

# IMPLEMENTASI MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DI MADRASAH TSANAWIYAH SALAFIYAH SAFI'YAH TEBUIRENG JOMBANG

**Senang**

Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), STIT al - Urwatul Wutsqo Jombang  
senang.stituw@gmail.com

**Abstract:** Educator management in terms of planning, recruitment, selection, training, performance, appraisal and compensation is an activity that must be done to gain qualified educators. This esearch is aimed to reveal planning, recruitment, selection, training, performance, appraisal and compensation of educators and described the management process of educators done by MTs Salafiyah Safi'iyah Tebuireng Jombang. This research is qualitative with case study. The results are the first, planning educator mostly has been correlated to the analysis of job recruitment and selection and coaching explicitly. Second, the recruitment and selection activities are not publicly and very limited. Third, coaching has been done represent pattern of systematic planning either in the procedure or the determination of the program, meanwhile the assessment of educator performance has been based on the standard of procedure. Fourth, direct or indirect compensation has been set in the rules and regulations.

**Key words:** *Implementation, educators, management*

## **Pendahuluan**

Pendidikan merupakan usaha sadar yang diarahkan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar dapat diwujudkan dalam bentuk kemampuan, keterampilan, sikap, dan keperibadian yang sesuai dengan tujuan pendidikan, yakni yang tercantum dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. (Sisdiknas) yang menyatakan bahwa :

Pendidikan nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, keperibadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS), (Bandung: Citra Umbara, 2003), 13.

Pengembangan pendidikan dalam berbagai tingkat dan jenis di Indonesia, termasuk sekolah sebagai sub sistem pendidikan nasional masih dihadapkan kepada berbagai masalah. Salah satu permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia (tenaga pendidik) adalah peran tenaga pendidik di sekolah yang sangat berpengaruh terhadap tujuan pendidikan.

Seiring dengan bertambahnya sekolah dan juga ditunjang oleh kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas sekolah secara optimal, maka semakin kompleks permasalahan yang dihadapi sekolah. Walaupun secara serius namun pada umumnya kegiatan tersebut kurang efektif dan efisien. Bahkan ada kesan kegiatan manajemen tenaga pendidik khususnya disekolah swasta hanyalah merupakan salah satu syarat minimal untuk menunjang keberhasilan keberlangsungan penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Dengan kata lain, belum nampak adanya upaya yang sistematis dan itegral dalam pelaksanaan manajemen tenaga pendidik.

Tenaga pendidik dengan berbagai karakteristiknya merupakan instrumen input untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, maka sekolah dituntut untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi tenaga pendidik. Salah satu cara yang ditempuh adalah dengan cara mengembangkan pola-pola manajemen sumber daya manusia secara integral mulai dari kegiatan perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pembinaan, penilaian kerja dan kompensasi.

Dalam proses pembelajaran, tenaga pendidik memegang peran utama karena secara teknis dapat menerjemahkan proses perbaikan dalam suatu kegiatan sistem pendidikan di kelasnya. Sebagaimana di sebutkan oleh Gaffar, bahwa peran tenaga pendidik sangat sulit digantikan oleh yang lain.<sup>2</sup> Di pandang dari dimensi pembelajaran, peran tenaga pendidik dalam masyarakat tetap dominan sekalipun teknologi dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran yang berkembang sangat cepat. Hal ini disebabkan karena dimensi-dimensi proses pendidikan, atau lebih khusus proses pembelajaran yang diperankan oleh tenaga pendidik tidak dapat digantikan oleh teknologi

---

<sup>2</sup> Dedi Supardi, Mengangkat Citra dan Martabet Guru, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1998), 15.

Berbicara mengenai tenaga pendidik, secara umum dan menyeluruh di Indonesia masih banyak tenaga pendidik yang tidak profesional, dikatakan tidak profesional, karena masih banyak tenaga pendidik yang mengajar tidak sesuai dengan spesialisasi ilmu pengetahuannya sehingga pendidik mengajar tidak kreatif dan tidak mampu mengembangkan pelajaran yang diajarkan, hal ini mengakibatkan siswa tidak kreatif dan tidak berpengetahuan luas dan menjadikan siswa kaku.

Perekrutan tenaga pendidik di semua lembaga pada umumnya dilakukan dengan cara yang tidak terbuka secara luas, sehingga tidak banyak calon yang melamar untuk kemudian diseleksi menjadi calon pendidik yang profesional sesuai dengan spesialisasi bidang studi yang diajarkannya. Dan seharusnya lembaga pendidikan tidak merekrut calon yang tidak berlatar belakang pendidikan atau non pendidikan. Sehingga para lulusan pendidikan mendapat kesempatan untuk mengajarkan ilmunya dilembaga pendidikan yang dimasukinya.

Melihat fenomena yang diuraikan di atas, maka perlu adanya upaya peningkatan sumber daya manusia. Terdapat beberapa asumsi dasar yang melatar belakangi mengapa sumber daya manusia merupakan faktor strategis dan rasional yang menentukan tingkat keberhasilan dalam sistem pendidikan, yakni; a) manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi pendidikan; b) mutu personil menentukan keberhasilan tujuan organisasi; c) unsur manusia merupakan variable terkontrol paling besar dalam organisasi; d) sebagian besar persoalan organisasi berkaitan dengan masalah penampilan manusia; e) perhatian utama dari sistem sekolah adalah mengidentifikasi dan memenej prilaku proses agar mencapai tujuan yang ditentukan.

Sumberdaya manusia dalam pendidikan sangat penting, maka dari itu harus dikelola dengan baik. Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi termasuk sekolah, bukan hanya sekedar pengadaan sumber daya manusia, melainkan tindakan terpadu dari berbagai fungsi mulai dari perencanaan sumber daya manusia, baik perencanaan berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi, maupun pembinaan dan penilaian serta kompensasi.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan macam penelitian lapangan (*field research*).<sup>3</sup> Data penelitian ini adalah hasil wawancara, dokumentasi dan pengamatan lapangan, hasil telaah kajian teoritik dan pustaka serta literature-literatur yang relevan. Responden dijadikan informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru, pegawai dan lain-lain. Kegiatan untuk memperoleh gambaran tentang keadaan madrasah dan subsistem yang ada di dalamnya terutama dalam berinteraksi untuk meningkatkan mutu sekolah.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur, yaitu: *man, money, methode, machines, materials*, dan *market*, disingkat 6 M.

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*). Ada persamaan dan perbedaan antara manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) dengan manajemen personalia (*personnel management*). Persamaannya adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan. Sedangkan perbedaannya adalah:

1. Manajemen sumber daya manusia dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
2. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi, yang harus dikelola dengan baik. Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan adalah faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif.
3. Manajemen sumber daya manusia pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Oleh

---

<sup>3</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2006), 15.

karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga pendidik untuk membantu terwujudnya tujuan lembaga, karyawan, dan masyarakat.<sup>4</sup>

Dalam setiap organisasi bagaimanapun bentuknya, sumber daