga.

## ABSTRACT

**Qurrotu Ayun, 2023:** Management of Educator Resources and Education Personnel in Increasing the Independence of Santri at the *Raudlotul Athfal* Rambipuji Jember Islamic Boarding School

**Keywords:** Management of Educator Resources and Education Personnel in Increasing the Independence of *Santri*.

Educational resources and personnel are the only resources endowed with intellect, feelings, desires, skills, knowledge, motivation, and power. All these human resource potentials will undoubtedly impact the organization's efforts in achieving its set goals. Despite the advancement of technology, information development, and the availability of adequate capital, an organization must be supported by competent human resources to develop and successfully achieve its objectives. Research focus: 1) How is the planning, recruitment, and selection of educational resources and education personnel in enhancing the independence of students at *Pondok Pesantren Raudlotul Athfal* Rambipuji?; 2) What is the orientation and placement of educational resources and education personnel in enhancing the independence of *Santri* at *Pondok Pesantren Raudlotul Athfal* Rambipuji?; 3) How is the training and development of educational resources and education personnel in enhancing the independence of *Santri* at *Pondok Pesantren Raudlotul Athfal* Rambipuji?

Research objectives: 1) To describe the planning, recruitment, and selection of educational resources and education personnel in enhancing the independence of students at *Pondok Pesantren Raudlotul Athfal* Rambipuji; 2) To describe the orientation and placement of educational resources and education personnel in enhancing the independence of *Santri* at *Pondok Pesantren Raudlotul Athfal* Rambipuji; 3) To describe the training and development of educational resources and education personnel in enhancing the independence of *Santri* at *Pondok Pesantren Raudlotul Athfal* Rambipuji;

This research used a qualitative approach, specifically a case study. Data collection techniques included (1) Passive participation observation, (2) Semi-structured interviews, and (3) documentation. Data analysis used the interactive model of Miles Huberman and Saldana with the following steps: (1) Data collection, (2) Data condensation, (3) Data presentation, and (4) Concluding. For data validity, triangulation of sources and triangulation of methods, along with member checks, were employed.

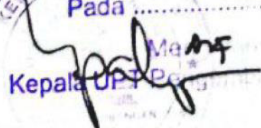
Research findings: (1) Planning, Recruitment, and Selection of Educational Resources and Education Personnel Analysis of the needs of educational resources and education personnel managed directly by caregivers; limited implementation strategy for internal resource recruitment; selection of educational resources through tests on reading the Qur'an and possessed skills; (2) Orientation and Placement of Educational Resources includes announcing the results of selection through email or *WhatsApp*, and applicants attending the institution, introduced directly by caregivers to work units, and signing work contracts that will be extended annually; (3) Coaching and Development of Educational Resources Management include academic development, in the form

of teaching training directly conducted by caregivers, seminars, and workshops on life skills and soft skills both inside and outside the *pesantren*, and spiritual coaching through a monthly *manaqib* program conducted on the third week.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

Diterjemahkan oleh:  
UPT Pengembangan Bahasa  
UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
Pada .....

  
Kepala UPT Pengembangan Bahasa,

H. Moch. Imam Machfudli, S.S., Ph.D  
NIP. 19700126000031002



## ملخص البحث

قُرة أعين، ٢٠٢٣. إدارة الموارد من المعلمين وموظفي التعليم في تحسين استقلالية الطلاب في المعهد روضة الأطفال رامبفوجي. البحث العلمي. برنامج الدراسات العليا بجامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر.

الكلمات الرئيسية: إدارة الموارد من المعلمين وموظفي التعليم في تحسين استقلالية الطلاب

إن الموارد من المعلمين وموظفي التعليم هو الوحيدة التي لديها العقل والمشاعر والرغبات والمهارات والمعرفة والدافعية والقوة. وسوف يؤثر كل هذا الإمكان البشري بالتأكيد على محاولة المؤسسة في تحقيق الأهداف المعينة، الرغم أن هناك من تقدم التكنولوجيا وتطور المعلومات وتوفر الرأسمال الكافي، ولكن إذا لم يكن مدعوماً بـموارد بشرية مؤهلة، سوف يكون من الصعب على المؤسسة أن تتطور بشكل جيد وتكون قادرة على تحقيق أهدافها. ومحور هذا البحث هو (١) كيف التخطيط والتوظيف، واختيار الموارد من المعلمين وموظفي التعليم في تحسين استقلالية الطلاب في المعهد روضة الأطفال رامبفوجي؟ و(٢) كيف الإعداد والتنسيب للموارد من المعلمين وموظفي التعليم في تحسين استقلالية الطلاب في المعهد روضة الأطفال رامبفوجي؟ و(٣) كيف التدريب والتطوير للموارد من المعلمين وموظفي التعليم في تحسين استقلالية الطلاب في المعهد روضة الأطفال رامبفوجي؟

يهدف هذا البحث إلى (١) وصف التخطيط والتوظيف، واختيار الموارد من المعلمين وموظفي التعليم في تحسين استقلالية الطلاب في المعهد روضة الأطفال رامبفوجي؛ و(٢) وصف الإعداد والتنسيب للموارد من المعلمين وموظفي التعليم في تحسين استقلالية الطلاب في المعهد روضة الأطفال رامبفوجي؛ و(٣) وصف التدريب والتطوير للموارد من المعلمين وموظفي التعليم في تحسين استقلالية الطلاب في المعهد روضة الأطفال رامبفوجي.

استخدمت الباحثة في هذا البحث المدخل الكيفي من خلال دراسة الحالة. وطريقة جمع البيانات هي: (١) الملاحظة المشاركة السلبية، و(٢) المقابلة شبه المنظمة، و(٣) التوثيق. أما تحليل البيانات فتعتمد على طريقة مايلز هوبرمان وسالدانا مع الخطوات الآتية: (١) جمع البيانات، و(٢) تكثيف والبيانات، و(٣) عرض البيانات، و(٤) الاستنتاج. ولصحة البيانات باستخدام تثليث المصادر وفحص الأعضاء.

وأما النتائج التحليل التي حصل عليها الباحث فهي: التخطيط، والتوظيف، واختيار الموارد من المعلمين وموظفي التعليم التي اشرف عليها مدير المعهد؛ واستراتيجية محدودة لتنفيذ التوظيف من خلال تحديد أولويات الموارد الداخلية؛ واختيار موارد المعلمين مع اختبارات قراءة القرآن والمهارات التي يمتلكها، و(٢) توجيه موارد المعلمين وتنسيبها بما في ذلك الإعلان عن نتائج الاختيار عبر البريد الإلكتروني أو التطبيق. و(٣) توجيه المتقدمين في المؤسسة، والتي يتم تقديمها مباشرة من قبل مدير المعهد. و(٤) توقيع عقود العمل التي سيتم تجديدها سنوياً؛ و(٥) يشتمل التدريب وتطوير إدارة موارد المعلمين على التطور العلمي في شكل التدريب التعليمي تحت إشراف مباشر من قبل مدير المعهد، والندوات وورش العمل حول المهارات الحياتية والمهارات الشخصية داخل المعهد وخارجه، والتوجيه الروحي من خلال برنامج المناقب الذي يقام مرة واحدة في الشهر في الأسبوع الثالث.

H. Moch. Imam Machfudi, S.S., Ph.D.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas atas karunia dan limpahan nikmat-nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan baik dan benar. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah SWT sehingga tercurahkan kehidupan saat ini.

Terselesainya tesis ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak, oleh sebab itu, ananda ucapkan terimakasih banyak teriring doa kepada pihak-pihak yang terlibat dalam membantu, membimbing, dan memberikan dukungan sehingga terselesainya tesis ini, ucapan ini ananda berikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM Selaku rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan izin dan arahan yang bermanfaat demi terselesainya tesis ini.
2. Prof. Dr. Moch Chotib, M. Ag. M. M selaku direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan motivasi untuk terus belajar di bangku perkuliahan.
3. Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M. Pd selaku ketua program studi Manajemen Pendidikan Islam yang selalu memberikan motivasi dalam penyelesaian tesis.
4. Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M. Selaku penguji utama yang telah berkenan meluangkan waktunya.
5. Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan banyak ilmu arahan, dan bimbingannya selama penyusunan tesis.
6. Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I selaku pembimbing II yang banyak memberikan saran dan kritiknya guna penyusunan tesis yang sempurna.

Jember, 8 Desember 2023

**Qurrotu Ayun**



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR PEDOMAN LITERASI ARAB.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Focus Penelitian.....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Definisi Istilah .....	9
F. Sistematika Pembahasan.....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
A. Penelitian Terdahulu.....	12
B. Kajian Teori .....	26
1. Manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan .....	26
2. Kemandirian santri.....	60
C. Kerangka Konseptual.....	63
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>64</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	64
B. Lokasi Penelitian.....	64
C. Kehadiran Peneliti.....	65
D. Subyek Penelitian .....	65
E. Sumber Data .....	66

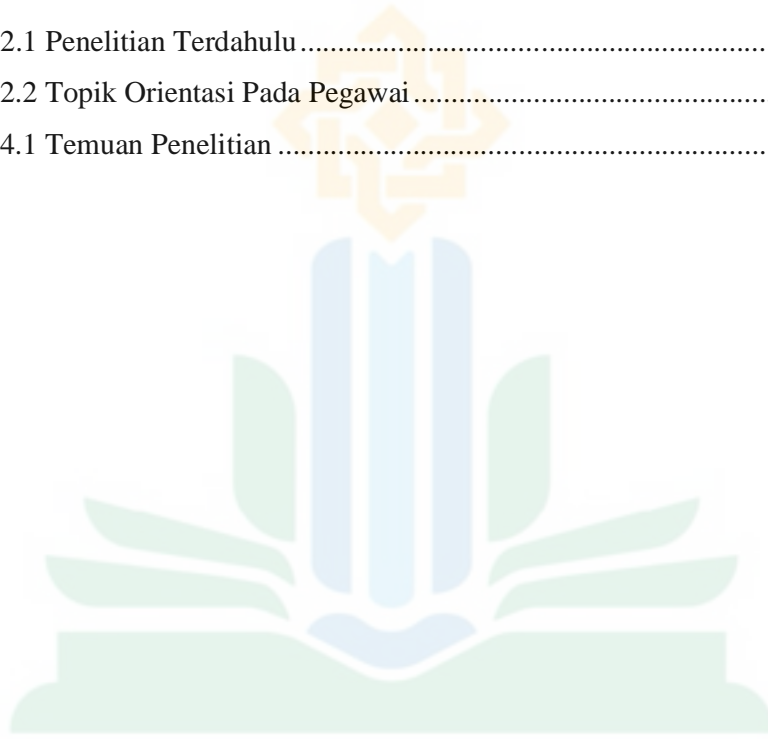
F. Teknik Pengumpulan Data.....	67
G. Analisis Data.....	70
H. Keabsahan Data .....	73
I. Tahapan Penelitian.....	75
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN .....</b>	<b>77</b>
A. PAPARAN DATA .....	77
1. Perencanaan, Rekrutmen Dan Seleksi Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal .....	77
2. Orientasi Dan Penempatan Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal .....	87
3. Pembinaan Dan Pengembanagan Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal .....	91
B. TEMUAN PENELITIAN .....	99
1. Perencanaan, Rekrutmen Dan Seleksi Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal .....	99
2. Orientasi Dan Penempatan Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal .....	99
3. Pembinaan Dan Pengembanagan Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal .....	100
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>103</b>
A. Perencanaan, Rekrutmen Dan Seleksi Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal .....	103

B. Orientasi Dan Penempatan Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal .....	111
C. Pembinaan Dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal .....	115
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>120</b>
A. Kesimpulan .....	120
B. Saran .....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>122</b>
<b>Lampiran-lampiran</b>	
<b>Biografi penulis</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	21
Table 2.2 Topik Orientasi Pada Pegawai .....	53
Table 4.1 Temuan Penelitian .....	101



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1: Analisis model miles and Huberman dan Saldana.....	71
Gambar 4.1 Undangan rapat tahunan .....	81
Gambar 4.2 Rekrutmen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan.....	84
Gambar 4.3 Proses seleksi tes baca al-qur'an sumber daya pendidik .....	86
Gambar 4.4 Surat keputusan ketua Yayasan .....	90
Gambar 4.5 Kegiatan Mengikuti Pembinaan Bimtek.....	95



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R



## DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
ا	..	Koma di atas	ط	T	Te dengan titik dibawah
ب	B	Be	ظ	Z	Zed
ت	T	Te	ع	..	Qikoma diatas terbalik
ث	Th	Te ha	غ	Gh	Ge ha
ج	J	Je	ف	F	Ef
ح	H	Ha dengan titik dibawah	ق	Q	Qi
خ	Kh	Ka ha	ك	K	Ka
د	D	De	ل	L	El
ذ	Dh	De ha	م	M	Em
ر	R	Er	ن	N	En
ز	Z	Zed	و	W	We
س	S	Es	ه	H	Ha
ش	Sh	Es ha	ء	..	Koma di atas
ص	S	Es dengan titik di bawah	ي	y	Ye
ض	D	De			

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi salah satu tujuan negara yang tertera pada pembukaan Undang-Undang Dasar 1945. Sebagai penjabaran dan upaya untuk melaksanakan tujuan tersebut salah satunya melalui bidang Pendidikan baik Pendidikan formal maupun non formal. Perkembangan Lembaga Pendidikan Islam yang begitu pesat secara kuantitatif, sayangnya tidak dibarengi masifnya kekuatan pengelolaan.<sup>1</sup> Peran strategis furu tidak hanya dipandang dari kemampuan Berdasarkan hasil survey tentang Lembaga Pendidikan di Jember sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang memenuhi kualifikasi masih sangat sedikit. Ditambah lagi kompetensi guru tidak sesuai keahlian dan bidang ilmu yang diajarkan.

Untuk mendapatkan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang berkompeten tersebut Lembaga Pendidikan Islam harus melakukan proses manajemen sumberdaya manusia yang berkualitas dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan Lembaga. UU PMA No. 30 Tahun 2020 Pasal 17 ayat 2 tentang Penyelenggaraan Pesantren sebagai salah satu Lembaga Pendidikan yang memiliki tiga fungsi, yakni fungsi *tafaquh fiddin* (pengajaran, pemahaman dan pendalaman ajaran Islam), fungsi *indzar* (menyampaikan dan mendakwah ajaran Islam kepada masyarakat) serta pemberdayaan masyarakat.

---

<sup>1</sup> Baharudin, *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Menuju Pengelolaan Professional & Kompetitif*, (Malang: Uin Maliki Press, 2012), 1

Sehingga dalam pengelolaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan harus mengarah pada fungsi pesantren.

Dessler menjelaskan jika manajemen sumberdaya manusia yang baik akan mampu mengangkat hasil yang positif pada organisasi. Sehingga, pada saat perekrutan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan merupakan elemen yang krusial bagi Lembaga Pendidikan.<sup>2</sup> Menurut Sofyan Tsauri, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>3</sup>

#### Manajemen sumber daya manusia menurut 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”* Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya Pendidik sampai tujuan individu, organisasi dan masyarakat tercapai..<sup>4</sup>

Sedangkan menurut Andrew F. Sikula manajemen sumber daya manusia adalah

*“Personnel administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise”*. Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang kedalam suatu perusahaan. Implementasi tenaga kerja pendidik adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan Pendidikan

<sup>2</sup> Gary Dessler. 2013. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson, 6

<sup>3</sup> Sofyan Tsauri, *Manajemen Saumber Daya Manusia*, (Jember: IAIN Press, 2017), 43

<sup>4</sup> Edwin B Flippo, *Personal Management*, (Singapore: Mcgraw-Hill, Inc.1980), 5

sumber daya pendidik (*human resources* atau *man power*). Implementasi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan adalah: recruitment, selection, training, education, placement, indoctrination dan development.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan yang meliputi standar kompetensi lulusan, isi, proses, prasarana, pembiayaan, penilaian Pendidikan serta pendidik dan tenaga kependidikan. Dan RUU Sisdiknas tahun 2022 menggantikan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Dijelaskan didalamnya tujuan di dalam RUU Sisdiknas 2022 ini hendak dalam memperbaiki dan mensejahterakan tenaga pendidik atau guru di dalam sistem Pendidikan.<sup>5</sup> Hal ini tentunya menjadi perhatian untuk dikaji mendalam.

Pesantren Raulotul Athfal merupakan salah satu pesantren yang pengajarannya berbasis *life skills* dan *soft skills*, kurikulum yang diciptakan tentunya harus selaras dengan sumber daya ustadz dan ustadzah. Berada di daerah pedesaan dan jauh dari keramaian kota, berdampak baik bagi kelangsungan pembelajaran *life skills* dan *soft skills* di pondok pesantren Raudlotul Athfal secara intensif. Pondok pesantren Raudlotul Athfal mengajarkan *life skills* seperti beternak, Bertani, berkebun, sedangkan untuk *soft skills*nya diajarkan public speaking, berdakwah. Tentunya dalam pengajara ini dibutuhkan ustad dan ustadzah yang memiliki *life skills* dan *soft skills* yang sesuai dengan kurikulum di pondok pesantren Raudlotul Athfal. Sehingga dalam perencanaan sumber daya ustadz/ ustadzah dan tenaga kependidikannya pengasuh harus merekrut orang yang tepat agar visi

---

<sup>5</sup> Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 pasal 1 tentang guru dan dosen

pesantren Raudlotul Athfal menciptakan santri yang mandiri dan kreatif dapat terwujud.<sup>6</sup>

Hadits tentang bahaya menyerahkan urusan kepada yang bukan ahlinya, telah ditegaskan oleh Nabi Muhammad SAW:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانَ حَدَّثَنَا فُلَيْحُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضَيَّعْتَ الْأَمَانَةَ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (البخاري)

Artinya: telah menceritakan kepada kami (Muhammad bin Sinan) telah menceritakan kepada kami (Fulaih bin Sulaiman) telah menceritakan kepada kami ('Atho' bin Yasar) dari Abu Hurairah r.a mengatakan Rasulullah SAW bersabda “Jika amanat disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi” ada seorang sahabat bertanya bagaimana maksud amanita disia-siakan? Nabi menjawab Apabila perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancuran itu. (HR Al-Bukhari).<sup>7</sup>

Al-Munawi dalam kitab *Faidhul Qadir* menjelaskan: Apabila hukum yang berkaitan dengan agama seperti kekhalifahan dan rangkaiannya berupa kepemimpinan, peradilan, fatwa, pengajaran dan lainnya diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, yakni apabila (pengelolaan urusan) perintah dan larangan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kiamat, sebab hal itu sudah datang tanda-tandanya. Ini menunjukkan dekatnya kiamat, sebab menyerahkan urusan dalam *hal amar* (perintah) dan *nahi* (larangan) kepada yang tidak amanah, rapuh agamanya, lemah Islamnya, dan

<sup>6</sup> Wawancara Akhmad Baedowi, 4 Januari 2022

<sup>7</sup> Hadits Bukhari No. 6015



(mengakibatkan) merajalelanya kebodohan, hilangnya ilmu dan lemahnya ahli kebenaran untuk pelaksanaan dan penegakannya, maka itu adalah sebagian dari tanda-tanda kiamat.<sup>8</sup>

Al-Qur'an juga menyebutkan betapa pentingnya manajemen dalam mengatur hidup Pendidik. Apalagi dalam mengatur orang-orang yang ahli dalam bidang tersebut yang berhak menanganinya. Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh sumber daya yang ada di muka bumi. Manusia diciptakan oleh Allah SWT sebagai khalifah di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada di dalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini diterangkan oleh Allah dalam al-Quran surat Al-Jatsiyah/45 ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ  
لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya: “Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.”<sup>9</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa (Allah) Dia-lah yang menundukkan semua makhluk ciptaan-Nya yang ada di langit dan di bumi agar manusia dapat menggunakan dan memanfaatkannya untuk kepentingan mereka dalam melaksanakan tugas sebagai khalifah Allah di bumi. Hal ini berarti bahwa

<sup>8</sup> Abdul Majid, *Hadist-hadist Pendidikan*, (Jakarta: Prenada media, 2020), 122

<sup>9</sup> DAgama epartemen Al-Qur'an Dan Terjemahnya, CV Penerbit J-Art, 2005, Al-Jasiyah:13, 500

manusia wajib berusaha mencari manfaat dan kegunaan ciptaan Allah bagi mereka. Kunci dari semuanya adalah kemauan berusaha dan keinginan mengetahui sebagian pengetahuan Allah. Hal ini telah dimulai oleh manusia sejak zaman dahulu sampai sekarang sehingga semakin lama umur bumi ini didiami manusia, semakin banyak pula ilmu Allah yang diketahui manusia dan manfaat alam semesta. Semua ini untuk kepentingan hidup dan kehidupan manusia. Namun, baru sebagian kecil saja dari ilmu Allah yang telah diketahui manusia.<sup>10</sup>

Sebagai lembaga dakwah, pesantren Raudlotul Athfal juga memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan sumber daya yang ada, baik fisik maupun non fisik. Pesantren yang ingin menyukseskan pelaksanaan bina lingkungan yang salah satu dimensinya adalah pengembangan seluruh sumber daya, maka pesantren Raudlotul Athfal harus membekali diri dengan personel yang mampu mengelola sumber daya yang ada di lingkungannya, selain yang lainnya. kondisi yang diperlukan untuk keberhasilan pembangunan masyarakat. Sumber daya pondok pesantren seperti ustadz, santri, sistem pendidikan, organisasi asrama, sarana prasarana dan lain-lain harus dapat berfungsi secara optimal untuk mendukung pelaksanaan dakwah dan kemandirian santri. Sumber daya pesantren yang ada diharapkan dapat menciptakan hubungan simbiosis timbal balik yang saling menguntungkan satu sama lain. Dalam arti, dengan strategi dakwah yang baik dapat

---

<sup>10</sup> Ahmad Munir, *Tafsir Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2018), 45

meningkatkan kualitas sumber daya pesantren dan mendorong kemandirian santri.

Dalam perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dikelola langsung oleh ketua Yayasan sebagai pemegang kebijakan, pengasuh memiliki peran yang penting dalam menentukan keputusan. pengelolaan rekrutmen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang memprioritaskan wali santri dan santri pengabdian sebagai pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam mengembangkan kemandirian santri sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal melalui pembelajaran life skills dan soft skills. Dimana pengasuh memberikan pembinaan secara langsung kepada ustadz dan ustadzah setiap pagi dan memberikan evaluasi kegiatan setiap akhir bulan.<sup>11</sup>

Berdasarkan uraian tersebut peneliti melanjutkan penelitian ilmiah yang berjudul: “Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Pengembangan Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji Kabupaten Jember”

## **B. Fokus Penelitian**

1. Bagaimana perencanaan, rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji?

---

<sup>11</sup> Observasi, 18 Januari 2023

2. Bagaimana orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji?
3. Bagaimana pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan, rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.
2. Untuk mendeskripsikan orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.
3. Untuk mendeskripsikan pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikansi bagi semua pihak. Khususnya bagi pihak-pihak yang berkompeten dengan permasalahan yang diangkat serta dapat memperkaya wawasan ilmu pengetahuan yang kemudian menjadi bahan kajian dan pengembangan keilmuan terutama dalam bidang Pendidikan.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti, penelitian ini memberikan pengalaman tersendiri bagi peneliti yang dapat digunakan sebagai bekal untuk meningkatkan pengetahuan sesuai dengan disiplin ilmu yang ditekuni yaitu manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
- b. Bagi Universitas Kiai Haji Akhmad Siddiq (UIN KHAS) Jember, penelitian ini dapat menjadi salah satu bentuk kontribusi pemikiran untuk menunjukkan eksistensi kemagisteran seseorang serta referensi bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan ilmu pengetahuan.
- c. Penelitian ini bermanfaat bagi mahasiswa pascasarjana UIN KHAS Jember, penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian keilmuan dan memperkaya khazanah dunia pustaka khususnya program studi pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam.
- d. Bagi Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji, diharapkan penelitian ini menjadi bahan kajian dan mampu memberikan kontribusi dalam bidang manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan.

## E. Definisi Istilah

### 1. Manajemen Sumber Daya Pendidik dan tenaga kependidikan

Manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan didefinisikan sebagai aktivitas perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik dan



tenaga kependidikan secara efektif dan efisien di pondok pesantren Raudlotul Athfal

## 2. Pengembangan Kemandirian Santri

Pegembangan kemandirian santri merupakan usaha yang bertujuan menciptakan dan meningkatkan kualitas santri yang tangguh bermoral dan bertanggungjawab berdasarkan nilai-nilai universal keIslaman.

Berdasarkan definisi istilah di atas manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan kemandirian santri di pondok pesantren Raudlotul Athfal rambipuji adalah aktivitas perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan santri tangguh bermoral dan bertanggungjawab berdasarkan nilai-nilai universal keIslaman di pondok pesantren Raudlotul Athfal.

### 1. Sistematika Pembahasan

Bab satu yakni pendahuluan, bab ini meliputi konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, serta sistematika pembahasan. Fungsi bab ini adalah untuk memperoleh gambaran umum mengenai permasalahan dan arah penelitian.

Bab dua yakni paparan kajian kepustakaan terkait kajian terdahulu serta literatur yang berhubungan dengan Tesis. Penelitian terdahulu yang mencantumkan penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya. Dilanjutkan kerangka teoritik dalam hal ini dikemukakan teori-teori. Fungsi

bab ini adalah sebagai landasan teori pada bab berikutnya guna menganalisis data yang diperoleh dari penelitian.

Bab tiga yakni metode penelitian, menguraikan tentang metode dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisa data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

Bab empat yakni penyajian dan hasil temuan data yang meliputi gambaran obyek penelitian, penyajian data dan hasil temuan data serta pembahasan temuan.

Bab lima yakni Pembahasan, berisi uraian tentang pembahasan hasil penelitian, dengan kajian analitis dan kritis tentang temuan penelitian dikaitkan dengan teori yang telah disusun sesuai fokus penelitian.

Bab enam merupakan penutup. Bab ini menjelaskan kesimpulan dari beberapa pembahasan tentang hasil analisa data penelitian yang diteliti.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

1. Tesis Dwi Utami, *Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidikan dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar Ta'mirul Surakarta*, 2019. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan documenter. Analisa data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber. Penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa: a) Proses rekrutmen tenaga Pendidikan dalam peningkatan kualitas Pendidikan di SD Ta'mirul Islam Surakarta telah terlaksana dengan baik. b) Hambatannya adanya beban mental saat ada permintaan dari pihak tertentu untuk meloloskan saudaranya saat proses rekrutmen. c) Solusinya tim rekrutmen selalu melakukan koordinasi kepada seluruh personil agar selalu menekankan pentingnya rekrutmen.<sup>12</sup>

Persamaan dari penelitian ini, sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan

---

<sup>12</sup> Dwi Utami, "*Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Sekolah Dasar Ta'mirul Islam Surakarta*: (Tesis: Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2019), Iv

data menggunakan observasi, wawancara, dan documenter. Serta sama-sama membahas rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan. Perbedaan dari penelitian ini, keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data, focus penelitian.

2. Dua, Tesis Ika Nur Syafiyana, *Manajemen Sumber Pendidikan dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen dan Pengembangan profesionalitas Dosen Dan Tenaga kependidikan)*, 2019. Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (field research) yang bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Ada 3 tahapan metode yang digunakan peneliti, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini dengan mencatat data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, mengelompokkan data kemudian memilih-milahnya untuk menjawab rumusan masalah. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa, 1) Proses rekrutmen dosendan tenaga kependidikan di STAIYO dilakukan melalui langkah-langkah berikut: a) Menganalisa kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan, b) Menentukan kriteriakriteria yang diharapkan, c) Mengumumkan formasi lowongan dan syarat yang harus dipenuhi.<sup>13</sup>

Persamaan dari penelitian ini, sama-sama menggunakan pendekatan kualitattif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan documenter. Serta sama-

---

<sup>13</sup> Ika Nur Syafiyana, “*Manajemen Sumberdaya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen Dan Pengembangan Profesionalitas Dosen Dan Tenaga Kependidikan)*” (Tesis: Pascasarjana Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019)

sama membahas rekrutmen dan seleksi pendidik dan tenaga kependidikan. Perbedaan dari penelitian ini, keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data, focus penelitian.

3. Tesis Muhammad Romli, *Manajemen Sumberdaya pendidik dalam meningkatkan kinerja dosen (Studi kasus di Institut Agama Islam Al Falah Assuniyah Kencong)*, 2020. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumenter. Analisa data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber. Penelitian tersebut menghasilkan temuan: Upaya Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan di INAIFAS ditempuh dengan cara-cara sebagai berikut: a) Setiap dosen diwajibkan membuat jurnal/karya ilmiah/handout/diktat. b) Mengadakan program stadium general disetiap awal semester yang sekaligus sebagai pembukaan kuliah. c) Mengadakan workshop dosen dan tenaga kependidikan.<sup>14</sup>

Persamaan dari penelitian ini, sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan documenter. Serta sama-sama membahas manajemen sumber daya pendidik dan tenaga

---

<sup>14</sup> Tesis, Muhammad Romli, *Manajemen Sumberdaya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Studi Kasus Di Institut Agama Islam Al Falah Assuniyah Kecong)*, Iain Jember Tahun 2020

kependidikan. Perbedaan dari penelitian ini, keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data, focus penelitian.

4. Tesis Abdul Fatahillah, *Manajemen sumber daya Pendidik dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Miftahul Ulum Banyuputih*, 2021. Temuan penelitian yang berkaitan dengan: a) Pola rekrutmen yang diterapkan secara terbuka dan cukup mudah. b). Keputusan seleksi sangat tergantung pada hasil diskusi bersama Yayasan. c). Tujuan pembinaan dan pengembangan guru/ dosen adalah penguatan wawasan akademis tenaga pendidik, dan meningkatkan kemampuan komunikasi tenaga pendidik, dan meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>15</sup>

Persamaan dari penelitian ini, sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan documenter. Serta sama-sama membahas manajemen sumber daya pendidik dan kependidikan. Perbedaan dari penelitian ini, keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data, focus penelitian.

5. Sudahri, *Manajemen Sumberdaya Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di SD Muhammadiyah 1 Jember*, 2022. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenisnya study kasus. Teknik pengumpulan data dengan cara: Observasi, Wawancara dan dokumentasi.

---

<sup>15</sup> Tesis Abdul Fatahillah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Miftahul Ulum Banyuputih*, Uin Kh. Achmad Siddiq Jember, 2021



Sedangkan analisis data menggunakan model intraktif Miles Huberman dan Saldana dengan langkah-langkah: pengumpulan data, Kondensasi data, penyajian data dan, penarikan kesimpulan. Untuk keabsahan data menggunakan triangulasi dan member chek. Triangulasi yang digunakan ada dua yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode Hasil Temuan: 1) Konsep perencanaan SD Muhammadiyah 1 Jember: Setiap awal tahun pelajaran semua wakil kepala sekolah membuat rencana kegiatan dan anggaran sekolah 2). Rekrutmen dan seleksi di SD Muhammadiyah 1 Jember: a) Pola rekrutmen yang diterapkan secara terbuka dan cukup mudah. b) Seleksi yang dilaksanakan di SD Muhammadiyah 1 Jember meliputi seleksi administrasi, wawancara dan praktek mengajar. 3). sekolah mengadakan pembinaan dan workshop yang diadakan Majelis Dikdasmen.<sup>16</sup>

Persamaan dari penelitian ini, sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan documenter. Serta sama-sama membahas rekrutmen dan seleksi serta pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Perbedaan dari penelitian ini, keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data, focus penelitian.\

---

<sup>16</sup>Sudahri, *Tesis Judul Manajemen Sumberdaya Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sd Muhammadiyah 1 Jember*, Uin Kh. Achmad Siddiq Jember, 2022

6. Khusni Tamimudin, *Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pembelajaran Di Mts Minat Kec. Kesugihan Kab. Cilacap, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2021*. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang bersifat deskriptif lapangan. Adapun data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian ini menyimpulkan menunjukkan bahwa: 1) perencanaan secara umum sudah dilaksanakan dengan rapat tahunan, untuk melihat data karyawan masa lalu dan memprediksi kebutuhan sumber daya Pendidik yang akan datang 2) Rekrutmen dilakukan untuk mengisi kekosongan pekerjaan, 3) pembinaan dan pengembangan sumber daya Pendidik di Madrasah MTs MINAT sudah terlaksana dengan maksimal.<sup>17</sup>

Persamaan dari penelitian ini, sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan documenter. Serta sama-sama membahas rekrutmen dan seleksi dan pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan. Perbedaan dari penelitian ini, keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data, focus penelitian yang lebih lengkap.

7. Erwan Cakra Yudha, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Visi Lembaga Di Muhammadiyah Boarding School Klaten, Kabupaten Klaten, Tahun Ajaran 2020/2021, 2021*. Metode

---

<sup>17</sup> Khusni Tamimudin, *Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pembelajaran Di Mts Minat Kec. Kesugihan Kab. Cilacap, Tesis, Program Pascasarjana Iainu Kebumen, 2021*.

penelitian yang digunakan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten dilakukan melalui tahapan perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pembinaan dan pengembangan, evaluasi, dan pengawasan.<sup>18</sup>

Persamaan dari penelitian ini, sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan documenter. Serta sama-sama membahas manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. Perbedaan dari penelitian ini, keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data, focus penelitian.

8. Jannick Friis Christensen, Bontu Lucie Guschke, Kai Inga Liehr Storm, Sara Louise Muhr, *The Norm Of Norms In HRM Research: A Review And Suggestions For Future Studies*. Human Resource Management Review 32 (2022) 100859, jurnal Elsevier. Hasil penelitian Dalam ulasan ini, menyelidiki bagaimana norma diteorikan, diterapkan, dan dioperasionalkan dalam penelitian HRM dan menyarankan jalan untuk

---

<sup>18</sup> Erwan Cakra Yudha, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Visi Lembaga Di Muhammadiyah Boarding School Klaten, Kabupaten Klaten*, Tahun Ajaran 2020/2021

penelitian di masa depan. Artikel tersebut membuat tiga kontribusi utama:

(1) mengungkapkan bahwa asumsi norma norma itu salah; (2) menawarkan tipologi kesamaan dan perbedaan dalam bagaimana norma digunakan dalam penelitian HRM sebagai dasar untuk refleksi norma yang lebih kritis dalam HRM; dan (3) menyarankan pendekatan norma-kritis untuk penelitian HRM sebagai jalan penelitian yang relevan, yang kami harap akan menginspirasi dan menginformasikan studi masa depan.<sup>19</sup>

Persamaan dari penelitian sama-sama membahas tentang manajemen sumber daya manusia, sedangkan perbedaan Bahasa, tempat penelitian, bentuk karya ilmiah.

9. Sembilan, Riccardo Peccei, Karian Van De Voorde, *Human Resource Management–Well-Being– Performance Research Revisited: Past, Present, And Future*, 2019, Human Resource Management Journal Wiley.

Hasil penelitian yakni kriteria inklusi, jenis studi berikut dikeluarkan dari tinjauan: (a) yang dieksplorasi efek HRM semata-mata pada kesejahteraan karyawan atau pada kinerja atau yang tidak secara eksplisit berhipotesis efek dari HRM pada kesejahteraan dan kinerja (b) studi kualitatif, (c) yang melaporkan hanya efek dari Praktik SDM, atau sejumlah kecil praktik SDM dan (d) mereka yang tidak memiliki penilaian kesejahteraan karyawan sendiri atau dengan pengukuran kesejahteraan yang

---

<sup>19</sup> Jannick Friis Christensen, Bontu Lucie Guschke, Kai Inga Liehr Storm, Sara Louise Muhr, The Norm Of Norms In Hrm Research: A Review And Suggestions For Future Studies. Human Resource Management Review 32 (2022) 100859, Jurnal Elsevier

menggabungkan kesejahteraan dengan anteseden dan/atau hasil potensial.<sup>20</sup>

Persamaan dari penelitian sama-sama membahas tentang manajemen sumber daya manusia, sedangkan perbedaan Bahasa, tempat penelitian, bentuk karya ilmiah.

10. Tianyi Long, Fang Lee Cooke, *Advancing The Field Of Employee Assistance Programs Research And Practice: A Systematic Review Of Quantitative Studies And Future Research Agenda*, November 2022. Hasil penelitian yakni mensintesis literatur yang ada pada HRM EAP yang kurang teliti, dengan analisis retrospektif evolusi konsep EAP dalam literatur kemajuan teoritis dan tematik, dan hubungan antara EAP dan HRM. Melalui system dari penelitian kuantitatif pada EAP's dalam empat decade terakhir, berkontribusi pada literatur yang masih ada dalam tiga cara.<sup>21</sup>. Persamaan dari penelitian sama-sama membahas tentang manajemen sumber daya manusia, sedangkan perbedaan Bahasa, tempat penelitian, focus penelitian bentuk karya ilmiah.

Adapun untuk kejelasan posisi penelitian ini terkait persamaan dan perbedaannya dengan penelitian ataupun tulisan sebelumnya yang setema dilihat pada table berikut:

---

<sup>20</sup> Riccardo Peccei, Karian Van De Voorde, *Human Resource Management–Well-Being–Performance Research Revisited: Past, Present, And Future*, 2019, Human Resource Management Journal Wiley

<sup>21</sup> Tianyi Long, Fang Lee Cooke, *Advancing The Field Of Employee Assistance Programs Research And Practice: A Systematic Review Of Quantitative Studies And Future Research Agenda*, November 2022

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
1	Tesis Dwi Utami, <i>Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidikan dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar Ta'mirul Surakarta</i> , 2019	Proses rekrutmen tenaga Pendidikan dalam peningkatan kualitas Pendidikan di SD Ta'mirul Islam Surakarta telah terlaksana dengan baik. Hambatannya adanya beban mental saat ada permintaan dari pihak tertentu untuk meloloskan saudaranya saat proses rekrutmen. Solusinya tim rekrutmen selalu melakukan koordinasi kepada seluruh personil agar selalu menekankan pentingnya rekrutmen	menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive, Teknik pengumpulan data: observasi, wawancara, dan documenter	keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data, focus penelitian
2	Tesis Ika Nur Syafiyana, <i>Manajemen Sumber Pendidikan dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen dan Pengembangan profesionalitas Dosen Dan Tenaga kependidikan,</i> 2019	Proses rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan di STAIYO dilakukan melalui langkah-langkah berikut: Menganalisa kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan, Menentukan kriteria-kriteria yang diharapkan, Mengumumkan formasi lowongan dan syarat yang harus dipenuhi	menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive, Teknik pengumpulandata: observasi, wawancara, dan documenter.	keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data, focus penelitian



1	2	3	4	5
3	Muhammad Romli, <i>Manajemen Sumberdaya pendidik dalam meningkatkan kinerja dosen (Studi kasus di Institut Agama Islam Al Falah Assuniyah Kencong)</i> , 2020	Upaya Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan di INAIFAS ditempuh dengan cara-cara sebagai berikut: a) Setiap dosen diwajibkan membuat jurnal/karya ilmiah/handout/diklat. b) Mengadakan program stadium general disetiap awal semester yang sekaligus sebagai pembukaan kuliah. c) Mengadakan workshop dosen dan tenaga kependidikan	menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan data: observasi, wawancara, dan documenter.	keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data, focus penelitian
4	Abdul Fatahillah, <i>Manajemen sumber daya Pendidik dalam pengembangan mutu pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Miftahul Ulum Banyuputih</i> , 2021	Pola rekrutmen yang diterapkan secara terbuka dan cukup mudah. Keputusan seleksi sangat tergantung pada hasil diskusi bersama Yayasan. Tujuan pembinaan dan pengembangan guru/dosen adalah penguatan wawasan akademis tenaga pendidik, dan meningkatkan kemampuan komunikasi tenaga pendidik, dan meningkatkan mutu pendidik.	sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan data: observasi, wawancara, dan documenter	keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data, focus penelitian
5	Sudahri, <i>Manajemen Sumberdaya</i>	Konsep perencanaan SD Muhammadiyah 1 Jember: Setiap awal	menggunakan pendekatan kualitatif	keabsahan data, tempat penelitian,

1	2	3	4	5
	<i>Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di SD Muhammadiyah 1 Jember, 2022</i>	tahun pelajaran semua wakil kepala sekolah membuat rencana kegiatan dan anggaran sekolah. Rekrutmen dan seleksi: Pola rekrutmen yang diterapkan secara terbuka dan cukup mudah. Seleksi yang dilaksanakan meliputi seleksi administrasi, wawancara dan praktek mengajar. sekolah mengadakan pembinaan dan workshop yang diadakan Majelis Dikdasmen	deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan documenter.	Analisa data, focus penelitian
6	Khusni Tamimudin, <i>Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pembelajaran Di Mts Minat Kec. Kesugihan Kab. Cilacap, Tesis, Program Pascasarjana Iainu Kebumen, 2021</i>	perencanaan secara umum sudah dilaksanakan dengan rapat tahunan, untuk melihat data karyawan masa lalu dan memprediksi kebutuhan sumber daya Pendidik yang akan datang Rekrutmen dilakukan untuk mengisi kekosongan pekerjaan, pembinaan dan pengembangan sumber daya Pendidik di Madrasah MTs MINAT sudah terlaksana dengan maksimal	menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan documenter	keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data, focus penelitian
7	Erwan Cakra Yudha, <i>Implementasi Manajemen</i>	Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi	Persamaan dari penelitian ini, sama-sama menggunakan	keabsahan data, tempat penelitian, Analisa data,

1	2	3	4	5
	<p><i>Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Visi Lembaga Di Muhammadiyah Boarding School Klaten, Kabupaten Klaten, Tahun Ajaran 2020/2021, 2021</i></p>	<p>lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten dilakukan melalui tahapan perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pembinaan dan pengembangan, evaluasi, dan pengawasan.</p>	<p>pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian field research. Penentuan subyek penelitian menggunakan purposive sampling, Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan documenter.</p>	<p>focus penelitian</p>
8	<p>Jannick Friis Christensen, Bontu Lucie Guschke, Kai Inga Liehr Storm, Sara Louise Muhr, The norm of norms in HRM research: A review and suggestions for future studies. Human Resource Management Review 32 (2022) 100859, jurnal Elsevier</p>	<p>mengungkapkan bahwa asumsi norma norma itu salah; (2) menawarkan tipologi kesamaan dan perbedaan dalam bagaimana norma digunakan dalam penelitian HRM sebagai dasar untuk refleksi norma yang lebih kritis dalam HRM; dan (3) menyarankan pendekatan norma-kritis untuk penelitian HRM sebagai jalan penelitian yang relevan, yang kami harap akan menginspirasi dan menginformasikan studi masa depan</p>	<p>Persamaan dari penelitian sama-sama membahas tentang manajemen sumber daya manusia</p>	<p>perbedaan Bahasa, tempat penelitian, bentuk karya ilmiah.</p>
9	<p>Riccardo Peccei, Karian Van De Voorde, Human Resource Management–</p>	<p>yang dieksplorasi efek HRM semata-mata pada kesejahteraan karyawan atau pada kinerja atau yang</p>	<p>Persamaan dari penelitian sama-sama membahas tentang manajemen sumber daya manusia</p>	<p>perbedaan Bahasa, tempat penelitian, bentuk karya ilmiah.</p>

1	2	3	4	5
	Well-Being-Performance Research Revisited: Past, Present, And Future, 2019, Human Resource Management Journal Wiley	tidak secara eksplisit berhipotesis efek dari HRM pada kesejahteraan dan kinerja, studi kualitatif, yang melaporkan hanya efek dari Praktik SDM		
10	Tianyi Long, Fang Lee Cooke, Advancing the field of employee assistance programs research and practice: A systematic review of quantitative studies and future research agenda, November 2022.	mensintesis literatur yang ada pada HRM EAP yang kurang teliti, dengan analisis retrospektif evolusi konsep EAP dalam literatur kemajuan teoritis dan tematik, dan hubungan antara EAP dan HRM. Melalui system dari penelitian kuantitatif pada EAP's dalam empat decade terakhir, berkontribusi pada literatur yang masih ada dalam tiga cara	Persamaan dari penelitian sama-sama membahas tentang manajemen sumber daya manusia	Bahasa, tempat penelitian, focus penelitian bentuk karya ilmiah.

Berdasarkan uraian pada table perbedaan dan persamaan penelitian tersebut, maka posisi penelitian ini lebih kepada manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam kemandirian santri. Penelitian ini lebih menfokuskan pada perencanaan, rekrutmen, seleksi, penerimaan, penempatan, pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang semuanya berpengaruh pada kemandirian santri di pondok pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji Kabupaten Jember.

## B. Kajian Teori

### 1. Manajemen Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

- a. Pengertian manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan

Manajemen sumberdaya Pendidik pendidikan adalah salah satu bagian dari manajemen pendidikan. Berbicara tentang manajemen pengembangan sumberdaya Pendidik pendidikan, maka terlebih dahulu akan dijelaskan tentang pengertian manajemen itu sendiri. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Manajemen bisa diartikan sebagai seni, ilmu dan profesi. Manajemen dapat diartikan sebagai seni, karena untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien seorang manajer harus bisa mengatur dan menggerakkan orang untuk melakukan tugas-tugasnya.

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: Man, Money, Machines, Methods dan 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>22</sup>

Berikut penulis rangkum beberapa pendapat para tokoh mengenai

---

<sup>22</sup> George r terry, principle management,

pengertian manajemen sumber daya Pendidik, 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”* Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya Pendidik sampai tujuan individu, organisasi dan masyarakat tercapai.<sup>23</sup>

Menurut Dale Yoder pengertian manajemen sumber daya pendidik yaitu

*“Personel management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship”*. Manajemen personalian adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka .

Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang kedalam suatu perusahaan. Implementasi tenaga kerja pendidik adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan Pendidikan sumber daya pendidik (*human resources atau man power*). Implementasi sumber daya pendidik adalah: *recruitment, selection, training, education, placement, indroctrination, dan development.*

Menurut John B. Miner dan Mary Green Miner mengenai SDM bahwasannya:

*“Personnel management may be defined as the process of developing, applying and evaluating policies procedures, methods and programs relating to the individe in the organization”*.<sup>24</sup> Artinya: manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapka dan menilai kebijak-kebijakan, prosedur-prosedur,

<sup>23</sup> Edwin B Flippo, Personal Management, (Singapore: Mcgraw-Hill, Inc.1980), 5

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



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

Michel J. Jucius juga berpendapat mengenai Manajemen sumberdaya

Pendidik bahwasannya:

*“Personnel management is the field of management which has to do with planning, organizing and controlling various operative functions of procuring, developing, maintaining and utilizing a labor force, such that the: a) Objectives for which the company is established are attained economically and effectively. b) Objectives of all levels of personnel are served to the highest possible degree. c.) objectives of the community are duly considered and served.”*<sup>25</sup>

Artinya: Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian macam-macam fungsi pengadaan pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga: a) tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien. b) tujuan semua pegawai dilayani sampai, tingkat yang optimal. c) Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian 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>26</sup>

Artinya: “Manajemen personalia adalah penyediaan kepemimpinan dan arahan orang dalam hubungan kerja atau kerja mereka.

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

<sup>26</sup> Malayu S. P. Hasibuan, Manajemen, 11

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 kedalam suatu perusahaan. Implementasi tenaga kerja pendidik adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan Pendidikan sumber daya pendidik (*human resources* atau *man power*). Implementasi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan adalah: recruitment, selection, training, education, placement, indoctrination dan development.

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 individual in the organization*” artinya: Manajemen personalia dapat didefinisikan sebagai proses mengembangkan, menerapkan dan mengevaluasi kebijakan, prosedur, metode dan program yang berkaitan dengan individu dalam organisasi.

Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan. Menerapkan dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi.

Michel J. Juices “*Personel 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: a) Objectives for which the company is established are attained economically and effectifelly; b) Objectives of all levels of personnel are served to the highest possible degree; c) Objectives of the community are duly considered and served.*<sup>27</sup>

Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertali dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian bermacam-

---

<sup>27</sup> Malayu S.P Hasibuan

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.

Pengertian manajemen sumber daya pendidik (MSDM) menurut Veithzal Rivai, merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepengawaian. Tugasnya, istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya Pendidikan.<sup>28</sup>

Manajemen sumber daya Pendidik adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi pendidik sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya pendidik juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan.<sup>29</sup>

Manajemen sumberdaya Pendidik menurut H. John Bernadin dan Joice E.A. Russel seperti dikutip Meldona “*Human resources management concerns the recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluating, and promotion of personnel within an organization*”. (manajemen sumberdaya pendidik mengurus tentang rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian

<sup>28</sup> Veithzal Rivai Dan Eva J Sagala, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik (Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada), 1

<sup>29</sup> Sadili Samsudin, Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung: Cv. Pustaka Setia, 2006), 22

imbangan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promosi personal dalam sebuah organisasi.)

Menurut Michael Armstrong, manajemen sumber daya pendidik didefinisikan yaitu:

*“The practice of human resource management (HRM) is concerned with all aspect of how people are employed and managed in organizations, it covers activites such as strategic HRM, human capital management, corporat social responsibility, knowledge management, organization develotment, resourcing (human resource planning, recruitment and selection, and talent management ), performance management, learning and development, reward management, employee relations employee well-being and health and safety and the pprovision of employee services. HRM practice has a strong conceptual basis drawn from the behavioral sciences and from strategic management, humam capital and industrial relations theories. This foundation has been built with the help of a multitode of research project”<sup>30</sup>* Artinya: praktek manajemen sumber daya Pendidikan berkaitan dengan semua aspek bagaimana orang yang dipekerjakan dan dikelola dalam organisasi, ini mencakup kegiatan seperti HRM strategi, manajemen sumber daya pendidik, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, suber daya (sumber daya pendidik). perencanaan, rekrutmen, dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja pembelajaran dan pengembangan, manajemen penghargaan, hubungan karyawan, kesejahteraan dan kesehatan dan keselamatan karyawan da penyediaan layanan karyawan

Praktik HRM memiliki dasar konseptual yang kuat yang diambil dari ilmu perilaku dan dari teori manajemen srategi, modal pendidik dan hubungan industrial. Yayasan ini dibangun dengan bantuan banyak proyek penelitian.

Dari definisi tersebut, tercukup beberapa poin yang esensial dalam manajemen sumber daya pendidik yaitu:

<sup>30</sup> Michael Amstrong, Amstrong’s Handbook Of Human Resource Management Practice (United Kingdom: Kogan Page, 2009), 4

- a) Manajemen sumber daya pendidik merupakan suatu ilmu dan seni dalam mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. berbagai sumber daya yang ada harus direncanakan dengan baik, diorganisasikan, digerakkan, dan diawasi sehingga penggunaannya tepat sebagaimana rencana yang ditetapkan;
- b) Sumber daya pendidik merupakan asset atau daya yang paling menentukan bagi organisasi dalam menjalankan peranaannya untuk melayani kepentingan publik;
- c) Adanya system peraturan yang mengatur antara hak dan kewajiban dengan jelas sehingga mendorong semua pihak untuk disiplin bekerja sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsinya (tupoksi) secara reratur;
- d) Setiap tugas yang dilaksanakan menurut keahlian/ keterampilan (spesialisasi), sehingga orang yang yang mendapat kepercayaan adalah mereka yang mempunyai keahlian (kualifikasi);
- e) Tanggung jawab pengelolaan sumber daya pendidik tidak lagi menjadi tanggung jawab manajer khusus, tetapi manajemen dikerjakan secara Bersama sama secara partisipatif.

#### **b. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Pendidikan**

Manajemen sumber daya pendidik adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses yang dimaksud adalah menyangkut desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan

pegawai, pengelola karier, kompensasi, evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun.

Terkait dengan prinsip manajemen sumber daya pendidik adalah sebagai berikut:

- 1) Sumber daya pendidik merupakan asset yang paling menentukan bagi organisasi dalam menjalankan perannya untuk melayani kepentingan publik, sedangkan manajemen merupakan strategi pengelolaan yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi;
- 2) Kualitas keberhasilan dapat tercapai apabila peraturan atau kebijaksanaan prosedur yang berkaitan dengan pendidik dari organisasi tersebut saling berkaitan melengkapi secara berkelanjutan dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian organisasi dan perencanaan strategis;
- 3) Adanya kultur, nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang baik;
- 4) Manajemen sumber daya pendidik berhubungan dengan integrasi, yaitu semua komponen organisasi tersebut terlihat secara partisipatif untuk mencapai tujuan bersama.<sup>31</sup>

Pada literatur teori yang lain disebutkan, bahwa prinsip dari manajemen sumber daya pendidik antara lain sebagai berikut:

- a) Prinsip kependidikan

---

<sup>31</sup> Lijan Poltak Sinambela, Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 5



- b) Prinsip demokrasi
- c) Prinsip *the right man is the right place*
- d) Prinsip *equal pay for equal work*
- e) Prinsip kesatuan arah
- f) Prinsip kesatuan komando
- g) Prinsip efisiensi
- h) Prinsip efektivitas
- i) Prinsip produktifitas kerja
- j) Prinsip disiplin
- k) Prinsip wewenang dan tanggung jawab<sup>32</sup>

Melihat prinsip tentang manajemen sumber daya pendidik di atas, ada tiga poin yang perlu digaris bawahi yaitu:

- 1) Pengelolaan SDM berorientasi pada layanan. Prinsip ini perlu guna mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan output yang seragam karena hal itu dapat menjadikan pengelolaan SDM tidak efektif dan efisien serta menciptakan kompetensi manajerial tidak tercapai. Pengelolaan SDM dengan orientasi pada layanan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan karyawan yang puas pada gilirannya akan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- 2) Pengelolaan SDM harus mampu memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk berperan secara aktif dalam

---

<sup>32</sup> Al Fadjar Ansory Dan Meithiana Indrasari, Manajemen Sumber Daya Manusia (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018), 65

pengelolaan perusahaan. Dengan demikian diharapkan pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja karyawan dan motivasi mereka menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Penyempurnaan kualitas pekerjaan yang lebih baik secara terus menerus pula meningkatkan kemampuan kerjanya. Ini berarti pula ada dorongan terciptakan kompetensi manajerial.

- 3) Pengelolaan SDM diharapkan mampu menumbuhkembangkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu karyawan didalam perusahaan, jiwa entrepreneur ini penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian dan keterampilan, serta keberanian mengambil resiko.

#### **c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Pendidik**

Setiap organisasi, termasuk organisasi bisnis maupun organisasi pelayanan public menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam mengelola setiap sumber dayanya termasuk pada konteks ini yaitu sumber daya pendidik.

Menurut Mulyadi, tujuan dari manajemen sumber daya pendidik terdiri dari dua tujuan, yaitu tujuan umum manajemen sumber daya pendidik adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. dalam konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah keluaran (output) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (pendidik, modal, bahan-bahan, energi). Sementara tujuan khusus dari kegiatan manajemen sumberdaya pendidik adalah

membantu para manajer atau manajer-manajer fungsional yang lain agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif

Proses ini memilih orang-orang yang memenuhi spesifikasi kebutuhan yang mana dalam al-qur'an menjelaskan tentang menyampaikan amanat kepada orang pengembangan penggunaan sumberdaya pendidik di surat An-nisa ayat 58

إِنَّ اللَّهَ يُؤْمِرُكُمْ أَنْ تَوَدُّوا الْأَمْنَتَ 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 hokum diantara pendidik supaya kamu menetapkan dengan adil.sesungguhnya allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu.sesungguhnya allah maha mendengar lagi melihat (QS.An-Nisa:58)<sup>33</sup>

(Sesungguhnya Allah menyuruh kamu untuk menyampaikan amanat) artinya kewajiban-kewajiban yang dipercayakan dari seseorang (kepada yang berhak menerimanya) ayat ini turun ketika Ali r.a. hendak mengambil kunci Kakbah dari Usman bin Thalhah Al-Hajabi penjaganya secara paksa yakni ketika Nabi ﷺ datang ke Mekah pada tahun pembebasan. Usman ketika itu tidak mau memberikannya lalu katanya, "Seandainya saya tahu bahwa ia Rasulullah tentulah saya tidak akan menghalanginya." Maka Rasulullah ﷺ pun menyuruh mengembalikan kunci itu padanya seraya bersabda, "Terimalah ini untuk selama-lamanya tiada putus-putusnya!" Usman merasa heran atas hal itu lalu dibacakannya

<sup>33</sup> Departemen Agama Al-Qur'an Dan Terjemahnya, CV Penerbit J-Art, 2005, An-Nisa (4):58, 88

ayat tersebut sehingga Usman pun masuk Islamlah. Ketika akan meninggal kunci itu diserahkan kepada saudaranya Syaibah lalu tinggal pada anaknya. Ayat ini walaupun datang dengan sebab khusus tetapi umumnya berlaku disebabkan persamaan di antaranya (dan apabila kamu mengadili di antara manusia) maka Allah menitahkanmu (agar menetapkan hukum dengan adil. Sesungguhnya Allah amat baik sekali) pada ni`immaa diidgamkan mim kepada ma, yakni nakirah maushufah artinya ni`ma syaian atau sesuatu yang amat baik (nasihat yang diberikan-Nya kepadamu) yakni menyampaikan amanat dan menjatuhkan putusan secara adil. (Sesungguhnya Allah Maha Mendengar) akan semua perkataan (lagi Maha Melihat) segala perbuatan.<sup>34</sup>

Menurut Sadili Samsudin, tujuan manajemen sumber daya pendidik adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggung jawab strategis, etis dan social.<sup>35</sup>

Secara lebih jelas,tujuan manajemen sumber daya pendidik dipaparkan sebagai berikut:

a) Tujuan organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya pendidik (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.walaupun secara formal suatu departemen sumber daya pendidik diciptakan untuk dapat membantu

<sup>34</sup> Tafsir Tarbawi idaari, 80

<sup>35</sup> Sadili Samsudin, Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung: Cv Pustaka Setia, 2006), 30

para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. departemen sumber daya pendidik membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya pendidik.

b) Tujuan fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada singkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. sumber daya pendidik menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya Pendidikan memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

c) Tujuan personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan kapan para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, dimutasi atau dimotivasi untuk meningkatkan kinerja. jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.<sup>36</sup>

Merujuk pada tujuan manajemen sumber daya pendidik diatas, maka dapat diketahui bahwa tujuan tersebut meliputi:

---

<sup>36</sup> Al Fadjar Ansory, Manajemen Sumber Daya Manusia, 61

- 1) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap,dapat dipercaya dan dimiliki motivasi tinggi,seperti yang dibutuhkan;
- 2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pendidik,kontribusi,kemampuan dan kecakapannya;
- 3) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti,sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja,dan pengembangan manajemen serta aktivitas pembinaan yang terkait dengan kebutuhan bisnis;
- 4) Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan Bersama;
- 5) Menciptakan iklim,diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;
- 6) Mengembangkan lingkungan,diharapkan kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
- 7) Membantu organisasi mengembangkan dan mengadaptasi kebutuhan stakeholder (pemilik, Lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas);
- 8) Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai brdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai;

- 9) Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
- 10) Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua;
- 11) Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian pada karyawan, keadilan dan transparansi;
- 12) Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

#### **d. Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Pendidik**

Sumberdaya pendidik adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Di lain sisi, sumber daya pendidik juga merupakan kunci penggerak untuk mencapai tujuan organisasi. Pada konteks ini, sumber daya pendidik bukan sekedar sebagai asset utama, tetapi asset yang bernilai yang dapat dilipatgandakan dan dikembangkan melalui berbagai kegiatan pengelolaan pemberdayaan yang berkelanjutan.

##### **1) Perencanaan Sumber Daya Pendidik dan Tenaga kependidikan**

Perencanaan adalah suatu proses analisis dan simulasi kebutuhan SDM sesuai dengan data rekapitulasi kekuatan SDM yang dimiliki oleh organisasi yang dikaitkan dengan rencana pengembangan aktivitas departemen masa mendatang. Hal ini pada dasarnya berdampak pada pengadaan SDM atau penempatan SDM pada suatu lokasi atau unit yang membutuhkan.



Andrew F Sikula mendefinisikan bahwa:

*“Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization”.*(Perencanaan tenaga kerja adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja, dan cara memenuhi kebutuhan tersebut dalam rangka menjalankan rencana teintegrasi yang sudah di susun oleh suatu organisasi)<sup>37</sup>

George Milkovich dan Paul C.Nystrom seperti dikutip oleh Meldona mengemukakan bahwa:

*“Man power planning is the process (including forecasting, developing, implemeting and controlling) by which of firm ensures that is has the right number of people and the right places, at the economically most useful”.*(perencanaan tenaga kerja adalah sebuah proses yang terdiri dari peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan dimana dengan melakukan proses tersebut, perusahaan memiliki kepastian bahwa telah melakukan jumlah karyawan yang tepat yang diletakkan di tempat yang tepat serta secara ekonomis sangat menguntungkan).<sup>38</sup>

Pada hakekat perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan dan menentukan seperangkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan, suasana dan sebagainya) dan apa yang akan dilakukan (intensifikasi, eksistensifikasi, revisi, renovasi, substitusi, kreasi dan sebagainya).<sup>39</sup>

Sedangkan menurut French seperti dikutip oleh suwanto dan doni juni priansa menjelaskan, perkiraan kebutuhan adalah proses penentuan

<sup>37</sup> Sadili Samsudin, Manajemen Sumber Daya Manusia, 33

<sup>38</sup> Andrew F. Sikula, Personel Management Human Resource Management (Santa Barbara: Cal Wiley, 1976), 42

<sup>39</sup> Khusnuridlo, Standar Nasional Pendidikan Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan, 63

jumlah SDM yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Perkiraan kebutuhan tersebut diturunkan dari sejumlah informasi seperti analisis kondisi eksternal, kemampuan SDM yang dimiliki organisasi saat ini, potensi SDM organisasi, rancangan pekerjaan, filosofi manajemen, anggaran, mutasi, promosi serta pengurangan staf, dan lain-lain.<sup>40</sup>

Kandungan makna perencanaan juga terdapat didalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَانظُرُوا  
 اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan (Q.S al-Hasyr:18)<sup>41</sup>

Wahai orang-orang yang membenarkan Allah dan RasulNya, serta melaksanakan syariatNya, takutlah kalian kepada Allah, waspadalah hukumanNya dengan melaksanakan apa yang Allah perintahkan kepada kalian dan meninggalkan apa yang Allah larang bagi kalian. Hendaknya setiap jiwa merenungkan apa yang telah dilakukannya berupa amal perbuatan untuk menghadapi Hari Kiamat. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kalian kerjakan,

<sup>40</sup> Suwanto Dan Doni Juni Priansa, Manajemen Sdm Dalam Organisasi (Bandung: Alfabeta, 2014), 48

<sup>41</sup> Departemen Agama Al-Qur'an Dan Terjemahnya, CV Penerbit J-Art, 2005, Al-Hasyr (59:18), 549

tidak ada sedikit pun dari amal kalian yang samar bagi Allah, dan Dia akan membalas kalian karenanya.<sup>42</sup>

Merujuk pada pengertian diatas, dapat diketahui bahwa perencanaan sumber daya pendidik merupakan kegiatan dalam menganalisis dan mengidentifikasi dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi.

Rivai dalam meldonon menjelaskan, bahwa perencanaan sumber daya pendidik secara umum mempunyai tujuan-tujuan sebagai berikut: Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan; Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja di masa sekarang maupun dimasa yang akan datang, sehingga tidak ada pekerjaan yang tidak diisi oleh karyawan; Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan: Untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas; Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat; Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program pengadaan, penyeleksian, pengembangan, kompensasi, reintegrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan; Untuk menjadi pedoman dalam melakukan mutasi (vertical dan horizontal) dan pensiun karyawan; Untuk menjadi pedoman dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Tafsir Al-Muyassar / Kementerian Agama Saudi Arabia

<sup>43</sup> Meldonon, Manajemen Sumber Daya Manusia, 87

Proses perencanaan tenaga kerja dilakukan melalui beberapa tahap sesuai dengan model perencanaan yang dipilih. secara sederhana, umumnya proses perencanaan tenaga kerja berkaitan dengan empat aspek, yaitu: Prediksi/peramalan jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecast of employess*); Identifikasi tenaga kerja yang tersedia dalam organisasi (*inventori SDM*); Analisis keseimbangan penawaran dan permintaan tenaga kerja; dan Program aksi.<sup>44</sup>

## 2) Rekrutmen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Salah satu kegiatan paling penting dalam manajemen sumber daya pendidik adalah kegiatan untuk mendapatkan orang-orang yang tepat bagi organisasi bisnis maupun organisasi pelayanan publik. kedua organisasi tersebut, baik besar maupun kecil sangat memperhatikan kegiatan merekrut dan menyeleksi karyawan, karena merupakan salah satu modal penting (*human capital*). di sisi lain, karyawan memiliki pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang Pendidikan, usia, serta jenis kelamin yang berbeda. potensi inilah yang bisa dimanfaatkan dengan optimal bagi pengembangan organisasi.

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*

---

<sup>44</sup>Meldona, Manajemen Sumber Daya Manusia, 87

*newspaper and professional publications, following up unsolicited applications, and contacting community organizations that promote the interests of minority groups”<sup>45</sup>*

Maksudnya bahwa, “metode perekrutan dapat menghasilkan kandidat yang baik untuk lowongan pekerjaan harus dianalisis untuk memastikan beberapa jumlah tenaga yang dibutuhkan dan dengan difikalisasi 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 tenaga kerja, menindaklanjuti surat lamaran yang tertinggal, menghubungi organisasi masyarakat yang mempromosikan kegiatan kelompok masyarakat”.

Menurut Randall S. Schuler, rekrutmen merupakan upaya pencarian sejumlah calon Karyawan yang memenuhi syarat sehingga perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.<sup>46</sup>

Rekrutmen menurut Donni Juni Priansa, adalah sistem dan proses yang diciptakan untuk mendapatkan pegawai yang terqualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sistem berkaitan dengan perencanaan kebutuhan SDM dan pengelolaan SDM dalam konteks pengembangan organisasi, sedangkan proses dimulai dari

<sup>45</sup> Ronald W. Rebores, *Education Administration* (United States: Prentice-Hall, 1985), 177

<sup>46</sup> Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21 Edisi 1*. Terjemahan Nurdin Sobari dan Dwi Kartini Yahya (Jakarta: Erlangga, 1997), 227

lamaran yang masuk ke organisasi, pelaksanaan seleksi, dan pemilihan pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.<sup>47</sup>

Rekrutmen secara umum di definisikan sebagai pencairan dan pengadaan calon tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas dan potensial sehingga sekolah dapat menyeleksi orang-orang yang paling sesuai bagi kebutuhan kerja yang ada. Secara spesifik rekrutmen adalah serangkaian aktifitas dan proses yang digunakan secara legal untuk memperoleh sejumlah orang-orang yang berkualitas pada ruang dan waktu yang sesuai sehingga orang-orang dan sekolah dapat memilih satu sama lain minat jangka pendek dan jangka panjang.<sup>48</sup>

Sedangkan tujuan umum rekrutmen adalah untuk menyiapkan sejumlah calon tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas dan potensial bagi sekolah. Tujuan spesifik rekrutmen adalah sebagai berikut: Untuk menetapkan kebutuhan rekrutmen sekolah masa sekarang dan yang akan datang hubungannya dengan perencanaan SDM dan job analisis; Untuk meningkatkan sejumlah calon tenaga Pendidik dan kependidikan dengan biaya minimum; Untuk membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi dengan menurunkan sejumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu rendah (underqualified) atau bermutu terlalu tinggi (overqualified) dengan

---

<sup>47</sup> Donni Juni Priansa, *Perencanaan Dan Pengembangan Sdm* (Bandung: Alfabeta, 2018), 92-93

<sup>48</sup> Moh. Khusnuridlo, *Standar Nasional Pendidikan Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan*, 102-103

jelas; Untuk membantu menurunkan kemungkinan tenaga pendidik dan kependidikan yang setelah di rekrut dan seleksi, akan hengkang dari sekolah setelah beberapa saat kemudian; Untuk memenuhi tanggung jawab sekolah bagi program tindakan persetujuan dan hukum lain serta kewajiban sosial yang berurusan dengan kompetisi tenaga pendidik dan kependidikan; Untuk mengawali indentifikasi dan menyiapkan tenaga pendidik dan kependidikan potensial yang akan menjadi calon tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai; Untuk meningkatkan ke efektifan sekolah individu dalam jangka pendek dan Panjang; Untuk mengevaluasi keefektifan Teknik dan pencairan rekrutmen yang beragam dari semua jenis tenaga pendidik dan kependidikan.<sup>49</sup>

Adrew F. sikula menyebutkan,

*“recrutmen is the act or procees of an organization attempting to obtain additional manpower for operational purpose. Recruiting involves acquiring further human resources to serve as instituonal input”* (recrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional. Penarikan pegawai melibatkan sumber daya pendidik yang mampu berfungsi sebagai input Lembaga).<sup>50</sup>

Sedangkan menurut Dubois seperti dikutip suwanto dn donni

juni priansa menyatakan bahwa:

*“recruitment is the process of attracting as many qualified applicants as passible for existing vacancies and anticipated openings. It is talent search, a pursuit of th best group of*

<sup>49</sup> Moh. Khusnuridlo, Standar Nasional Pendidikan Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan, 105-106

<sup>50</sup> Andrew F. Sikula, Personnel Administration And Human Resource Management, 183



*applicants for an available position*". (rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengejaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia.<sup>51</sup>

Melihat dari berbagai pengertian di atas, maka dapat dipahami bahwa proses rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai. Karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

Tujuan Rekrutmen sumber daya pendidik, Menurut Henry Simamora dikutip Baiq Setiani: Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi: Tujuan pasca-pengangkat (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal; Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek *spillover* (*spillover affects*) yakni citra umum organisasi haruslah

---

<sup>51</sup> Suwanto Dan Donni Juni Priansa, Manajemen SDM Dalam Organisasi, 63

menanjak, dan bahkan pelamar pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap perusahaan;<sup>52</sup>

Kasmir mengemukakan beberapa cara atau metode yang digunakan untuk menarik minat pelamar agar datang melamar, yaitu: Informasi yang disajikan benar benar memberikan informasi yang jelas tentang nama perusahaan, bidang usaha, posisi yang ditawarkan, kompensasi yang diberikan, jenjang karier dan fasilitas menarik lainnya yang ditawarkan; Format lamaran dibuat menarik dan menunjukkan kesan perusahaan positif. Kesan ini penting, karena banyak pelamar yang memperhatikan hal ini sebelum mengirim surat lamaran; pemilihan media untuk membuat lowongan kerja, sesuai dengan segmentasi media yang bersangkutan. Pemilihan media ini juga akan memberikan kesan positif perusahaan. Pelamar yang berkualitas biasanya hanya melamar di media yang dianggap positif.<sup>53</sup>

### 3) Seleksi Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini didasarkan pada suatu alasan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan akan mendapatkan sejumlah pegawai yang tergantung pada cermat

<sup>52</sup>Baiq Setiani, "Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja Di Perusahaan" Jurnal Ilmiah. Widya, Volume 1 Nomor 1 (Mei-Juni, 2013), 40

<sup>53</sup> Billu renaldo potale, viktor lengkong. Silcyljeova moniharapon, "pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada pt bank sulutgo" jurnal berkala ilmiah efisiensi, volume 16 no. 04 tahun 2016), 455

tidaknya proses seleksi ini dilakukan. Dan proses seleksi ini merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan rekrutmen.

Di dalam alqur'an Q.S. Al-Qashas ayat 26 diterangkan mengenai seleksi sebagai berikut:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ <sup>صَلِّ</sup> إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya"

(Salah seorang dari kedua wanita itu berkata) yakni wanita yang

disuruh menjemput Nabi Musa yaitu yang paling besar atau yang paling

kecil ("Ya bapakku! Ambillah dia sebagai orang yang bekerja pada kita)

sebagai pekerja kita, khusus untuk menggembalakan kambing milik kita,

sebagai ganti kami (karena sesungguhnya orang yang paling baik yang

kamu ambil untuk bekerja pada kita ialah orang yang kuat lagi dapat

dipercaya") maksudnya, jadikanlah ia pekerja padanya, karena dia

adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya. Lalu Nabi Syuaib bertanya

kepada anaknya tentang Nabi Musa. Wanita itu menceritakan kepada

bapaknya semua apa yang telah dilakukan oleh Nabi Musa, mulai dari

mengangkat bata penutup sumur, juga tentang perkataannya,

"Berjalanlah di belakangku". Setelah Nabi Syuaib mengetahui melalui

cerita putrinya bahwa ketika putrinya datang menjemput Nabi Musa,

Nabi Musa menundukkan pandangan matanya, hal ini merupakan

pertanda bahwa Nabi Musa jatuh cinta kepada putrinya, maka Nabi Syuaib bermaksud mengawinkan keduanya.<sup>54</sup>

Menurut Umi Sukanti, suatu proses penetapan pelamar yang mana diantara mereka direkrut dengan melalui pertimbangan persyaratan-persyaratan untuk dapat diterima dalam melakukan pekerjaan dengan baik.<sup>55</sup> Sedangkan menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson bahwa seleksi adalah proses mendapatkan dan mempergunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang.<sup>56</sup>

Nitisemito memberikan definisi atau pengertian seleksi sebagai kegiatan perusahaan untuk memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya.<sup>57</sup>

Hasibuan memberikan definisi atau pengertian seleksi sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.<sup>58</sup>

Dale Yorder memberikan definisi seleksi sebagai suatu proses dimana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu yang akan

---

<sup>54</sup> Tafsir jalalain, 167

<sup>55</sup> Umi Sukanti, *Manajemen Personalia/Sumber Daya Manusia...* 153.

<sup>56</sup> Randall S. Schuler Dan Susan E. Jackson, *Personnel And Human Resources Management...* 154.

<sup>57</sup> Alex Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Gia Indonesia,1992), 44.

<sup>58</sup> S.P. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Pt. Bumi Aksara, 2005),

diterima dan yang ditolak. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup (*curriculum vitae*) milik pelamar. Kemudian dari CV pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan.<sup>59</sup>

Sondang P. Siagian menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam proses seleksi minimal ada delapan langkah, yaitu:

- a) Penerimaan surat lamaran
- b) Penyelenggaraan ujian
- c) Wawancara seleksi
- d) Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya
- e) Evaluasi kesehatan
- f) Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya
- g) Pengenalan pekerjaan, dan Keputusan atas lamaran.<sup>60</sup>

#### **4) Orientasi Dan Penempatan Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan**

Setelah proses seleksi dilakukan dan telah ditetapkan sumber daya pendidik baru, maka langkah selanjutnya adalah orientasi dan penempatan. Sebelum penempatan dilakukan, terlebih dahulu memberikan kesempatan pegawai baru untuk orientasi, yaitu

---

<sup>59</sup> Dale Yorder, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* 91

<sup>60</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999). 133

kesempatan bagi pegawai baru untuk melihat dan mengenal tempat pekerjaannya. Program orientasi dimaksud dapat dibagi dua kategori, yaitu topik umum yang paling diminati oleh pegawai baru dan topik spesifik yaitu yang berhubungan langsung dengan pekerjaan. Berikut ini contoh topik yang biasanya disampaikan ketika orientasi

**Table 2.2 Topik Orientasi Pada Pegawai**

No	Topik	Tujuan
	Isu-Isu Organisasi	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Organisasi dan karyawan</li> <li>b. Proses produksi</li> <li>c. Tahapan produksi dan pelayanan</li> <li>d. Struktur organisasi</li> <li>e. Fasilitas organisasi</li> <li>f. Kepegawaian</li> <li>g. Berbagai kebijakan</li> <li>h. Peraturan kepegawaian</li> <li>i. Buku pedoman organisasi</li> <li>j. Prosedur keselamatan kerja</li> </ul>	<p>Memberikan pemahaman secara umum tentang kondisi organisasi, sehingga dapat mengetahui organisasi apa yang mereka masuki dan apa yang harus mereka perhatikan</p>
	Kewajiban-kewajiban pegawai	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Terkait pekerjaan</li> <li>b. Keselamatan dan kesehatan kerja</li> <li>c. Jam kerja</li> <li>d. Sanksi atas pelanggaran</li> <li>e. Visi misi organisasi</li> <li>f. Tujuan pekerjaan</li> <li>g. Tata kerja</li> <li>h. Job description pegawai</li> </ul>	<p>Memberikan pemahaman berbagai aturan yang harus dipatuhi pegawai</p>
	Hak-hak yang akan diperoleh pegawai	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kompensasi</li> <li>b. Asuransi</li> <li>c. Hak cuti</li> <li>d. Program pensiun</li> <li>e. Pelatihan</li> <li>f. Konseling</li> <li>g. Program rehabilitasi</li> <li>h. Program lembur</li> </ul>	<p>Memberikan pemahaman terkait dengan berbagai kemaslahatan yang diperoleh pegawai dari organisasi</p>
	Hubungan-hubungan	
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Atasan</li> <li>b. Pelatih</li> </ul>	<p>Menjelaskan pola hubungan-</p>

	c. Temen sekerja d. bawahan	hubungan dalam organisasi
--	--------------------------------	---------------------------

Setelah masa orientasi dilalui, aktivitas terakhir yang akan dilalui adalah penempatan pegawai baru. Menurut Werther dan Davis penempatan adalah suatu proses penemuan dan penerimaan dari pelamar-pelamar yang cakap untuk menempati suatu posisi jabatan yang diawali dari proses rekrutmen dan berakhir pada penerimaan surat keputusan penerimaan pegawai. Penempatan juga dimaksudkan penunjukan kepada pegawai baru untuk mengisi pos tertentu. Dalam penempatan pegawai baru, sebaiknya bagian HRM menghantarkan pegawai tersebut ke pos yang dituju dan menjelaskan kehadirannya kepada pegawai yang ada di unit atau bagian yang bersangkutan sehingga kehadirannya akan lebih dihargai dan diterima oleh rekan sekerjanya yang lama. Program penempatan bukanlah hanya berlaku bagi pegawai baru saja, melainkan juga bagi pegawai yang masuk dalam kategori promosi, mutasi, demosi. Sebagaimana telah diuraikan di atas, bahwa pengisian suatu pos dapat diisi dari internal dan eksternal. Apa bila dari internal maka penjelasan di atas menjadi penting dilakukan.

Meskipun demikian, pegawai yang bersumber dari internal tidak terlalu rumit seperti pada pegawai yang benar-benar masih baru bergabung mengingat dari sisi bagian HRM sudah memiliki rekam jejak pegawai baru internal dengan baik, khususnya mengenai kinerjanya, berbagai pelanggaran yang dilakukan, serta informasi



lainnya. Sementara itu dari sisi pegawai internal tentu memahami organisasi secara umum hanya posnya saja yang berubah karena promosi, mutasi atau demosi. Oleh sebab itu, proses seleksi akan dapat dilakukan lebih cepat dan dapat diprediksi keberhasilannya ke depan. Program penempatan bukan hanya berlaku bagi pegawai baru saja, melainkan juga bagi pegawai yang masuk dalam kategori promosi, mutasi atau demosi.<sup>61</sup>

dapun pengertian penempatan menurut para ahli antara lain adalah Marihot T.E. Hariandja menyatakan bahwa penempatan merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas dan jabatan baru atau jabatan yang berbeda.<sup>62</sup>

Jackson menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.<sup>63</sup>

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/ jabatan seseorang. Dalam banyak organisasi, setelah seorang pelamar dinyatakan lulus dalam seleksi dan kemudian ia ditempatkan pada jabatan yang sesuai

<sup>61</sup> Lijan poltak sinambela, manajemen sumber daya manusia, (Jakarta: bumi aksara, 2016), 161

<sup>62</sup> Hariandja, Marihot Tuan Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Perkompensasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, (Jakarta: Grasindo, 2006), . 156.

<sup>63</sup> Jackson E. Susan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), . 262.

dengan karakteristik individunya, maka dianggap bahwa proses mengisi posisi jabatan yang lowong selama ini sudah selesai dan pelaksanaan pekerjaan akan berjalan dengan sendirinya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Proses penempatan pada posisi jabatan yang baru (baik karena promosi maupun rotasi jabatan) atau karyawan baru yang ditempatkan pada posisi jabatan yang semula lowong tersebut sangat mungkin tidak dapat langsung memahami pekerjaan dan beradaptasi dengan lingkungan kerjanya, sehingga mereka ini belum dapat bekerja dengan baik dan benar.

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan system dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan, B.

Siswanto Sastrohadiwiryo mengemukakan bahwa harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan system penempatan karyawan. Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan:

- a) Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- b) Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan

- c) Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.<sup>64</sup>

### 5) Pembinaan dan Pengembangan

Pembinaan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menghadapi tanggungjawabnya. Supaya efektif, pembinaan biasanya harus mencakup pengalaman belajar (*learning experienced*), aktivitas-aktivitas yang terencana (*be a plannad a organizational activity*), dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi.

Menurut Mathis, pembinaan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pembinaan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pembinaan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pembinaan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.<sup>65</sup>

<sup>64</sup>Suwatno, *Azas-Azas Manajemen Sumber Daya Manusia*...130.

<sup>65</sup>Robert L. Mathis, Jhon H. Jachson. *Msdm*. Penerjemah Jimmy Sadili. Jakarta: Salemba Empat. Judul Asli *Human Resource Management*. 9th Edition, (Singapura: Thomson Learning. 2002), 46.

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *training and development* artinya bahwa untuk mendapatkan tenaga kerja pendidikan yang bersumber daya manusia yang baik dan tepat sangat perlu pembinaan dan pengembangan. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja Pendidikan untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya. *Management thought* yang dikemukakan Taylor, bahwa tenaga kerja membutuhkan latihan kerja yang tepat. Teori ini sangat tepat untuk menghindari kemungkinan terburuk dalam kemampuan dan tanggungjawab bekerja, sehingga dalam menyelesaikan tugas jabatan lebih efektif dan efisien sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Ayat mengenai pembinaan dan pengembangan yakni Q.S an-

Nahl ayat 125:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِلَاتِي هِيَ

أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk.  
afsir Al-Muyassar / Kementerian Agama Saudi Arabia

Serulah (wahai rasul) oleh mu dan orang-orang yang mengikutimu kepada agama tuhanmu dan jalanNya yang lurus dengan cara bijaksana yang telah Allah wahyukan kepadamu di dalam al-qur'an dan -sunnah. Dan bicaralah kepada manusia dengan metode

yang sesuai dengan mereka, dan nasihati mereka dengan baik-baik yang akan mendorong mereka menyukai kebaikan dan menjauhkan mereka dari keburukan. Dan debatlah mereka dengan cara perdebatan yang terbaik, dengan halus dan lemah lembut. sebab tidak ada kewajiban atas dirimu selain menyampaikan, Dan sungguh engkau telah menyampaikan, adapun hidayah bagi mereka terserah kepada Allah semata. Dia lebih tahu siapa saja yang sesat dari jalanNya dan Dia lebih tahu orang-orang yang akan mendapatkan hidayah.<sup>66</sup>

Dalam instansi Pendidikan biasanya para tenaga kerja yang akan menduduki jabatan baru yang tidak didukung dengan pendidikannya atau belum mampu melaksanakan tugasnya, biasanya upaya yang ditempuh adalah dengan melakukan pembinaan dan pengembangan karir. Dengan melalui pembinaan dan pengembangan, tenaga kerja akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya. Pengembangan SDM merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan suatu pendekatan bersifat terintegrasi dan holistik dalam mengubah perilaku orang-orang yang terlibat dalam suatu proses pekerjaan, dengan menggunakan serangkaian teknik dan strategi belajar yang relevan.

---

<sup>66</sup> Tafsir Muyasar, Kementrian Agama Arab Saudi

## 2. Kemandirian Santri

### a. Pengertian Santri dan Pesantren

Santri secara umum adalah sebutan bagi seseorang yang mengikuti Pendidikan agama islam di pesantren. Santri biasanya menetap di tempat tersebut hingga pendidikannya selesai Biasanya, santri setelah menyelesaikan masa belajarnya di pesantren, mereka akan mengabdikan ke pesantren dengan menjadi pengurus.<sup>67</sup>

Pesantren adalah sebuah lembaga Pendidikan islam tradisional yang para siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan guru yang lebih dikenal dengan sebutan kyai dan mempunyai asrama untuk tempat menginap santri. Santri tersebut berada dalam kompleks yang juga menyediakan masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar, dan kegiatan keagamaan lainnya. Kompleks ini biasanya dikelilingi oleh tembok untuk dapat mengawasi keluar masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pesantren juga dapat dipahami sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama, umumnya dengan cara nonklasikal, di mana seorang kyai mengajarkan ilmu agama Islam kepada santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh Ulama Abad pertengahan, dan para santrinya biasanya tinggal di pondok.<sup>68</sup>

Kemandirian santri merupakan konstruksi yang didesain untuk melahirkan santri tangguh bermoral dan bertanggung jawab

---

<sup>67</sup> Ali Dan Asrori, *Psikologi Remaja: Perkembangan Peserta Didik*,113

<sup>68</sup> Ali Dan Asrori, *Psikologi Remaja: Perkembangan Peserta Didik*,114

berdasarkan nilai-nilai universal ke Islaman. Permasalahan kemandirian dalam kehidupan di pondok pesantren sangat berpengaruh pada mental santri.<sup>69</sup>

#### **b. Bentuk-bentuk kemandirian**

Havighurst membedakan kemandirian atas empat bentuk kemandirian, yaitu:

- a) Emosi, yaitu kemampuan mengontrol emosi sendiri dan tidak tergantungnya kebutuhan emosi pada orang lain.
- b) Kemandirian ekonomi, yaitu kemampuan mengatur ekonomi sendiri dan tidak tergantungnya kebutuhan ekonomi pada orang lain.
- c) Kemandirian intelektual, yaitu kemampuan untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi.
- d) Kemandirian sosial, yaitu kemampuan untuk mengadakan interaksi dengan orang lain.<sup>70</sup>

#### **c. Kemandirian santri di Pondok Pesantren**

Secara legalitas, pondok pesantren diatur dalam Undang-Undang RI No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Ciri khas kehidupan di Pondok Pesantren adalah kemandirian santri. Selain itu, kemandirian merupakan salah satu tujuan yang

<sup>69</sup> Uci Sanusi, "Pendidikan Kemandirian Di Pondok Pesantren (Studi Mengenai Realitas Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Al-Istiqlal Cianjur Dan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tasikmalaya)" *Jurnal Pendidikan Agama Islam Ta'lim* Vo.10 No.2 (2012), 125

<sup>70</sup> Ali Dan Asrori, *Psikologi Remaja: Perkembangan Peserta Didik*, 115



hendak dicapai dalam proses Pendidikan.<sup>71</sup>

Diantara Lembaga Pendidikan yang berkembang, pondok pesantren memiliki karakter yang kuat dalam pembentukan santri yang mandiri. Hal ini terbukti secara empiris di beberapa pondok pesantren terutama pada pondok pesantren yang berkategori tradisional. Pondok pesantren telah membuktikan bahwa dirinya telah berhasil mencetak santri yang mandiri, minimal tidak selalu menggantungkan hidupnya pada oranglain. Hal ini disebabkan selama di Pondok Pesantren santri tinggal jauh dari orangtua. Mereka dituntut untuk menyelesaikan masalah secara mandiri. Kemandirian dalam belajar maupun bekerja didasarkan pada disiplin diri sendiri, santri dituntut untuk lebih aktif, kreatif dan inovatif.

Kemandirian santri yang terlihat dalam kehidupan pondok pesantren berhubungan dengan bagaimana santri mandiri untuk makan, minum, mencuci pakaian, sampai kemandirian dalam belajar. Sistem asrama dan karakteristik kehidupan didalam pondok pesantren mendorong santri agar mampu memenuhi dan menjalani tugas kehidupan sehari-hari dengan mandiri.<sup>72</sup>

Salah satu prinsip-prinsip pembelajaran di pondok pesantren menurut Mastuhu adalah mandiri, dimana setiap santri dituntut

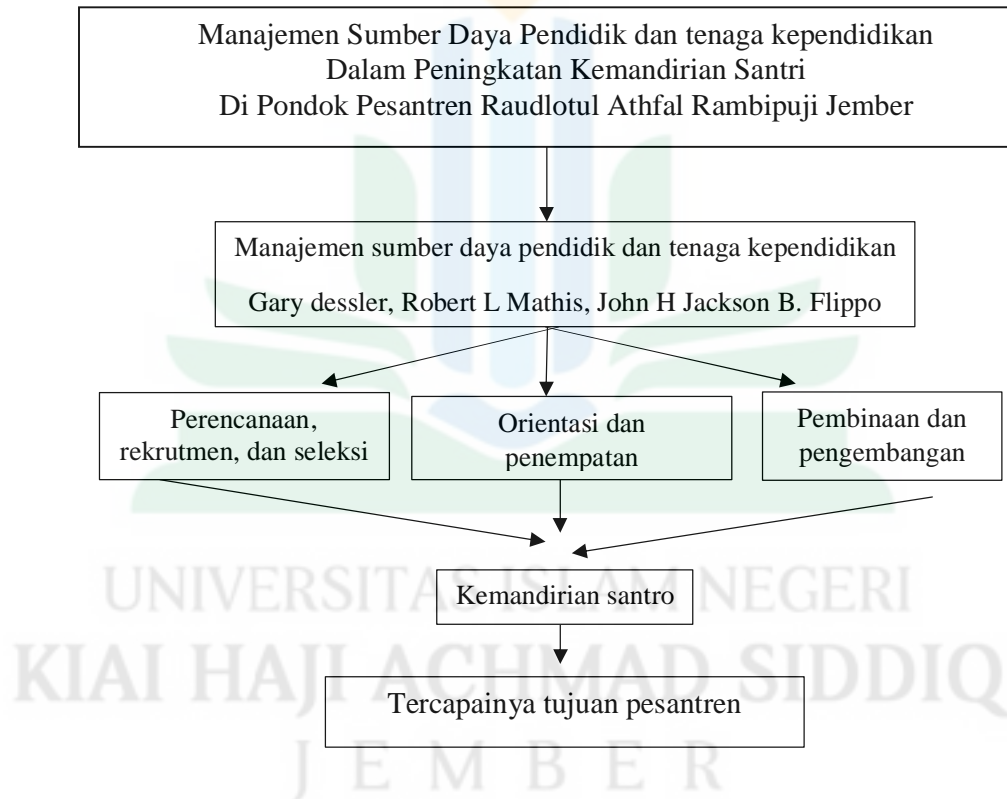
---

<sup>71</sup> Anonimous, *Undang Undang Ri No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Grafika, 2008) 4

<sup>72</sup> Uci Sanusi, "Pendidikan Kemandirian Di Pondok Pesantren (Studi Mengenai Realitas Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Al-Istiqlal Cianjur Dan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tasikmalaya)" *Jurnal Pendidikan Agama Islam Ta'lim Vo.10 No.2* (2012), 125

untuk mandiri sejak mereka masuk ke pesantren, santri dituntut untuk mengatur dan merencanakan berbagai keperluan sendiri, mulai dari mengatur keuangan, mencuci baju, merencanakan pembelajaran dan lain sebagainya.<sup>73</sup>

### C. Kerangka Kontekstual



<sup>73</sup> Nur Iva Mauludiyah, Pembentukan Karakter Kemandirian Pada Santri Melalui Program Wirausaha Di Pondok Pesantren Utsmaniyyah Desa Ngroto Kabupaten Grobogan, (Skripsi: Universitas Negeri Semarang, 2020), 41.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena data yang diperoleh berupa deskripsi dengan latar alami tentang fenomena manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kemandirian santri di pondok pesantren raudlotul athfal, serta berupaya menemukan unsur-unsur atau pengetahuan yang belum ada dalam teori yang berlaku terkait dengan focus penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, karena peneliti berusaha mengungkap fenomena yang unik tentang manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di pondok pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji. Penelitian studi kasus memusatkan perhatian pada satu objek penelitian tertentu yang diangkat sebagai kasus untuk dikaji secara mendalam.<sup>74</sup>

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian di Pesantren Raudlotul Athfal yang terletak di Dusun Jereng Barat RT.01 RW. 03 Desa Gugut Kecamatan Rambipuji Kabupaten Jember. Lokasi tersebut dipilih dengan pertimbangan:

1. Perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dikelola langsung oleh ketua Yayasan

---

<sup>74</sup> Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Da R&D (Bandung: Al-Fabeta, 2017), 224

2. keunikan pengelolaan rekrutmen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang menggunakan wali santri dan santri pengabdian sebagai pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri melalui Pendidikan *life skills*
4. Pelatihan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pesantren yang berbasis *life skills*

### **C. Kehadiran Peneliti**

Peneliti hadir di lokasi penelitian untuk mengumpulkan data yang akurat dan kredibel dari sumber yang ada di lapangan, peneliti mengadakan observasi secara langsung karena peneliti sebagai instrumen kunci (*key instrument*) berfungsi mengetahui secara mendalam permasalahan yang sedang diteliti. Peneliti terlibat langsung dalam data yang diteliti. Baik dari proses pengumpulan data sampai pada proses analisis dan pengolahan data. Peneliti dibantu dengan alat bantu berupa panduan wawancara, panduan pengamatan, data berbentuk field note yang nantinya disusun secara sistematis dan alat bantu lainnya. Peneliti mencari jawaban atas permasalahan yang ada di lapangan sesuai dengan fokus penelitian.<sup>75</sup>

### **D. Subyek Penelitian**

Subjek penelitian yang dimaksud adalah informan dan hal-hal yang dapat dijadikan sumber penentuan subyek penelitian purposive. Penetapan

---

<sup>75</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*, 233

informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive* yaitu teknik penetapan subyek penelitian dengan pertimbangan tertentu.<sup>76</sup>

Adapun informan dalam penelitian ini adalah:

1. Gus Akhmad Baedowi selaku Ketua Yayasan Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji yang merupakan pengelola sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan.
2. Dewan Pengurus Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji (ustadz sugiono, ustadz Arya, ustadz Hasan, ustadzah fitri) karena sebagai sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Santri Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji (wulandari, Ardelia, Muhammad jefri, rendi putra Purnomo) karena testimoni dengan adanya sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan

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

Sumber data dalam penelitian ini berupa hasil dari pengamatan/observasi kegiatan manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yakni pembinaan, dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, kegiatan wawancara dengan beberapa informan, dokumentasi, catatan lapangan yang diperoleh langsung dari wawancara kepada pimpinan, pengurus, santri, dan semua pihak yang memahami objek penelitian di Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.

---

<sup>76</sup>Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 112

## F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan Teknik observasi, wawancara dan dokumentasi.

### 1. *Observasi* (Pengamatan)

Pengamatan merupakan teknik yang biasa digunakan dalam pengumpulan data penelitian kualitatif disamping untuk melengkapi teknik wawancara.<sup>77</sup> Peneliti menggunakan Teknik observasi partisipasi pasif yaitu peneliti hadir mengamati langsung di lokasi penelitian, Peneliti murni sebagai peneliti yang mengikuti kegiatan.

Data yang diperoleh dengan teknik observasi partisipasi pasif adalah deskripsi:

- a) Perencanaan dan rekrutmen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.
  - 1) Deskripsi kegiatan rapat perencanaan pengembangan sumber daya ustadz
  - 2) Deskripsi kegiatan rapat pengembangan sumber daya ustadzah rekrutmen dan seleksi sumber daya internal yaitu santri dan guru
  - 3) Deskripsi kegiatan rekrutmen dan seleksi dari sumber eksternal yaitu masyarakat umum

---

<sup>77</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,. 112

- b) Orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.
  - 1) Deskripsi proses orientasi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
  - 2) Deskripsi proses penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
- c) Pembinaan dan pengembangan sumber daya Pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.
  - 1) Deskripsi program pembinaan sumber daya ustadz
  - 2) Deskripsi program pengembangan sumber daya ustadz

## 2. Teknik *Interview* (Wawancara)

Pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur yaitu peneliti membawa pedoman wawancara dan daftar pertanyaan tetapi pedoman dan pertanyaan tersebut dikembangkan di lokasi penelitian sesuai dengan kebutuhan untuk memperoleh data yang kredibel.

Data-data yang diperoleh dengan Teknik wawancara semi terstruktur adalah informasi:

- a) Perencanaan dan rekrutmen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.



- 1) Informasi bagaimana kegiatan perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
  - 2) Informasi tentang program yang direncanakan untuk pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
  - 3) Informasi sistem rekrutmen dari sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
- b) Orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.
- 1) Informasi dan sistem penentuan hasil rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan.
  - 2) Informasi dan sistem penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
  - 3) Pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.
- 1) Informasi pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
  - 2) Informasi pembinaan yang dilakukan untuk mengembangkan profesionalitas sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
3. Dokumentasi

Pada teknik dokumentasi, peneliti melakukan studi dokumen baik tentang dokumen manajemen sumber daya pendidik dan tenaga

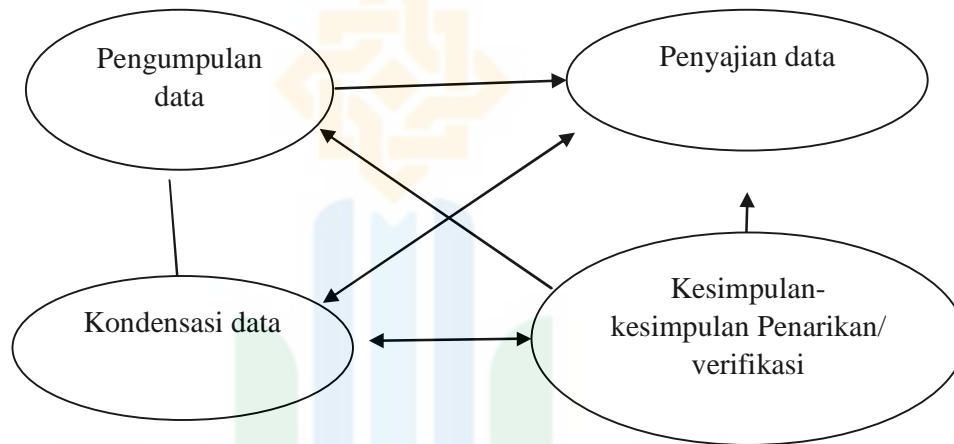
kependidikan baik berupa dokumen baik foto, gambar, dan lembaran. Data yang diperoleh dengan Teknik dokumentasi berupa dokumen:

- a) Perencanaan, rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.
  - 1) Foto kegiatan rapat perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
  - 2) Foto kegiatan rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
- b) Penerimaan dan penempatan sumber daya pendidik dan kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.
  - 1) Foto orientasi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
  - 2) Foto SK penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
- c) Pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.
  - 1) Foto pembinaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
  - 2) Foto pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan

## **G. Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data deskriptif kualitatif dengan model interaktif Miles, Huberman dan Saldana

yaitu kondensasi, display dan penarikan kesimpulan sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut:<sup>78</sup>



Gambar 3.1: Analisis model miles and Huberman dan Saldana

#### 1. Pengumpulan data

Pada tahapan Peneliti menggunakan teknik observasi, wawancara semi struktur dan dokumentasi agar mendapatkan data yang dibutuhkan. Data-data yang sudah terkumpulkan dicatat dalam bentuk catatan lapangan berbentuk deskriptif terhadap apa yang telah dilihat oleh peneliti

#### 2. Kondensasi data

Pada tahapan Kondensasi data, peneliti melakukan proses menyeleksi, memfokuskan, meyederhanakan, mengabstraksikan dan mengubah catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen dan materi (temuan) empirik lainnya. proses kondensasi data sebagai berikut:

<sup>78</sup> Matthew B Miles, A Michael Huberman Dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook (3 Ed)*, (Alifornia: Sage Publication, 2014), 30

a) *Selecting*.

Pada tahapan *selecting* peneliti bertindak selektif, yaitu peneliti menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan data dianalisis informasi-informasi yang berhubungan dengan manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.

b) *Focusing*

Pada tahapan *focusing*, Peneliti memfokuskan data merupakan berbentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan fokus penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan fokus penelitian.

c) *Abstracting*

Pada tahapan *abstracting*, Peneliti berusaha membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah berkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data yang menunjukkan manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji sudah di rasakan baik dan cukup, data tersebut di gunakan untuk menjawab fokus penelitian.

#### d) *Simplifying* dan *Transforming*

Pada tahapan *simplifying* Peneliti menyederhakan data dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

#### 3. Penyajian data

Pada tahapan penyajian data, Peneliti dalam menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan tehnik yang bersifat naratif.

#### 4. Penarikan atau verifikasi kesimpulan

Pada tahapan penarikan data, Peneliti menarik kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

### H. Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan dan perbandingan terhadap data itu. Pengecekan keabsahan data dilakukan agar

memperoleh hasil yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan serta dapat dipercaya oleh semua pihak.<sup>79</sup> Uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *triangulasi* sumber, *triangulasi* metode dan member check.

1. Trianguasi sumber, berarti peneliti mengcrosscek data yang diperoleh dengan Teknik yang sama dengan sumber yang berbeda.<sup>80</sup> Yakni peneliti setelah memperoleh data dengan Teknik wawancara tentang manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan kepada ketua Yayasan lalu dikonfirmasi dengan pengurus.
2. Triangulasi teknik berarti peneliti membandingkan dan mengecek balik data yang diperoleh dari Teknik wawancara lalu dibandingkan dengan data yang diperoleh melalui teknik observasi dan dikuatkan dengan data yang diperoleh melalui Teknik dokumentasi.<sup>81</sup> Yaitu peneliti setelah mendapatkan data manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan berupa informasi wawancara lalu membuktikan kebenarannya dengan mengamati langsung dan mengutakan dengan dokumentasi
3. Member check, Pada teknik ini peneliti melakukan dengan cara menyambungkan kembali data atau temuan, kepada informan atau pemberi data untuk diadakan pengecekan data. Setelah data yang terkumpul diolah dan diinterpretasikan menjadi sebuah kesimpulan.<sup>82</sup> maka hasil temuan tersebut peneliti serahkan kepada pimpinan madrasah

---

<sup>79</sup> Matthew B, Miles, Dkk, *Qualitative Data Analisis A Methods Sourcebook*, 32

<sup>80</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 275.

<sup>81</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 275.

<sup>82</sup> Muh. Fitrah Dan Luthfiah, *Metodologi Penelitian*, (Jawa Barat: Cv Jejak, 2017), 76

untuk mencermati data yang sudah disimpulkan peneliti apakah sesuai dengan kenyataan atau tidak.

### **I. Tahapan- tahapan Penelitian**

Awal pengajuan dalam rangka menyelesaikan penelitian, tahap-tahap yang dilakukan mulai dari rencana pelaksanaan penelitian seperti peneliti menentukan *research problem* dan objek penelitian dahulu, kemudian memulai dari penelitian pendahuluan yaitu dengan membuat perjanjian dengan pihak pesantren untuk memperkenankan diadakan penelitian di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji dengan memberi surat rekomendasi dari pihak fakultas guna melakukan observasi tahap awal. Selanjutnya pengembangan desain yaitu dengan menjelaskan apa saja yang peneliti perlukan dan butuhkan selama penelitian (contoh: data, gambar, dll) serta menjelaskan prosedur yang dilakukan selama peneliti melakukan penelitian.

Dilanjutkan dengan penelitian sebenarnya yaitu melaksanakan observasi, wawancara secara mendalam kepada pihak informan, dan melakukan dokumentasi sebagai bukti penelitian. Setelah semua data terkumpul langkah selanjutnya yaitu menganalisis dan dilanjutkan dengan penyusunan laporan penelitian. Laporan tersebut diserahkan kepada dosen pembimbing untuk direvisi, berdasarkan masukan-masukan dosen pembimbing tersebut. Kemudian dilanjutkan sampai penelitian ini benar-benar terselesaikan.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Pt. Remaja Rosdakarya, 2010), 127



Tahap ini merupakan tahap terakhir dari proses penelitian. Pada tahap ini pula peneliti mulai menyusun laporan dan mempertahankan hasil penelitian.<sup>84</sup>



---

<sup>84</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian*, 127.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Paparan Data Penelitian

##### 1. Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji

Penelitian ini dilaksanakan pada Lembaga Pendidikan pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji. Perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan baik secara kuantitas maupun kualitas serta untuk masa kini maupun masa yang akan datang. Perencanaan yang baik memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam hal ini pengasuh pondok pesantren Raudlotul Athfal beserta dewan pengurus melakukan rapat koordinasi dengan dewan pengurus terkait perencanaan sumber daya pendidik dan kependidikan.<sup>85</sup>

Di Pondok pesantren Raudlotul Athfal, setiap tahun ajaran baru mengadakan rapat perencanaan menyeluruh terkait manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. Perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan terdiri dari perencanaan program

---

<sup>85</sup> Observasi, 18 Januari 2022

kerja atau program tahunan melalui rapat dewan pengurus pondok pesantren dengan pengasuh pondok diawal tahun pembelajaran.<sup>86</sup>

Peneliti mengadakan wawancara tentang perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal. Berikut penuturan gus akhmad baedowi selaku pengasuh pondok pesantren Raudlotul Athfal tentang perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga yang beliau naungi:

“Perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal dimulai dengan tahapan analisis kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. Untuk menganalisis kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan diadakan rapat koordinasi yang di laksanakan pada akhir tahun pembelajaran dan pertengahan tahun pembelajaran. Di pondok pesantren Raudlotul Athfal ada dua Pendidikan formal yakni SMP dan SMK dan satu Pendidikan non formal yakni Madrasah Diniyah. Semua dewan pengurus pesantren, beserta guru-guru dan ustadz dan ustadzahnya wajib hadir dalam rapat koordinasi agar kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dapat di penuhi serta ditemukan kekurangan dari tahun sebelumnya. Dalam menganalisis kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan”<sup>87</sup>

Dalam perencanaan sumber daya pendidik dan kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal gus akmad baedowi menambahkan dalam wawancaranya

“Perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pesantren Raudlotul Athfal perlu menganalisa desain pekerjaan, deskripsi pekerjaan, kapasitas sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, serta rekrutmen. Hal yang selanjutnya yakni strategi

---

<sup>86</sup> Observasi, 14 Januari 2023

<sup>87</sup> Gus Akhmad Baedowi, Wawancara 15 Januari

yang cocok dan implementasi pencarian sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan Lembaga pesantren. Selain itu sebagai seorang pemimpin di pondok pesantren Raudlotul Athfal menetapkan rencana tindakan serta melakukan pengawasan. Dalam rencana tindakan yakni merencanakan beberapa tindakan semisal jika dipertengahan ada guru yang berhenti atau cuti tentunya sebagai seorang pemimpin merencanakan beberapa tindakan yang bisa dilakukan semisal merekrut guru baru jika memungkinkan atau melimpahkan pekerjaan pada guru yang lain<sup>88</sup>

Ustadz sugiono selaku dewan pengurus menuturkan bahwa,

“Prosedur perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal yakni analisis kebutuhan atau ketersediaan pendidik dan tenaga kependidikan, mengidentifikasi kebutuhan tenaga pendidik seperti kriteria yang dibutuhkan Lembaga dan kependidikan di pesantren, baik itu di Lembaga Pendidikan formal maupun non formal, perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan untuk masa kini dan masa yang akan datang, perencanaan merupakan salah satu langkah yang akan membantu Lembaga mencapai tujuan, dibentuknya dewan pengurus merupakan salah satu bentuk dari perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan untuk memudahkan pimpinan dalam memetakan kebutuhan<sup>89</sup>”

Sesuai dengan yang disampaikan pengasuh, ustadz hasan selaku dewan pengurus bidang Pendidikan dan pengajaran mengatakan:

“Pondok Pesantren Raudotul Athfal mempunyai lembaga Pendidikan formal dan nonformal, setiap tahun selalu merumuskan rencana kegiatan, termasuk kebutuhan guru atau ustadz/ ustadzah. Tapi tidak semua Lembaga dalam perencanaan menambah sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan baru, tergantung pada kebutuhan Lembaga. Pondok pesantren akan memanfaatkan sumber daya yang ada kecuali memang yang dibutuhkan secara kualifikasi tidak ada baru Lembaga membuka rekrutmen sevara terbuka. Syaratnya mampu membaca al-qur'an dan siap mengabdikan. Untuk lulusan Pendidikan minimal S1 di Lembaga formal. Untuk Lembaga non formal lulusan Pendidikan minimal SMA/MA/SMK/Pesantren. Pada tahun 2017 terjadi kemerosotan, mungkin bisa dikatakan tahun yang paling sulit. Dikarenakan pendiri sekaligus pengasuh meninggal sehingga

<sup>88</sup> Gus Akmad Baedowi, Wawancara 15 Januari 2023

<sup>89</sup> Ustadz Sugiono, Wawancara 16 Januari 2023

pada saat itu beberapa guru dan ustadz tiba-tiba berhenti dan diikuti oleh santi yang semakin sedikit”<sup>90</sup>

Ustadzah fitri selaku kepala diniah menambahkan:

“Sejak pendiri dan pengasuh meninggal, sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan mengalami penurunan mulai dari kuantitas maupun kualitas, sehingga perlu perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. Disini pengganti kepemimpinan kyai di gantikan oleh putra kyai, yakni gus akhmad baedowi. Gus akhmad baedowi melakukan rapat Bersama dengan dewan pengurus, dan rapat ini berlanjut sampai sekarang. Dimana setiap tahunnya seluruh pengurus mengadakan rapat Bersama pengasuh untuk merencanakan kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan”<sup>91</sup>

Proses perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal dilaksanakan setiap tahun berdasarkan analisis kebutuhan dari setiap Lembaga formal maupun non formal. Setiap lembaga melakukan rapat evaluasi terkait kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan kemudian merumuskan perencanaan pengadaan sumber daya di tahun berikutnya, pendataan kebutuhan sumber daya merupakan langkah untuk menetapkan berapa jumlah sumber daya yang dibutuhkan dengan kualifikasi minimal S1. Hasil rapat Lembaga tersebut kemudian di presentasikan di forum rapat pimpinan Bersama ketua dan pengurus Yayasan.<sup>92</sup>

Hal ini sesuai dengan dokumentasi tentang rapat tahunan yang membahas perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga

<sup>90</sup> Ustadz Hasan, Wawancara 17 Januari 2023

<sup>91</sup> Ustadzah Fitri, Wawancara 18 Januari 2023

<sup>92</sup> Observasi, 14 Januari 2023

kependidikan yang peneliti peroleh dari arsip pesantren, sebagai berikut:



Gambar 4.1 Rapat Tahunan<sup>93</sup>

Selanjutnya rekrutmen di pondok pesantren Raudlotul Athfal menjadi salah satu kegiatan penting, sebab sebagai awal dari kegiatan yang dilakukan pondok pesantren untuk mencari dan memikat pelamar yang sesuai dengan tujuan pondok pesantren dan kualifikasi yang ada. Berdasarkan hal itu peneliti langsung menanyakan terkait rekrutmen di pondok pesantren Raudlotul Athfal kepada beberapa pihak yang bersangkutan.<sup>94</sup>

Gus akhmad baedowi selaku pengasuh menerangkan:

“Teknik sentralisasi dalam rekrutmen di pondok pesantren Raudlotul Athfal, yakni semua sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan direkrut langsung atau atas persetujuan dari pengasuh. Proses rekrutmen ini yang semulanya tertutup hanya

<sup>93</sup> Dokumentasi, 17 Januari 2023 (arsip pesantren)

<sup>94</sup> Observasi, 19 Januari 2023



bagian internal yang mengetahui, kini proses rekrutmen terbuka untuk umum, untuk memperoleh pendidik dan tenaga kependidikan yang mumpuni, adapun langkah-langkah rekrutmen yang dilakukan antaranya perencanaan kebutuhan sesuai dengan bidang studi, kualifikasi akademi calon guru dan tenaga kependidikan, kemampuan membaca al-qur'an, kepribadian, dan motivasi, selain itu juga dalam merekrut ustadz dan ustadzah mengajar kitab kami wajibkan bisa membaca beberapa kitab seperti fathul qorib, fathul muin, safinatun najah, bidayatul bidayah, taklim mutaalim<sup>95</sup>

Ustadz sugiono menambahkan tentang rekrutmen di pondok pesantren Raudlotul Athfal:

“kriteria untuk merekrut pendidik ataupun tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal Pendidikan minimal SMA khusus lembaga non formal/diniah dan S1 untuk Lembaga formal, mampu membaca al-qur'an sesuai hokum bacaan, sehat jasmani dan rohani, mempunyai keterampilan yang sesuai kebutuhan Lembaga, kepribadian yang baik. Selain itu untuk strategi rekrutmen di pondok pesantren Raudlotul Athfal sebagai berikut lembaga melakukan perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, menginformasikan adanya lowongan pekerjaan baik secara internal maupun eksternal. Menerima berkas lamaran, seleksi berkas, memanggil calon pendidik dan tenaga kependidikan yang lolos seleksi berkas, megikuti tes baca al-qur'an dan interview. Tes Praktek mengajar untuk pendidik dan tes mengoperasikan computer dan membuat pembukuan untuk calon tenaga kependidikan. Memanggil pelamar yang lolos seleksi, melakukan pembinaan dan menempatkan sesuai kebutuhan Lembaga<sup>96</sup>

Ustadzah fitri menuturkan dalam wawancaranya:

“informasi rekrutmen dipondok pesantren Raudlotul Athfal melalui media social dan offline. Untuk media social sendiri guru akan-guru akan memposting selebaran di media social yang dimiliki serta juga Lembaga mempublikasikan melalui media social facebok dan Instagram serta whataapp. Untuk offline Lembaga menaruh selebaran di papan informasi dan selebaran di beberapa tempat titik yang ditentukan. Namun secara offline sekarang sudah mulai berkurang dikarenakan kurang efektif.

<sup>95</sup> Gus Akhmad Baedowi, Wawancara 15 Januari 2023

<sup>96</sup> Ustadz Sugiono, Wawancara 16 Januari 2023



rekrutmen dilakukan offline maupun online dengan mengirimkan persyaratan yang sudah ditentukan pihak pondok pesantren”<sup>97</sup>

Ustadz hasan dalam wawancaranya memaparkan:

“di pondok pesantren Raudlotul Athfal sebenarnya banyak memiliki sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan, di pondok pesantren Raudlotul Athfal ada mengklasifikasi guru berdasarkan tugas dan statusnya. Yakni guru mengabdikan bagi santri aktif dan sudah lulus sekolah, guru bantu/ tugas yaitu guru yang diperbantukan di Lembaga lain sesuai kebutuhan. Guru tidak tetap/ magang yaitu guru yang baru mengabdikan belum genap satu tahun dan guru tetap yakni guru yang telah mengabdikan lebih dari tiga tahun dan Pendidikan minimal S1. Proses perencanaan terkait kebutuhan ustadz dan ustadzah dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan, sebelum menerima pelamar dari sumber eksternal terlebih dahulu memanfaatkan sumber daya internal”<sup>98</sup>

Gus akmad baedowi dalam wawancaranya menambahkan:

“sejak awal santri di pondok pesantren raudlotul athfal kami didik menjadi santri yang memiliki life skills dan soft skill yang mumpuni, sehingga dalam merekrut guru-guru, kami tidak sembarang merekrut orang. Harus mengerti kondisi keadaan santri di pondok pesantren raudlotul athfal. Selain itu juga santri atau alumni menjadi prioritas utama kami dalam merekrut karena sebagai bentuk pengabdian seorang murid kepada guru, selain itu juga dipesantren menerapkan beasiswa bagi santri yang berminat mengajar di pondok pesantren dengan tawaran setelah lulus harus melamar kerja di pondok pesantren raudlotul athfal dan menandatangani kontrak”<sup>99</sup>

Hal ini sesuai dengan dokumentasi yang peneliti dapatkan dari arsip pesantren terkait rekrutmen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan.

<sup>97</sup> Ustadzah Fitri, Wawancara 18 Januari 2023

<sup>98</sup> Ustadzah Hasan, Wawancara 17 Januari 2023

<sup>99</sup> Wawancara, akhmad baedowi, 18 Januari 2022



Gambar 4.2 Rekrutmen Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan<sup>100</sup>

Berdasarkan hasil observasi mengenai rekrutmen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal peneliti menemukan bahwa santri yang sudah lulus atau sudah kelas diniah akhir bisa mendaftar menjadi tenaga pendidik maupun pendidik di pondok pesantren dengan catatan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Selain itu rekrutmen merupakan tahapan selanjutnya setelah perencanaan dimana rekrutmen di pondok pesantren Raudlotul Athfal berjangka paling lama satu bulan dari penerbitan rekrutmen. Rekrutmen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal pengasuh turun langsung dalam

<sup>100</sup> Dokumentasi, arsip pesantren, 17 januari 2023

penyusunan rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk penerapannya.<sup>101</sup>

Seleksi dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan merupakan tahapan pelamar yang telah memenuhi persyaratan dipanggil ke pondok untuk mengikuti beberapa tahapan test yang sudah disiapkan oleh dewan pengurus. Tentunya hasil akhirnya proses seleksi ini pengasuh langsung yang menunjuk atau mengesahkan. Untuk penempatan pelamar terpilih langsung menempati lowongan rekrutmen.<sup>102</sup>

Pada wawancara kali ini ustadz hasan sebagai dewan pengurus yang sering terlibat langsung dalam seleksi menjelaskan:

“proses seleksi di pondok pesantren Raudlotul Athfal meliputi seleksi administrative, yakni seperti tanda pengenalan, riwayat Pendidikan, atau sertifikat mendukung. Selanjutnya proses seleksi dengan tahapan tes membaca al-qur’an dan wawancara. Proses wawancara terbagi menjadi dua sesi. Yakni sesi satu wawancara dengan dewan pengurus. Sesi kedua akan diwawancara langsung oleh pengasuh. Untuk jumlah pelamar yang mendaftar biasanya sekitar lima sampai sepuluh orang dan tidak memakan waktu yang lama. Wawancara dibuat seoptimal mungkin dengan menanyakan beberapa pertanyaan terkait bidang pekerjaan, komitmen dengan Lembaga Pendidikan, dan pengalaman/ atau keterampilan yang bisa diajarkan untuk santri”<sup>103</sup>

Hal ini diperkuat dengan penuturan Gus Akhmad Baedowi tentang proses seleksi

“proses seleksi diadakan di pondok pesantren Raudlotul Athfal, untuk menentukan kelulusan dan kelayakan pada calon pelamar dewan pengurus sudah membuat kriteria kelulusan pada saat proses perencanaan. Prosedur seleksi kurang lebih lebih sekitar seminggu

---

<sup>101</sup> Observasi, 19 Januari 2023

<sup>102</sup> Observasi, 19 Januari 2023

<sup>103</sup> Ustadz Hasan, Wawancara Pada 17 Januari 2023

sampai tahap pengumuman. Proses seleksi meliputi orientasi berkas pelamar, penyelenggaraan ujian tertulis, wawancara seleksi, pengecekan latar belakang, pengumuman”<sup>104</sup>

Ustadz sugiono dalam wawancaranya terkait seleksi di pondok pesantren Raudlotul Athfal:

“proses rekrutmen dan seleksi di pondok pesantren Raudlotul Athfal yakni rekrutmen melalui media social. Para guru dan ustadz memposting poster rekrutmen sesuai masa berlaku rekrutmen tersebut, biasanya selama seminggu atau dua bulan. Dalam rekrutemen di pondok pesantren Raudlotul Athfal memprioritaskan sumber daya internal terlebih dahulu, selanjutnya di posting secara terbuka untuk umum. Baik sumber daya internal dan eksternal sama-sama tetap melakukan tahapan seleksi, perbedaannya hanyalah jika sumber daya internal hanya interview saja, sedangkan untuk eksternal di uji dengan beberapa tes seperti membaca al-qur’an dan kitab bagi pengajar kitab. Praktik mengajar selama 10 menit di depan penguji”<sup>105</sup>

Hal ini di perkuat dengan dokumentasi yang peneliti peroleh dari arsip pesantren terkait seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal:



Gambar 4.3 proses seleksi tes baca al-qur’an sumber daya pendidik<sup>106</sup>

<sup>104</sup> Gus Akhamd Baedowi, Wawancara 15 Januari 2023

<sup>105</sup> Ustadz Sugiono, Wawancara 16 Januari 2023

<sup>106</sup> Dokumentasi, arsip pesantren, 28 Februari 2023

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dikuatkan dengan dokumen, maka perencanaan, rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal dapat disimpulkan meliputi: Analisis kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan; Strategi implemementasi rekrutmen; Seleksi sumber daya pendidik dengan mengutamakan sumber daya internal.

## **2. Orientasi Dan Penempatan Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal**

pada tahapan orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di adakan setelah selesai seleksi, jangka dari pengumuman hasil seleksi ini kurang lebih seminggu dan di umumkan melalui email pelamar atau pesan di whatsapp, untuk pelamar tidak terpilih pun juga akan diumumkan melalui email atau pesan via whatsapp. Pada pesan email dan via whatsapp pun juga akan diberitahukan kapan pelamar bisa masuk bekerja.<sup>107</sup>

Gus akmad baedowi memaparkan terkait orientasi

“Setelah melakukan tahap seleksi, saya selaku pengasuh akan menimbang kembali pemilihan pelamar, tentunya dalam pemilihan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan mengacu pada kriteria yang dibutuhkan, jika dalam orientasi itu hanya membutuhkan satu sedang ada dua pelamar yang sama kuat maka kami akan menguji kembali dua pelamar tersebut sehingga nanti bisa terpilih dan menjadi pilihan yang baik. Untuk pelamar yang tidak terpilih kami akan memberitahu melalui pesan baik email atau via

---

<sup>107</sup> Observasi 19 Januari 2023

whatsapp untuk menunggu dilain waktu jika ada lowongan yang membutuhkan. Semisal contoh pada saat sudah direncanakan kami membutuhkan guru TIK dua orang, staf tata usaha dua orang, kemudian membuka rekrutmen, jika peserta yang melamar banyak maka akan dibagi menjadi beberapa gelombang. Dimana setiap gelombangnya untuk sepuluh orang pelamar. Kemudian proses seleksi dimana dalam seleksi ini ada tahapan tes baca dan tulis al-qur'an, pertanyaan sekitar hukum fiqih, kemudian dilanjut wawancara dan diakhiri dengan tes mengajar selama sepuluh menit. Setelah melalui proses seleksi maka seminggu kemudian diadakan pengumuman baik secara langsung dan tidak langsung. Untuk pengumuman secara langsung kami beritahukan langsung melalui kontk yang tersedia, sedangkan untuk mengumumkan tidak langsung kami umumkan lewat papan informasi di pondok pesantren. Untuk kemudian sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan hadir ke Lembaga untuk mengukur seragam dan pengambilan SK mengajar, serta untuk mengetahui penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan akan ditempatkan sesuai dengan lowongan rekrutmen<sup>108</sup>

Ustadz sugiono dalam wawancanya memparkan

“Dalam proses orientasi dan penempatan ada beberapa hal yang dipertimbangan oleh ketua Yayasan dan dewan guru. Yang pertama prestasi akademik. Hal ini kami petimbangkan dari berkas pelamar. Tentunya dengan pemeriksaan berkas kita bisa mengetahui prestasi akademik yang dimiliki pelamar dan pada saat tes interview. Kemudian pengalaman. Rata-rata yang melamar di pondok pesantren adalah freshgraduate yang baru lulus kuliah atau baru lulus pondok. Sehingga masih belum atau terkadang minim pengalaman. Pihak Yayasan tentunya mempertimbangkan hal itu juga sehingga pada saat setelah selesai seleksi kami para tim panitia orientasi betul-betul bermusyawarah kembali untuk menentukan dan tentunya pengasuh juga ikut dlam hal ini. Karena penilaian tertingi ada dipengasuh<sup>109</sup> Ustadzah fitri juga menambahkan terkait orientasi dan penempatan

sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan:

“ditahun 2022 kemarin, saya menjad panitia orientasi guru baru. Dalam hal ini banyak pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan salah satunya yakni faktor usia, status pernikahan, lajang atau sudah menikah, dan tentunya akhlaq yang paling utama. Agar santri kami berakhlaq yang baik tentunya pendidiknya juga harus baik terlebih

<sup>108</sup> Gus Akhmad Baedowi, Wawancara 30 Januari 2023

<sup>109</sup> Ustadz sugiono, wawancara 31 januari 2023



dulu. Selain itu prestasi akademik juga menjadi pertimbangan bagi kami. Dengan memiliki pendidik dan tenaga pendidik yang berkompeten maka proses transfer ilmu dan transfer nilai bisa berjalan dengan baik”

Ustadz hasan juga menambahkan terkait orientasi penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan:

“setelah diadakan seleksi, dewan pengurus dan pengasuh akan bermusyawarah untuk memilih calon pelamar yang tepat untuk mengisi lowongan, tentunya yang terpilih sudah atas persetujuan pengasuh dan sesuai kriteria yang diharapkan. Hasil seleksinya akan di umumkan langsung pada calon melalui via whatapps atau SMS dan juga diumumkan di papan informasi di papan informasi pondok. Disertakan juga tanggal mulai masuk untuk mengambil SK. Dan bisa langsung mengikuti masa training kurang lebih selama satu bulan”<sup>110</sup>

Ustadz arya selaku ustad/ guru diniah memberikan penjelasan terkait orientasi dan penempatan sumber daya pendidik

“Sekitar seminggu dari seleksi saya mendapat chat dari admin rekrutmen, dimana saya dinyatakan lolos dan langsung bisa mengajar dua hari setelahnya. Setelah hadir ke Lembaga saya langsung dikenalkan dan ditempatkan sesuai dengan posisi rekrutmen dan mengambil SK dan menandatangani kontrak kerja. Karena saya melamar di guru diniah, maka harus mukim di pondok (lajang). Selama sebulan saya di orientasi oleh ustadz senior, seperti mengetahui jadwal kegiatan santri, diajarkan keterampilan seperti membajak sawah, mengelola koperasi, mengelola ladang pesantren yang nanti bisa saya ajarkan pada santri untuk menagsh keterampilan. Karena di pondok pesantren Raudlotul Athfal kami dewan pengurus bukan hanya mengajarkan ilmu umum dan agama saja, namun juga mengajarkan ilmu keterampilan untuk bekal santri nanti dimasyarakat”<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Ustadz Hasan, Wawancara 1 Februari 2023

<sup>111</sup> Ustadz Arya, Wawancara 1 Februari 2023

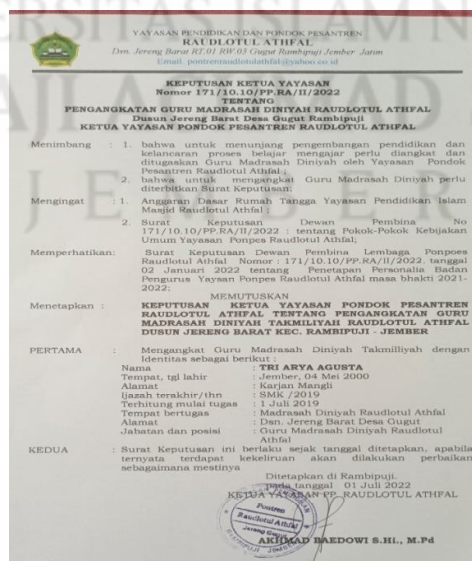


Hal ini juga diperkuat dengan adanya dokumen tentang orientasi dipesantren raudlotul athfal:



Gambar 4. 4 Orientasi Ustad-Ustadzah Dipimpin Bu Nyai<sup>112</sup>

Sedangkan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal kuatkan dengan SK penempatan ustadz di lembaga:



Gambar 4.4 surat keputusan ketua Yayasan<sup>113</sup>

<sup>112</sup> Dokumentasi, arsip pesantren, 28 februari 2022

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dikuatkan dengan dokumen, orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal dapat disimpulkan meliputi: Pengumuman hasil seleksi melalui email atau whatsapp dan Pelamar hadir ke Lembaga dan menandatangani kontrak kerja yang akan diperpanjang setiap tahunnya.

### **3. Pembinaan Dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal**

Pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal ini dilakukan setelah orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. pelamar mengikuti pembinaan selama satu bulan. Selama satu bulan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan mengikuti pembinaan pengenalan lingkungan pondok pesantren. Untuk yang tidak mukim diperbolehkan pulang setelah selesai mengikuti pembinaan. Khusus untuk ustadz/ ustadzah pengurus pondok wajib mukim (lajang).<sup>114</sup>

Gus akhmad baedowi menjelaskan pada wawancaranya mengenai pembinaan dan pengembangan di pondok pesantren Raudlotul Athfal:

“pembinaan di pondok pesantren Raudlotul Athfal diadakan selama satu bulan, Pengembangan dan pembinaan di pondok pesantren Raudlotul Athfal yakni pertama menyusun rencana kegiatan, dimana dalam hal ini dewan pengurus bekerjasama untuk meningkatkan kompetensi pendidik/ tenaga pendidik baru melalui mengikuti

---

<sup>113</sup> Dokumetasi, arsip pesantren, 28 Februari 2023

<sup>114</sup> Observasi 19 Februari 2023

pendidikan profesi, pengajian yang diselenggarakan program Dinas Pendidikan, Kementerian Agama, maupun program yang lain, mengikuti MGMP, workshop, atau seminar pendidikan, gerakan membaca bagi guru, mengadakan hubungan baik dengan wali murid, setelah selesai kegiatan kita evaluasi keberhasilan perubahan sikap pada peserta yang telah mengikuti pembinaan.<sup>115</sup>

Pernyataan ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan ustadz arya selaku ustadz madin yang menyatakan bahwa:

“Setelah menjadi guru di pondok pesantren Raudlotul Athfal maka dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan potensi guru tersebut Yayasan mengadakan pembinaan dan workshop dengan harapan potensi dan pengetahuan guru lebih meningkat dan berkembang sehingga mempunyai efek positif terhadap kemajuan yayasan. Disamping itu juga Yayasan selalu merekomendasikan guru untuk ikut pembinaan atau workshop yang diadakan Majelis tadbir dan pengembangan ataupun instansi lainnya. setelah mengikuti pembinaan, hasil dari diklat disampaikan keteman- teman baik yang sudah ikut maupun belum, selain itu berusaha mengadakan hubungan baik dengan wali murid, dalam rapat wali murid kami sampaikan program pondok yakni untuk melatih santri untuk mandiri. Baik itu mandiri secara materi, mandiri dalam berpikir dan mandiri untuk memecahkan masalahnya sendiri”<sup>116</sup>

Sedangkan menurut ketua Yayasan gus akhmad baedowi, menyatakan bahwa:

“sumber daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dibawah naungan yayasan baik berstatus tetap maupun tidak tetap wajib mengikuti pengajian rutin khusus pegawai yang bekerja dilembaga, pengajian ini sebagai ajang silaturahmi, penyampaian informasi penting, selain itu agar para pegawai memiliki rasa ikhlas dalam bekerja, bukan hanya mencari uang tetapi bekerja adalah ibadah.”<sup>117</sup>

Tujuan utama dari pembinaan dan pengembangan ini adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan para sumber daya pendidik dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidakmampuan dalam

<sup>115</sup> Gus Akhmad Baedowi, Wawancara 15 Februari 2023

<sup>116</sup> Ustadz Arya, Wawancara 1 Februari 2023

<sup>117</sup> Gus Akhmad Baedowi, Wawancara 15 Februari 2023

pelaksanaan pekerjaan, dan sekaligus berupaya membina mereka agar menjadi lebih produktif. Pembinaan bagi tenaga pendidik merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar tenaga pendidik semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.<sup>118</sup>

Sedangkan menurut ustazah fitri menyatakan bahwa:

“Dalam rangka pembinaan dan pengembangan seluruh tenaga pendidik atau tenaga kependidikan di lingkungan pondok pesantren Raudlotul Athfal telah dilakukan usaha-usaha seperti mengikutsertakan guru pada penataran, kursus, pembinaan kuliah, dan juga mengadakan studi banding kelembagaan pada sekolah yang dianggap lebih maju atau instansi terkait<sup>119</sup>

Pernyataan ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan ustadz sugiono selaku dewan Pendidikan dan pengajaran yang menyatakan bahwa:

“Selain itu telah diupayakan pula usaha-usaha dalam meningkatkan kualitas pendidikan dipondok pesantren Raudlotul Athfal yaitu dengan mengadakan pembinaan atau warkshop bagi guru dua kali dalam setahun. Yakni setiap bulan September dan bulan maret. Pengembangan karier ini sangatlah penting guna memberi motivasi semangat bekerja bagi para pendidik atau tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal, sehingga acuan atau rujukan adanya peningkatan status tenaga pendidik atau tenaga kependidikan dalam jalur karier yang telah ditetapkan.<sup>120</sup>

Begitu Yayasan telah mendapat sejumlah pendidik atau tenaga kependidikan atau anggota yang diperlukan, maka tiba saatnya untuk memelihara mereka, memberi penghargaan, dan berusaha menyediakan jabatan yang menarik sehingga dapat membuat mereka betah ditempat

<sup>118</sup> Observasi, 19 Februari 2023

<sup>119</sup> Ustadzah Fitri, Wawancara 18 Februari

<sup>120</sup> Ustadz Sugiono, Wawancara 16 Februari 2023

kerja. Sebagai bagian dan usaha-usaha tersebut, organisasi atau lembaga formal harus menciptakan dan mempertahankan hubungan- hubungan kerja yang efektif dengan para pendidik atau tenaga kependidikan.<sup>121</sup>

Selanjutnya ketua Yayasan menyampaikan kepada peneliti bahwa, hal mendasar yang menjadi alasan dalam memberikan pembinaan dan pengembangan kepada pendidik dan tenaga kependidikan karena:

“Guru merupakan sumber pendidikan paling penting di pondok pesantren Raudlotul Athfal. Pembelajaran merupakan tugas profesional utama bagi setiap guru, selain kualitas keilmuan dan penelitian, maka yang perlu untuk terus diasah dengan meng update perkembangan pengetahuan yang ada dengan mengikuti berbagai macam pembinaan dan pengembangan, baik yang diadakan oleh institusi atau inisiatif sendiri. Kualitas hasil belajar dan kegiatan pembelajaran harus terus ditingkatkan dengan kerjasama yang baik antara pengelola, guru dan santri, bahkan dengan anggota masyarakat, serta teman sejawat. Selain daripada itu pengasuh memberikan gaji yang lumayan bagi ustadz dan ustadzah yang sudah lebih 10 tahun mengajar karena telah mengabdikan di pondok. Untuk guru SMK tentunya sertifikasi guru.<sup>122</sup>

Dalam manajemen sumber daya manusia hendaknya selalu diciptakan hubungan kerja yang baik dalam pengembangan karier. Begitu pula yang diterapkan oleh pondok pesantren Raudlotul Athfal telah mengadakan kerja sama yang baik dan menciptakan kebersamaan serta keterbukaan satu sama lain dengan tidak saling curiga-mencurigai pengembangan karier sesuai dengan kemampuan dibidang masing-masing sehingga terciptalah hubungan kerja secara kekeluargaan. Untuk itu, perlu diciptakan kondisi yang mendukung sebagaimana berikut ini: Kondisi yang memberikan kemampuan kepada guru untuk melaksanakan

---

<sup>121</sup> Observasi, 19 Februari 2023

<sup>122</sup> Gus Akhamd Baedowi, Wawancara 15 Februari 2023

pekerjaan tersebut (managing ability); Kondisi yang memberikan kesempatan pada dosen dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut dengan memuaskan (managing oppor-tunity); Kondisi yang mendorong guru untuk melaksanakan tugas/pekerjaannya (managing motivation) selain itu dalam pengembangan guru disini wajib mengikuti kegiatan istigotsah dan manaqib yang diadakan setiap malam minggu.<sup>123</sup>

Hasil penelitian di lapangan, peneliti juga mendapatkan data dokumentasi untuk menguatkan hasil penelitian ini, diantaranya data dokumentasi salah satu guru/ ustadz mengikuti kegiatan mengikuti pembinaan Bimtek di Jember.



Gambar 4.5 Kegiatan Mengikuti Pembinaan Bimtek<sup>124</sup>

Sedangkan dalam kemandirian santri, peneliti mewawancarai beberapa santri, salah satunya mbak wulandari, berikut paparan wawancara:

<sup>123</sup> Observasi, 28 Januari 2023

<sup>124</sup> Dokuemntasi, arsip pesantren, 28 february 2023



“Para santri yang sudah lulus sekolah bisa melamar menjadi guru mengabdikan atau guru tugas. Menurut saya program tersebut bisa menjadikan santri menjadi mandiri. Program ataupun kegiatan di pondok pesantren ini terbilang unik. Karena santri bukan hanya diajarkan mengaji kitab kuning atau mempelajari agama namun di pondok pesantren Raudlotul Athfal kami juga diajarkan beberapa keterampilan lifeskill. Setelah lulus dari pondok, bisa menjadi bekal dimasyarakat. Salah satunya pembelajaran IT yang baru-baru ini diajarkan oleh guru baru di pondok.”<sup>125</sup>

Hal ini diperkuat dengan pemaparan santri putra yakni Muhammad Jefri:

“Dihari libur yakni sabtu dan minggu kami di pesantren bisa memilih kegiatan. Kegiatan di pesantren Raudlotul Athfal beragam mulai dari bercocok tanam, mengurus ladang pesantren, beternak lele, ayam, sapi dan kambing, berwirausaha dan juga diajarkan untuk memasak. Setiap sabtu dan minggu kami bergotong royong menyiapkan makanan untuk santri. Sabtu santri putra. Minggu santri putri. Kegiatan kami selama senin sampai jumat berkesinambungan dengan pelajaran ilmu dunia dan akhirat. Khusus sabtu dan minggu kami para santri diberi keleluasaan dalam belajar menjadi lebih mandiri”<sup>126</sup>

Rendi putra Purnomo (santri) menambahkan pernyataan dari Muhammad Jefri:

“di pondok pesantren kami diajarkan banyak hal tentang kehidupan. Mulai dari merawat barang milik sendiri, para ustadz dan guru membimbing kami sehingga kami terbiasa hidup mandiri seperti membersihkan alat makan sendiri, mencuci baju sendiri, semua dilakukan secara mandiri. Baik yang tua maupun yang muda. Mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan tugas piket bersih-bersih pesantren, selain itu kami juga setiap harinya memiliki tugas harian bergilir, seperti saya minggu pertama bertugas di kandang sapi, jadi selama seminggu mengurus keperluan sapi. Kami di bagi menjadi kelompok. Bertugas mencari rumput di sore hari bakda asar sampai jam 16.30. memberi makan sapi, membersihkan kandang sapi, memandikan sapi. Selanjutnya minggu kedua bertugas diladang, seperti membersihkan hama tanaman, memberi pupuk jika diperlukan, memanen hasil tanaman. Menyiram tanaman. Dan setiap

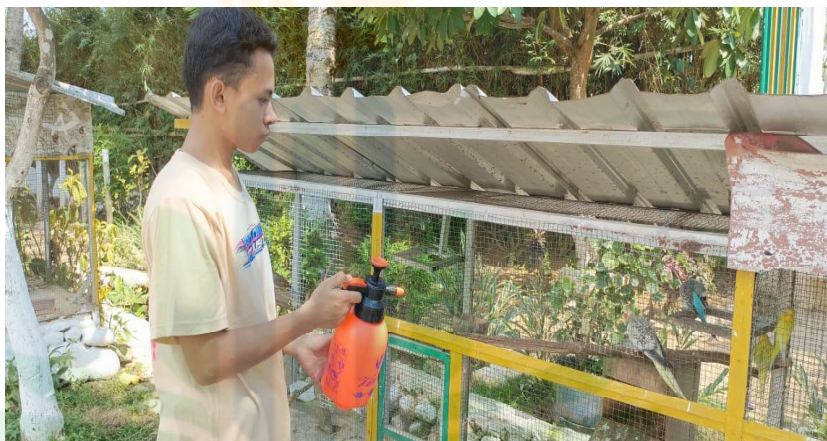
<sup>125</sup> Wulandari Wawancara 20 Februari 2023

<sup>126</sup> Muhammad Jefri, Wawancara 20 Februari 2023



kegiatan itu ada Pembina atau pengurus yang mengajarkan dan membimbing<sup>127</sup>

Hal ini dikuatkan dengan dokumentasi kegiatan life skills di pondok pesantren Raudlotul Athfal



Gambar 4. 7 santri merawat hewan dipondok<sup>128</sup>

Ardelia sebagai santri memaparkan kegiatan kemandirian santri di pondok pesantren Raudlotul Athfal:

“Dipesantren Raudlotul Athfal untuk santri putri kami juga diajarkan memasak oleh bu nyai, bergotong royong tiap pagi menyiapkan makanan. Yakni seperti mengupas bawang, memotong sayuran. Untuk santri yang senior boleh ikut membantu memasak di dapur. Ustadz dan ustadzah juga memberikan pengetahuan terkait merawat tanaman. Serta mengajarkan langsung bagaimana menanam tanaman yang bisa dimasak di dapur pondok. Selain itu kami juga diajarkan untuk bisa berwirausaha. Seperti membuat gorengan atau cemilan dan dijual di koperasi pondok. Sabtu dan minggu kegiatan kami dipesantren beragam baik santri putra maupun putri. Kami sebagai santri putri diajarkan sesuai dengan kemampuan kami seperti memasak, beternak ayam dan merawat beberapa hewan pengasuh seperti burung hias, ikan dikolam, tupai, kucing, sama seperti santri putra kami juga memiliki tanggung jawab secara bergantian<sup>129</sup>”

<sup>127</sup> Rendi Putra Purnomo, Wawancara 20 Februari 2023

<sup>128</sup> Dokumentasi, arsip pesantren, 28 februari 2022

<sup>129</sup> Ardelia, Wawancara 20 februari 2023

Hal ini dikuatkan dengan foto kegiatan santri putri memanen hasil pertanian:



Gambar 4.8 Santri Putri Memanen Hasil Pertanian<sup>130</sup>

Berdasarkan wawancara, observasi dan dikuatkan dengan dokumen bahawasannya Pembinaan dan Pengembangan dalam meningkatkan kemandirian santri di pondok pesantren Raudlotul Athfal dapat disimpulkan bahwa pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan tidak hanya berupa pengembangan keilmuan yang berupa pelatihan, seminar dan workshop namun juga secara spiritual melalui program manaqib dan juga dituntut untuk senantiasa terus melakukan upaya-upaya inovatif dan inventif di bidang ilmu dalam melaksanakan tugasnya.

<sup>130</sup> Dokumentasi, arsip pesantren, 28 februari 2022

## **B. Temuan Penelitian**

### **1. Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Sumber daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji**

Ketua yayasan membuat perencanaan, pelaksanaan dan serta evaluasi program kerja, Sebelum merencanakan melakukan analisis kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan kemudian memilih strategi yang cocok untuk implementasi rekrutmen dengan cara mensosialisasikan informasi melalui media sosial yaitu FB, Instagram, Wa dan lain-lainnya. Adapun waktu yang disediakan untuk sosialisasi dan merekrut ini kurang lebih satu bulan kemudian setelah itu dipanggil untuk mengikuti proses seleksi. Standart untuk menjadi pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal yang paling penting adalah kemampuan akademisi, keagamaan dan komitmen pengabdian, dan memiliki kualifikasi yang dibutuhkan.

### **2. Orientasi dan Penempatan Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji**

Keputusan seleksi sangat tergantung pada hasil diskusi bersama yayasan yaitu penilaian yang disesuaikan dengan kualifikasi kebutuhan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Setelah itu Yayasan melakukan musyawarah Bersama dewan pengurus untuk menentukan siapa yang diterima. Kemudian satu minggu berikutnya diumumkan

Setelah diterima menjadi guru di pondok pesantren Raudlotul Athfal maka selama sebulan ada masa uji coba atau dalam pemantauan jika dipandang baik maka dilanjutkan pada enam bulan berikutnya jika kinerjanya baik dan meningkat maka ditetapkan menjadi guru tetap yayasan.

Orientasi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pimpin langsung oleh kyai atau bu nyai. Sehingga sumber daya pendidik dan tenaga pendidik bisa mengenal lingkungan kerja, serta dalam orientasi kyai langsung memberikan pembekalan. Dalam penempatannya disesuaikan dengan SK dan penandatanganan kontrak mengajar.

### **3. Pembinaan dan Pengembangan Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal.**

Setelah menjadi pendidik dan tenaga kependidikan maka dalam rangka meningkatkan kemandirian santri Yayasan mengadakan pembinaan dan workshop dengan harapan potensi dan pengetahuan guru lebih meningkat dan berkembang sehingga mempunyai efek positif terhadap kemajuan yayasan. Disamping itu juga yayasan selalu merekomendasikan guru untuk ikut pembinaan atau workshop yang diadakan Majelis Tadbir dan pengembangan ataupun instansi lainnya. Pembinaan dan Pengembangan guru adalah keilmuan, harapan potensi dan pengetahuan guru lebih meningkat dan berkembang sehingga mempunyai efek positif terhadap kemajuan Yayasan, kualifikasi dan kompetensi. Seorang guru harus selalu mengupgrade keilmuan yang mereka miliki, karena pendidik

merupakan agen pembelajaran dan suri tauladan bagi peserta didiknya. pengembangan keilmuan yang berupa pelatihan, seminar dan workshop namun juga secara spiritual melalui program manaqib sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan melakukan upaya-upaya inovatif dan inventif di bidang ilmu dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan pada paparan data yang didapat melalui kegiatan pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi maka temuan penelitian sesuai dengan focus penelitian di formulasikan dan dijelaskan pada table berikut:

**Table 4.1 Temuan Penelitian**

No	Focus penelitian	Temuan penelitian
1	Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Sumber daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji	a. Analisis kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang dirumuskan jauh sebelum rapat; b. Strategi implementasi rekrutmen terbatas; c. Seleksi sumber daya pendidik dengan mengikuti tes administrasi dan tes tulis serta
2	Orientasi dan Penempatan Sumber daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji	a. Pengumuman hasil seleksi melalui email b. Pelamar hadir ke Lembaga dan menandatangani kontrak kerja yang akan diperpanjang setiap tahunnya.

		c. Pengasuh mengorientasi langsung pegawai baru ke unit kerja
3	Pembinaan dan pengembangan Sumber daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji	<p>a. pengembangan keilmuan yang berupa pelatihan, seminar dan workshop namun juga secara spiritual melalui program manaqib</p> <p>b. sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan melakukan upaya-upaya inovatif dan inventif di bidang ilmu dalam melaksanakan tugasnya.</p>





## BAB V

### PEMBAHASAN

Dalam bab ini peneliti akan memaparkan dan menganalisis hasil penelitian yang dilakukan di Yayasan pondok pesantre Raudlotul Athfal rambipuji kemudian dikorelasikan dengan teori yang relevan dengan focus penelitian kemudian memberikan kesimpulan sejauhmana keterkaitan teori dengan hasil penelitian yang didapatkan.

#### **A. Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal**

Berdasarkan hasil temuan penelitian pada focus pertama yaitu perencanaan, rekrutmen, dan seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam kemandirian santri dipondok pesantre Raudlotul Athfal meliputi Analisis kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang dikelola langsung oleh pengasuh; Strategi implemementasi rekrutmen terbatas dengan mengutamakan sumber daya internal; Seleksi sumber daya pendidik melalui tes baca Al-Qur'an dan keterampilan yang dimiliki.

Setiap awal tahun pelajaran dewan pendidik dan tenaga kependidikan membuat rencana kegiatan dan anggaran pesantren. salah satunya adalah kurikulum yang didalamnya ada PSDM yang handle tentang kebutuhan dan pengembangan sumber daya Pendidik.



Maka penjelasan diatas maka sesuai dengan toeri menurut Andrew F

Sikula mendefinisikan bahwa:

*“Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the intrgrated plans of the organization”*. (Perencanaan tenaga kerja adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja, dan cara memenuhi kebutuhan tersebut dalam rangka menjalankan rencana terintegrasi yang sudah disusun oleh suatu organisasi).<sup>131</sup>

Namun temuan diatas sesuai juga toeri menurut George Milkovich dan

Paul C. Nystrom seperti dikutip oleh Meldona mengemukakan bahwa:

*”Man power planning is the process (including forecasting, developing, implementing and controlling) by which of firm ensures that is has the right number of people and the right places, at the economically most usefull”*. (Perencanaan tenaga kerja adalah sebuah proses yang terdiri dari peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan di mana dengan melakukan proses tersebut, perusahaan memiliki kepastian bahwa telah memiliki jumlah karyawan yang tepat yang diletakkan di tempat yang tepat serta secara ekonomis sangat menguntungkan).<sup>132</sup>

Jadi dari devinisi di atas bahwasannya perencanaan tenaga kerja atau edukasi sangat penting dan perlu karena dengan adanya perencanaan tenaga kerja atau pendidik dapat memberi manfaat besar, bahkan dapat dikatakan *“Multi Purposes”* atau manfaat ganda. Sehingga dengan perencanaan dapat dimungkinkan tenaga kerja atau edukasi yang ada dapat di dimanfaatkan lebih baik, setidak-tidaknya ada pedoman yang dapat di gunakan dalam penggunaan tenaga kerja yang ada secara lebih efisien dan lebih efektif.

Ketua Yayasan pondok pesantren Raudlotul Athfal membuat perencanaan, pelaksanaan dan serta evaluasi program kerja, seperti

<sup>131</sup> Andrew F. Sikula, *Personel Management Human Resource Management* (Santa Barbara: Cal Wiley, 1976), 42

<sup>132</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 84-85.

meningkatkan kualitas sumberdaya Pendidik, pembuatan program semester bersama dengan dewan pendidik dan tenaga kependidikan, kegiatan Pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan dan Pelaksanaan pendelegasian pendidik dan tenaga kependidikan dalam kegiatan lokakarya/ pembinaan/ bimtek secara berkala

Maksud paparan temuan diatas menjelaskan perencanaan sumberdaya pendidik maka sesuai dengan teori menurut Rivai dalam Meldona menjelaskan, bahwa perencanaan sumber daya Pendidik secara umum mempunyai tujuan- tujuan sebagai berikut: Untuk menentukan kualitas dan kuantitas pendidik dan tenaga kependidikan yang akan mengisi semua jabatan dalam yayasan; Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat; Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program pengadaan, pengeleksian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan; Untuk menjadi pedoman dalam melakukan mutasi (vertikal dan horisontal) dan pensiun pendidik dan tenaga kependidikan; Untuk menjadi dasar dalam melakukan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>133</sup>

Jadi fungsi perencanaan mencakup penetapan tujuan, standar, penentuan aturan-prosedur dan membuat rencana serta prediksi apa yang di perkirakan terjadi. Sedangkan dalam perumusan perencanaan pendidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal Perencanaan merupakan suatu yang sengaja

---

<sup>133</sup> Meldona, Manajemen Sumber Daya Manusia, 87.

dilahirkan, dan bukan kebetulan, sebagai hasil dari pemikiran yang matang dan cerdas, yang bersumber dari hasil eksplorasi terhadap penyelenggaraan pendidikan keterampilan sebelumnya.

Sebelum merencanakan melakukan rekrutmen maka terlebih dahulu dilakukan pemetaan jam kegiatan sehingga diketahui akan kebutuhan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, jika dari pendidik dan tenaga kependidikan yang ada dirasa kurang maka pihak Yayasan merekrut pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara mensosialisasikan informasi melalui media sosial yaitu FB, Instagram, Wa dan lain-lainnya. Adapun waktu yang disediakan untuk sosialisasi dan merekrut ini kurang lebih satu bulan kemudian setelah itu dipanggil untuk mengikuti proses seleksi

Hasil dari temuan diatas maka berpendapat sesuai dengan menurut French seperti dikutip oleh Suwanto dan Doni Juni Priansa menjelaskan, perkiraan kebutuhan adalah proses penentuan jumlah SDM yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Perkiraan kebutuhan tersebut diturunkan dari sejumlah informasi seperti analisis kondisi eksternal, kemampuan SDM yang dimiliki organisasi saat ini, potensi SDM organisasi, rancangan pekerjaan, filosofi manajemen, anggaran, mutasi, promosi serta pengurangan staf, dan lain-lain.<sup>134</sup>

Pola rekrutmen yang diterapkan secara terbuka dan cukup mudah. yaitu informasi bisa di dapat dari setiap pendidik dan tenaga kependidikan dan

---

<sup>134</sup> Suwanto dan Doni Juni Priansa, Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis (Bandung: ALFABETA, 2014), 48

menyebarkan brosur.dan media sosial dan Proses rekrutmen menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi.

Hasil dari temuan diatas maka sesuai dengan menurut Randall S. Schuler, rekrutmen merupakan upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat sehingga perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.<sup>135</sup>

Sedangkan menurut Donni Juni Priansa, adalah sistem dan proses yang diciptakan untuk mendapatkan pegawai yang terqualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sistem berkaitan dengan perencanaan kebutuhan SDM dan pengelolaan SDM dalam konteks pengembangan organisasi, sedangkan proses dimulai dari lamaran yang masuk ke organisasi, pelaksanaan seleksi, dan pemilihan pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.<sup>136</sup>

Sedangkan tujuan umum rekrutmen adalah untuk menyiapkan sejumlah calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas dan potensial bagi pondok pesantren Raudlotul Athfal. Perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan didasarkan dari hasil analisis kebutuhan ketenagaan pada Lembaga, apabila lembaga membutuhkan tenaga pendidik dan kependidikan baru maka institusi akan melakukan perekrutan tenaga baru sesuai persetujuan Yayasan.

---

<sup>135</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>136</sup> Donni Juni Priansa, Perencanaan dan Pengembangan SDM (Bandung: Alfabeta, 2018), 92-93.

Standart untuk menjadi pendidik dan tenaga kependidikan yang paling penting adalah kemampuan akademisi, keagamaan dan komitmen pengabdian, dan memiliki kualifikasi yang dibutuhkan.

Hasil dari temuan diatas maka sesuai dengan menurut Adrew F. Sikula menyebutkan,

*“recrutmen is the act or procees of an organization attempting to obtain additional manpower for operational purpose. Recruiting involves acquiring further human resources to serve as instituonal input”* (recrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional. Penarikan pegawai melibatkan sumber daya Pendidik yang mampu berfungsi sebagai input lembaga).<sup>137</sup>

Sedangkan menurut Dubois seperti dikutip Suwanto dan Donni Juni Priansa menyatakan bahwa:

*“Recruitment is the process of attracting as many qualified applicants as passible for existing vacancies and anticipated openings. It is talent search, a pursuit of the best group of applicants for an available position”*. (Rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengejaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia).<sup>138</sup>

Melihat dari berbagai pengertian di atas, maka dapat dipahami bahwa proses rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

<sup>137</sup> Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resource Management*, 183.

<sup>138</sup> Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi*, 63

Seleksi yaitu 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

Seleksi yang dilaksanakan di pondok pesantren Raudlotul Athfal meliputi seleksi administrasi, wawancara dan praktek mengajar. Seleksi administrasi diantara adalah KTP, Ijazah yang relevan serta sertifikat pendukung lainnya, adapun wawancara adalah menggali kemampuan dalam bidang ke islaman, praktek shalat, mengaji dan komitmen terhadap lembaga, sedangkan praktek mengajar meliputi profesionalisme, skill, komunikasi dan kemampuan mengelola kelas.

Keputusan seleksi sangat tergantung pada hasil diskusi bersama yayasan yaitu penilaian yang disesuaikan dengan kualifikasi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan. Setelah itu yayasan melakukan musyawarah dengan dewan pendidik dan tenaga kependidikan untuk menentukan siapa yang diterima. Kemudian satu minggu berikutnya diumumkan.

Hasil dari temuan diatas maka sesuai dengan teori menurut William B. Werther, Jr. dan Keith Davis dalam Suwanto, tahap-tahap dari kegiatan seleksi sumber daya Pendidik , antara lain yaitu: *Preliminary reception of application*

(orientasi pendahuluan); *Employment test* (ujian orientasi pegawai); Selection interview (wawancara seleksi); *Referent and background check* (pemeriksaan latar belakang dan referensi); *Medical evaluation* (penilaian kesehatan); *Supervisory interview* (wawancara dengan supervisor); *Realistic job preview* (penjelasan pekerjaan secara realistis); Hiring decision (keputusan penerimaan).<sup>139</sup>

Setelah diterima menjadi pendidik dan tenaga kependidikan maka selama enam bulan ada masa uji coba atau dalam pemantauan jika dipandang baik maka dilanjutkan pada enam bulan berikutnya jika kinerjanya baik dan meningkat maka ditetapkan menjadi pendidik dan tenaga kependidikan tidak tetap Yayasan.

Menurut Al Fadjar Ansory Meithiana Indrasari, seleksi proses memilih tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan.<sup>140</sup>

Seleksi disini merupakan suatu untuk menentukan dan memilih tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan lembaga serta memprediksi kemungkinan keberhasilan atau kegagalan

---

<sup>139</sup> Suwanto dan Donni Juni Priansa, Manajemen SDM dalam Organisasi, 94

<sup>140</sup> Al Fadjar Ansory dan Meithiana Indrasari, Manajemen Sumber Daya, 68



individu dalam tenaga pendidik dan kependidikan yang akan di berikan kepadanya.<sup>141</sup>

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat di simpulkan bahawa Konsep perencanaan, rekrutmen dan seleksi sumberdaya pendidik dalam meningkatkan kemandiiran di pondok pesantren Raudlotul Athfal yaitu Analisis kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan; strategi implemementasi rekrutmen; dan Seleksi sumber daya pendidik dengan mengutamakan sumber daya internal dan sesuai dengan kajian teori.

#### **B. Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal**

Berdasarkan hasil temuan penelitian pada focus kedua yaitu orientasi dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam kemandirian santri dipondok pesantren Raudlotul Athfal meliputi pengumuman hasil seleksi melalui email atau whatsapp dan Pelamar hadir ke Lembaga dan menandatangani kontrak kerja yang akan diperpanjang setiap tahunnya.

Orientasi dan penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut.

---

<sup>141</sup> Moh. Khusnuridlo, Standar Nasional Pendidikan Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan, 117

Hal yang perlu dipertimbangkan dalam orientasi dan penempatan tersebut adalah Faktor Prestasi Akademis yakni Faktor prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab.<sup>142</sup>

Dalam wawancara yang dilakukan peneliti temukan yang didapatkan di pondok pesantren Raudlotul Athfal terkait orientasi dan penempatan pengasuh dan dewan pengurus mempertimbangkan faktor prestasi akademik, dimana saat dalam proses seleksi, memeriksa berkas, dimana bisa dicantumkan jika memiliki sertifikat lomba yang pernah diikuti, atau Pendidikan yang lebih unggul maka akan menjadi prioritas untuk di terima.

Faktor Pengalaman, yakni Pengalaman para karyawan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki akan makin rendah tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki.

Dalam wawancara dan hasil temuan peneliti faktor pengalaman juga dipertimbangkan, namun tidak menutup kemungkinan pesantren juga menerima fresgraduate yang masih belum berpengalaman.

---

<sup>142</sup> S.P. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Pt. Bumi Aksara, 2005), 52

Faktor Kesehatan Fisik dan Mental yakni Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat dimana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimilikinya.

Faktor orientasi berdasarkan kesehatan tentunya juga menjadi faktor yang perlu dipertimbangkan agar kinerja dari pendidik dan tenaga kependidikan selama bekerja di Lembaga tidak terganggu.

Faktor Sikap yakni Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.<sup>143</sup>

Faktor Status Perkawinan yakni Untuk mengetahui status perkawinan kerja adalah merupakan hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan. Misalkan karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan diluar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan di dalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.<sup>144</sup>

---

<sup>143</sup> S.P. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 53

<sup>144</sup> S.P. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 53

Di pondok pesantren Raudlotul Athfal dalam proses penerimaan serta penempatan juga mempertimbangkan faktor menikah. Khusus untuk pengurus pondok atau guru madin yang tinggal dipondok untuk yang masih lajang, sedangkan untuk penempatan dilembaga formal tidak memepertimbangkan hal itu.

Faktor Usia yakni Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawn yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.<sup>145</sup>

Tentunya faktor usia juga menjadi pertimbangan pihak Yayasan dalam memilih sumber daya, ada rentang usia untuk menempati posisi yang dipilih, yakni usia 19 tahun sampai 45 tahun. Hal ini tentu sesuai dengan teori diatas.

Dalam hal ini juga selaras dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Khusni Tamimudin dan Erwan Cakra dimana dalam penelitian mereka membahas tentang orientasi dan penempatan pegawai baru. Dimana dalam orientasi dan penempatan kepala sekolah mengenalkan iklim kerja kepada pegawai baru untuk mengenalkan kepada pegawai di tiap unit. Dalam hal ini di kuatkan dengan teori dari Lijan Poltak yang menegaskan bahwa orientasi dan penempatan, kegiatan pengenalan pegawai baru pada lingkungan kerja agar mereka di hargai dan bekerja dengan baik.

---

<sup>145</sup> S.P. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, , 53

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat di simpulkan mengenai Orientasi dan penempatan sumberdaya pendidik dalam meningkatkan kemandirian santri, Pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Raudlotul Athfal sesuai dengan kajian teori. Dimana sebelum menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan banyak pertimbangan untuk memilih yang terbaik dan sesuai degan kebutuhan dan tujuan.

### **C. Pembinaan Dan Pengembangan Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal**

Berdasarkan hasil temuan penelitian pada focus ketiga yaitu pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam kemandirian santri dipondok pesantre Raudlotul Athfal meliputi pengembangan keilmuan yang berupa pelatihan, seminar dan workshop namun juga secara spiritual melalui program manaqib, sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan melakukan upaya-upaya inovatif dan inventif di bidang ilmu dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam hubungannya dengan manajemen Sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia adalah pertumbuhan profesional, pembinaan-pembinaan kerja, pendidikan keterampilan, dan dukungan organisasi terhadap kelangsungan pendidikan karyawannya

Setelah menjadi pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal maka dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan

potensi pendidik dan tenaga kependidikan tersebut Yayasan mengadakan pembinaan dan workshop dengan harapan potensi dan pengetahuan pendidik dan tenaga kependidikan lebih meningkat dan berkembang sehingga mempunyai efek positif terhadap kemandirian santri. Disamping itu juga yayasan selalu merekomendasikan pendidik dan tenaga kependidikan untuk ikut pembinaan atau workshop yang diadakan Majelis Tadbir dan Pengembangan ataupun instansi lainnya.

Hasil dari temuan diatas maka sesuai dengan teori menurut Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara dalam jurnalnya Elfrianto,

*“Training is a short term educational process utilizing systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose”*. (Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pekerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu).<sup>146</sup>

Sedangkan Menurut Edward Deming mengatakan Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik 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>147</sup> Artinya Pembinaan dirancang untuk mengajarkan pola perilaku yang telah terprogram sebelumnya. Sedangkan pendidikan gunanya memberikan 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.

<sup>146</sup> Elfrianto, “Manajemen Pembinaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan” Jurnal Edutech Vol. 2 No. 2 (September, 2016), 48

<sup>147</sup> Reboore, Ronald W, Human Resources Administration In Education: A Management Approach. (United States: Person Education, 2014), 181

Pengembangan dan Pembinaan sumber daya pendidik bertujuan untuk menemukan dan mengeluarkan potensi yang ada pada pendidik dan tenaga kependidikan untuk tujuan kemandirian santri. Tujuan pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah penguatan wawasan akademis tenaga pendidik, dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan baik dari sisi kompetensi, manajerial, maupun perilaku, sehingga memberikan kontribusi positif bagi lembaga yang secara terus menerus sesuai dengan perkembangan persaingan dan jabatan

Hasil dari temuan diatas maka sesuai dengan teori menurut Andrew F. Sikula dalam Sadili Samsudin menyebut ada delapan jenis tujuan pembinaan dan pengembangan sumber daya Pendidik yaitu: *Productivity* (dicapainya produktivitas personil dan organisasi); *Quality* (meningkatkan kualitas produk); *Human resources planning* (melaksanakan perencanaan sumber daya Pendidik); *Moral* (meningkatkan semangat dan tanggung jawab personel); *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung); *Health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik); *Obsolescence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan personel); *Personal growth* (meningkatkan kemampuan individual personel).<sup>148</sup>

Berdasarkan sumbernya, metode pembinaan dapat dibagi menjadi dua yaitu: *In-house dan external training*. *In-House Training* (IHT) dapat berupa kegiatan *On-The Job Trainging* (OJT), seminar, lokarya, pembinaan internal, pelatiahn berbasis computer, sedangkan eksternal training terdiri dari kursus-

---

<sup>148</sup> Sadili Samsudin, Manajemen Sumber Daya, 109.



kursus, seminar, lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional lembaga pendidikan, trainer profesional, yang dilakukan pihak lain di luar organisasi.

Terkait dengan jenis-jenis pembinaan dan pengembangan antara lain: On the job training Orientasi ini biasanya dilakukan oleh departemen SDM, dengan cara melibatkan karyawan baru untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional organisasi; Outside training Dalam banyak hal organisasi sering menggunakan pembinaan di luar, dalam konteks pemahaman bahwa dilatih di luar organisasi oleh orang dalam atau oleh orang luar.<sup>149</sup>

Pengembangan secara informal Pengembangan ini bisa dilakukan berdasarkan inisiatif pribadinya, karyawan dapat melatih dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dirinya dengan mempelajari berbagai macam konsep dari buku. Pengembangan secara formal. Pengembangan ini dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan biaya yang besar, pengembangan ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi.<sup>150</sup>

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat di simpulkan mengenai Pembinaan dan pengembangan sumberdaya pendidik dalam meningkatkan kemandirian santri, sesuai dengan kajian teori bahwasanya Pembinaan dan Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah keilmuan, harapan potensi dan pengetahuan pendidik dan tenaga kependidikan lebih meningkat

---

<sup>149</sup> Suwanto dan Donni Juni Priansa, Manajemen SDM, 118-119.

<sup>150</sup> Suwanto dan Donni Juni Priansa, Manajemen SDM, 110.

dan berkembang sehingga mempunyai efek positif terhadap kemandirian santri. Seorang pendidik dan tenaga kependidikan harus selalu mengupgrade keilmuan yang mereka miliki, karena pendidik merupakan agen pembelajaran dan suri tauladan bagi peserta didiknya. Tujuan pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan adalah penguatan wawasan akademis tenaga pendidik, dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan baik dari sisi kompetensi, manajerial, maupun perilaku, sehingga memberikan kontribusi positif bagi Pondok Pesantren Raudlotul Athfal yang secara terus menerus sesuai dengan perkembangan zaman sekarang ini.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

1. Perencanaan, Rekrutmen dan seleksi Sumber Daya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal meliputi: analisis kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan yang dirumuskan saat rapat prencanan serta membahas perencanaan program, program strategi impelementasi rekrutmen yang terbatas dengan mengutamakan sumber daya interna; dan Seleksi sumber daya pendidik dengan tes baca Al-Qur'an dan keterampilan yang dimiliki serta kiab wajib yakni Fathul Qorib dan Safinatunnajah.
2. Orientasi Dan Penempatan Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal meliputi pengumuman hasil seleksi melalui pengumuman hasil seleksi melalui email atau whatsapp dan Pelamar hadir ke Lembaga, dikenalkan langsung oleh pengasuh kepada unit-unit kerja dan menandatangani kontrak kerja yang akan diperpanjang setiap tahunnya.
3. Pembinaan Dan Pengembangan Manajemen Sumberdaya Pendidik Dalam Meningkatkan Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal meliputi: pengembangan keilmuan yang berupa pelatihan mengajar yang di bimbing langusng oleh pengasuh, seminar dan workshop tentang life skills dan soft skills baik di dalam pesanren dan diluar pesantren,

pembinaan secara spiritual melalui program manaqib yang dilaksanakan sebulan sekali diminggu ke tiga.

## **B. Saran**

1. Untuk pengasu pondok pesantren Raudlotul Athfal. Program yayasan yang sudah terlaksana dengan baik hendaknya selalu dievaluasi dan dikembangkan lagi agar pondok pesantren Raudlotul Athfal bisa menjadi pilihan masyarakat Jember dan bahkan menjadi yayasan rujukan untuk studi banding. Pondok pesantren Raudlotul Athfal hendaknya membuat kebijakan dalam rekrutmen dan seleksi SDM agar sedapatnya semua pendidik dan tenaga kependidikan bisa terikat kerja dengan lembaga agar tidak terjadi peningkatan keluar masuknya pendidik yang bisa mengganggu kestabilan jalannya proses kegiatan belajar mengajar dan kemandirian santri.
2. Untuk pendidik dan tenaga kependidikan dapat mengembangkan karir dengan memperluas wawasan dan life skill serta soft skills.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR PUSTAKA

- Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resource Management*, (Jakarta: Prenada media, 2020)
- Abdul Majid, *Hadist-hadist Pendidikan*, (Jakarta: Prenada media, 2020)
- Ahmad Munir, *Tafsir Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2018)
- Alex Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Gia Indonesia, 1992)
- Ali Dan Asrori, *Psikologi Remaja: Perkembangan Peserta Didik*
- Al-Qur'an Surat Al-Jasiyah ayat 13
- Ambar Teguh Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003)
- Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, (New York : 4 Wiley Trans Edition, By John Wiley and Sons Inc, 1981)
- Anonimous, *Undang Undang Ri No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Grafika, 2008)
- Dale Yoder, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Erlangga, 2001)
- Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Indeks, 2010)
- Dwi Utami, “*Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Sekolah Dasar Ta'mirul Islam Surakarta*: (Tesis: Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2019), Iv
- Echols JM., & Shadilly H., 2000, *Kamus Inggris Indonesia*. Gramedia Pustaka Utama, Gramedia
- Erwan Cakra Yudha, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Visi Lembaga Di Muhammadiyah Boarding School Klaten, Kabupaten Klaten*, Tahun Ajaran 2020/2021
- Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalia*, terjemahan oleh Masud. Jakarta: Erlangga.
- Gary Dessler. 2013. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 2008, *Organisasi*, alih bahasa Nunuk Adiami, edisi ke 8, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 1995)

- Gordon, T., & Burh, N. 1997. *Teacher Effectiveness for Training*. Terjemahan oleh 80 Aditya Kumara Dewi. Jakarta: PT. Gramedia Utama
- Hariandja, Marihot Tuan Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Perkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, (Jakarta: Grasindo, 2006)
- Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2007)
- Ika Nur Syafiyana, “*Manajemen Sumberdaya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (Analisis Proses Rekrutmen Dan Pengembangan Profesionalitas Dosen Dan Tenaga Kependidikan)*” (Tesis: Pascasarjana Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019)
- Jackson E. Susan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 1997)
- Jannick Friis Christensen, Bontu Lucie Guschke, Kai Inga Liehr Storm, Sara Louise Muhr, *The Norm Of Norms In Hrm Research: A Review And Suggestions For Future Studies*. *Human Resource Management Review* 32 (2022) 100859, *Jurnal Elsevier*
- Khusni Tamimudin, *Manajemen Sumber Daya Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pembelajaran Di Mts Minat Kec. Kesugihan Kab. Cilacap*, Tesis, Program Pascasarjana Iainu Kebumen, 2021.
- Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya, 2010)
- Matthew B Miles, A Michael Huberman Dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook (3 Ed)*, (Alifornia: Sage Publication, 2014)
- McClellan, David . 2008. *Teori Motivasi McClellan & Teori Dua Faktor Hezberg*”
- Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Malang Press, 2009)
- Morphet, Edgar L, Roe L. John and Theodore L. Reller. 1982. *Education and Administration: Concepts, Practise and Issues*. New Jersey: Prentice-Hill, Inc.
- Muh. Fitrah Dan Luthfiyah, *Metodologi Penelitian*, (Jawa Barat: Cv Jejak, 2017)
- Nur Iva Mauludiyah, *Pembentukan Karakter Kemandirian Pada Santri Melalui Program Wirausaha Di Pondok Pesantren Utsmaniyyah Desa Ngroto Kabupaten Grobogan*, (Skripsi: Universitas Negeri Semarang, 2020), 41.
- Nurul, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan: Teori Dan Aplikasinya*

- R. Wayne, Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Jilid 1 Edisi 10*, (Jakarta: Erlangga. 2008)
- Riccardo Peccei, Karian Van De Voorde, *Human Resource Management–Well-Being– Performance Research Revisited: Past, Present, And Future*, 2019, *Human Resource Management Journal Wiley*
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks
- Robert L. Mathis, Jhon H. Jachson. *MSDM*. Penterjemah Jimmy Sadili. Jakarta: Salemba Empat. Judul Asli *Human Resource Management*. 9th Edition, (Singapura: Thomson Learning. 2002)
- S.P. Malayu Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005)
- Sofyan Tsauri, *Manajemen Saumber Daya Manusia*, (Jember: IAIN Press, 2017)
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999)
- Sudahri, *Tesis Judul Manajemen Sumberdaya Pendidik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sd Muhammadiyah 1 Jember*, Uin Kh. Achmad Siddiq Jember, 2022
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Da R&D* (Bandung: Al-Fabeta, 2017)
- Tesis Abdul Fatahillah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Di Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Miftahul Ulum Banyuputih*, Uin Kh. Achmad Siddiq Jember, 2021
- Tesis, Muhammad Romli, *Manajemen Sumberdaya Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Studi Kasus Di Institut Agama Islam Al Falah Assuniyah Kecong)*, Iain Jember Tahun 2020
- Tianyi Long, Fang Lee Cooke, *Advancing The Field Of Employee Assistance Programs Research And Practice: A Systematic Review Of Quantitative Studies And Future Research Agenda*, November 2022
- Uci Sanusi, “Pendidikan Kemandirian Di Pondok Pesantren (Studi Mengenai Realitas Kemandirian Santri Di Pondok Pesantren Al-Istiqlal Cianjur Dan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tasikmalaya)” *Jurnal Pendidikan Agama Islam Ta’lim Vo.10 No.2* (2012)
- Umi Sukamti, *Manajemen Personalial/Sumber Daya Manusia...* 153.
- Undang-Undang RI Nomor 18 Tahun 2019
- Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 pasal 1 tentang guru dan dosen
- Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 3 Ayat 1 tentang sisdiknas



Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital: Dari Teori Ke Praktek Manajemen Sumber Daya Islami*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2009)



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Qurrotu Ayun  
NIM : 203206010006  
Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Institusi : Pascasarjana UIN KHAS JEMBER

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri,kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sembernya.

Jember, 8 Desember 2023



Qurrotu Ayun

NIM. 203206010006

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

**SURAT KETERANGAN**  
**BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI**

Nomor: BPPS.3043/In.20/PP.00.9/11/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas\* terhadap naskah tesis

Nama	:	QURROTU AYUN
NIM	:	203206010006
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	12 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	19 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	22 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	3 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	5 %	20 %
Bab VI (Penutup)	3 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 01 Desember 2023

an. Direktur,  
Wakil Direktur

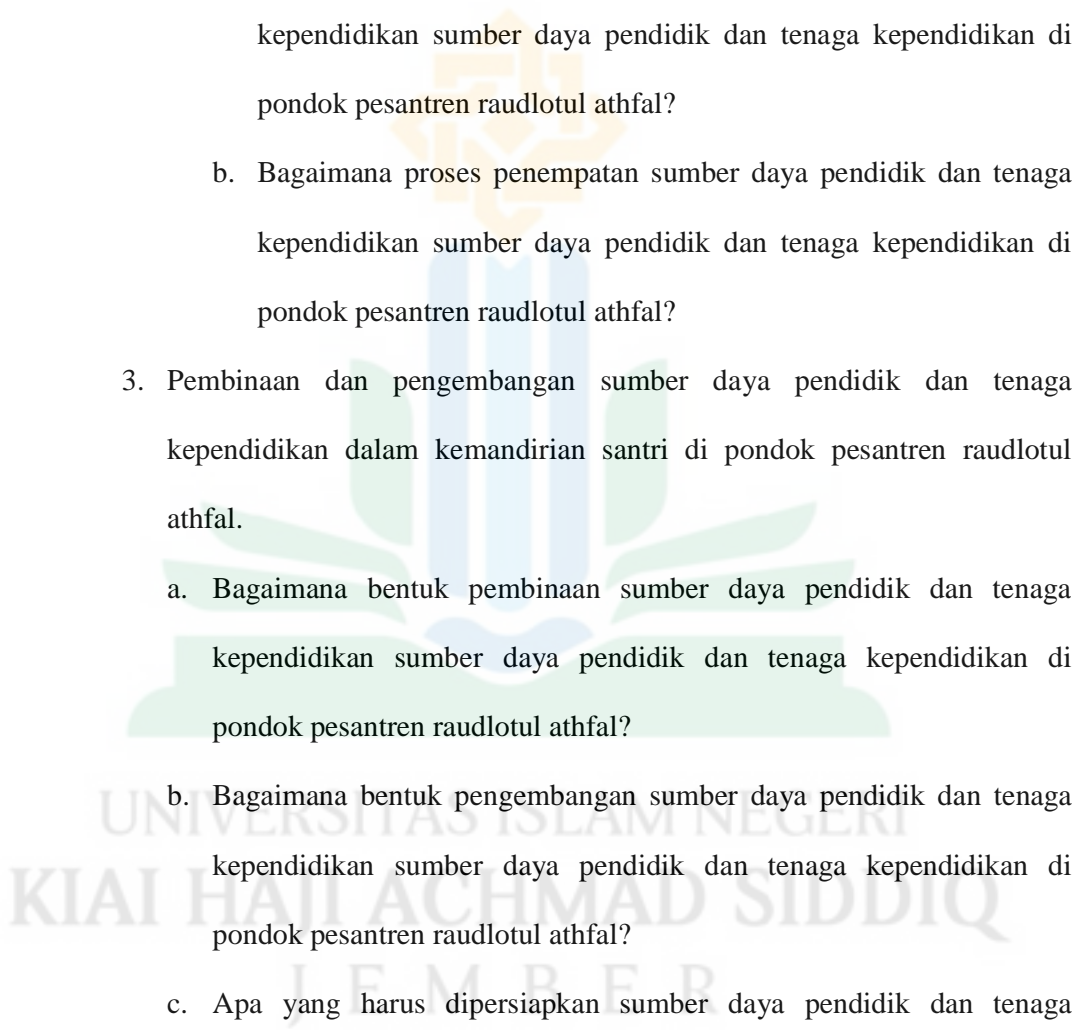


Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I  
NIP. 197202172005011001

\*Menggunakan Aplikasi Turnitin

## Pedoman Wawancara

1. Perencanaan, rekrutmen dan seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam kemandirian santri di pondok pesantren raudlotul athfal.
  - a. Bagaimana proses perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren raudlotul athfal?
  - b. Bagaimana cara menganalisis kebutuhan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren raudlotul athfal?
  - c. Bagaimana proses rekrutmen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren raudlotul athfal?
  - d. Metode yang digunakan dalam rekrutmen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren raudlotul athfal?
  - e. Kendala dalam proses perencanaan dan rekrutmen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren raudlotul athfal?
  - f. Bagaimana proses seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren raudlotul athfal?
  - g. Apakah santri boleh mengikuti proses seleksi sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren raudlotul athfal?
2. Penerimaan dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam kemandirian santri di pondok pesantren raudlotul athfal

- 
- a. Bagaimana proses penerimaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren raudlotul athfal?
  - b. Bagaimana proses penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren raudlotul athfal?
3. Pembinaan dan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam kemandirian santri di pondok pesantren raudlotul athfal.
- a. Bagaimana bentuk pembinaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren raudlotul athfal?
  - b. Bagaimana bentuk pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren raudlotul athfal?
  - c. Apa yang harus dipersiapkan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam pembinaan ataupun pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren raudlotul athfal?

## PEDOMAN OBSERVASI

a) Perencanaan dan rekrutmen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.

- 1) Deskripsi kegiatan rapat perencanaan pengmbangn sumber daya ustadz
- 2) Deskripsi kegiatan rapat pengembangan sumber daya ustadzan rekrutmen dan seleksi sumber daya internal yaitu santri dan guru
- 3) Dekripsi kegiatan rekrutmen dan seleksi dari sumber eksternal yaitu masyarakat umum
- 4) Deskripsi kegiatan rekrutmen dan seleksi penentuan diterima tidaknya pelamar

b) Penerimaan dan penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.

- 1) Deskripsi proses penerimaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan
- 2) Deskripsi proses penempatan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan

c) Pembinaan dan pengembangan sumber daya Pendidik dan tenaga kependidikan dalam peningkatan kemandirian santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji.

- Deksripsi program pembinaan dan pengembangan sumber daya ustadz





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail : info@uinkhas.ac.id Website : http://www.uinkhas.ac.id

No : D.PPS.116/In.20/PP.00.9/1/2023  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk  
Penyusunan Tugas Akhir Studi

12 Januari 2023

Kepada Yth.  
Pengasuh Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji  
di-

tempat

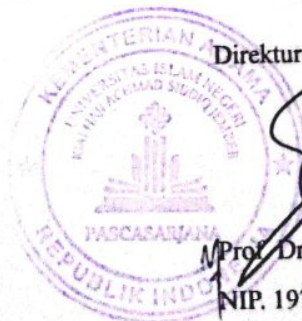
*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

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

Nama : Qurrotu Ayun  
NIM : 203206010006  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : S2  
Judul : Manajemen Sumber Daya Pendidik dan  
Tenaga Kependidikan dalam Peningkatan  
Kemandirian Santri di Pondok Pesantren  
Raudlotul Athfal Rambipuji Kabupaten Jember  
Pembimbing 1 : Dr. Hj. St. Rodliyah, M. Pd  
Pembimbing 2 : Dr. H. Abd. Muhith, S. Ag, M. Pd  
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di  
terbitkannya surat ini)

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

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Direktur  
Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag.  
NIP. 197803172009121007





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER**  
**PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail : info@uinkhas.ac.id Website : http://www.uinkhas.ac.id

No : D.PPS.116/In.20/PP.00.9/1/2023  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk  
Penyusunan Tugas Akhir Studi

12 Januari 2023

Kepada Yth.  
Pengurus Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji  
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 : Qurrotu Ayun  
NIM : 203206010006  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenjang : S2  
Judul : Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Peningkatan Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji Kabupaten Jember  
Pembimbing 1 : Dr. Hj. St. Rodliyah, M. Pd  
Pembimbing 2 : Dr. H. Abd. Muhith, S. Ag, M. Pd  
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di terbitkannya surat ini)

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

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Direktur,  
Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag.  
NIP. 197803172009121007



YAYASAN PENDIDIKAN DAN PONDOK PESANTREN  
RAUDLOTUL ATHFAL  
Dsn. Jereng Barat RT.01 RW.03 Gugut Rambipuji Jember Jatim Email.  
[pontrenraudlotulathfal@yahoo.co.id](mailto:pontrenraudlotulathfal@yahoo.co.id)

**SURAT KETERANGAN**

NO. 174/01.03/PP.RA/II/2023

Yang bertanda tangan dibawah ini Pengasuh Pondok Pesantren Raudlotul Athfal menerangkan bahwa

Nama : Qurrotu Ayun  
NIM : 203206010006  
Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah

Yang bersangkutan telah selesai melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal tentang: ***"Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Peningkatan Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal"*** terhitung mulai tanggal 13 Januari 2023 sampai 01 Maret 2023.

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat di pergunakan sebagaimana mestinya

Rambipuji, 01 Maret 2023

Pengasuh PP. Raudlotul Athfal



Gusyul Akmal Baedowi, S.H.i, M.Pd



**JURNAL KEGIATAN PENELITIAN**  
**PONDOK PESANTREN RAUDLOTUL ATHFAL**

No	Uraian	Tanggal	Informan	Jabatan	TTD
1	Penyerahan surat ijin penelitian	13/01/2023	Gus akhmad baedowi	Pegaruh pondok pesantren	
2	Observasi	14/01/2023			
3	Wawancara perencanaan	15/01/2023	Gus akhmad baedowi	Pengaruh pondok pesantren	
4	Wawancara	16/01/2023	Ustadz sugiono	Dewan pengurus	
5	Dokumentasi	17/01/2023			
6	Wawancara	17/01/2023	Ustadz hasan	Dewan pengurus	
7	Wawancara	18/01/2023	Ustadzah fitri	Pengurus pondok	
8	Observasi	19/01/2023	Gus akhmad baedowi	Pegaruh pondok pesantren	
9	Wawancara	30/01/2023	Gus akmad baedowi	Pegaruh pondok pesantren	
10	Wawancara	31/01/2023	Ustadz sugiono	Dewan pengurus	
11	Wawancara	01/02/2023	Ustadz hasan	Dewan pengurus	
12	Wawancara	01/02/2023	Ustadz arya	Guru madin	
13	Wawancara	02/02/2023	Ustadzah fitri	Pengurus pondok	
14	Wawancara	15/02/2023	Gus akmad baedowi	Pegaruh pondok pesantren	
15	Wawancara	16/02/2023	Ustadz sugiono	Dewan pengurus	
16	Wawancara	17/02/2023	Ustadz hasan	Dewan pengurus	
17	Wawancara	18/02/2023	Ustadzah fitri	Pengurus pondok	
18	Observasi	19/02/2023	Gus akhmad baedowi	Pegaruh pondok pesantren	

19	Dokumentasi	19/02/2023	Ustadzah fitri	Pengurus pondok	
20	Wawancara	20/02/2023	Wulandari	Santri	
21	Wawancara	20/02/2023	Ardelia	Santri	
22	Wawancara	20/02/2023	Muhammad jefri	Santri	
23	Wawancara	20/02/2023	Rendi putra purnomo	Santri	
24	Dokumentasi	28/02/2023	Ustadz. arya	Guru madin	
25	Penelitian selesai	01/03/2023	Gus akhmad baedowi	Pegaruh pondok pesantren	

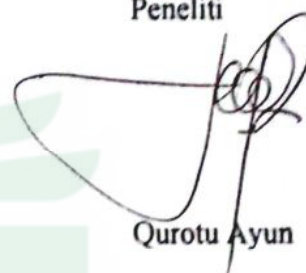
Mengetahui



Kepala Yayasan PP Raudlotul Athfal

Akhmad Baedowi, S.H.i, M.Pd

Peneliti



Qurotu Ayun

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER





MENGESAHKAN

Foto copy sesuai dengan aslinya  
No. Register: ...../JPB-UIN KHAS Jbr  
Jember,

H. Moch. Imam Machfudi, S.S., Ph.D.  
NIP. 19700126000031002

# CERTIFICATE

No. Un.22/PP.009/EPT/ 0236 / 1 /2023

This is to certify that  
**QURROTU AYUN**

Date of Birth: April 16, 1997

Sex (M/F): F

Achieved the following scores on the  
**ENGLISH PROFICIENCY TEST**

Listening Comprehension	44
Structure and Written Expression	50
Reading Comprehension	49
<b>TOTAL SCORE</b>	<b>477</b>

Administered in: UIN KHAS JEMBER

Test Date:  
November 21, 2023

Valid to:  
May 24, 2025



The Director of Language Center  
**UIN KHAS JEMBER,**

H. Moch. Imam Machfudi, S.S., M.Pd., Ph.D.  
NIP. 19700126200001002



## SURAT KETERANGAN

Nomor: B-015/Un.20/U.3/116/XI/2023

Dengan ini menyatakan bahwa abstrak Tesis berikut:

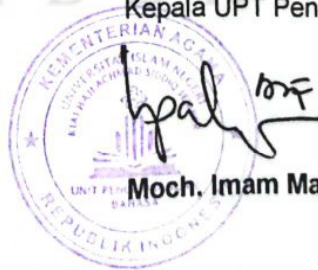

Nama Penulis : **Qurrotu Ayun**  
Prodi : **S2-MPI**  
Judul (Bahasa Indonesia) : **Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Peningkatan Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Raudlotul Athfal Rambipuji Jember**  
Judul (Bahasa arab) : **إدارة الموارد من المعلمين وموظفي التعليم في تحسين استقلالية الطلاب في المعهد روضة الأطفال رامبيفوجي. البحث العلمي. برنامج الدراسات العليا بجامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر**  
Judul (Bahasa Inggris) : **Management of Educator Resources and Education Personnel in Increasing the Independence of Santri at the Raudlotul Athfal Rambipuji Jember Islamic Boarding School**

Telah diperiksa dan disahkan oleh TIM UPT Pengembangan Bahasa UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 24 November 2023

Kepala UPT Pengembangan Bahasa,



**Moch. Imam Machfudi**



### **Biografi Penulis**

Nama : Qurrotu Ayun  
NIM : 203206010006  
TTL : Jember, 16 April 1997  
Alamat : Dusun Jereng Barat RT: 04 RW: 02  
Desa Gugut Kecamatan Rambipuji  
Kabupaten Jember/ Perum Permata Puri Kelir Blok H7 Kalipuro  
Banyuwangi  
Email : [qurrotaayun1604@gmail.com](mailto:qurrotaayun1604@gmail.com)



#### **Riwayat Pendidikan:**

1. TK Theobroma Banjarsari (2001-2003)
2. SDN 01 Banjarsari (2003-2009)
3. SMPN 02 Rambipuji (2009-2012)
4. MAN 1 Jember (2012-2015)
5. IAIN Jember prodi Manajemen Pendidikan Islam (2015-2019)
6. Pascasarjana UIN KHAS JEMBER Prodi Manajemen Pendidikan Islam (2020-1023)

#### **Pengamalan organisasi**

1. Ketua Paduan Suara SMPN 02 Rambipuji 2010-2011
2. Anggota Kompeni (Komunitas Pecinta Seni) MAN 1 Jember 2012-2015
3. Coordinator Bakat Minat PERKEMI 2020-2024
4. Kenshi Shorinji Kempo 2018-2023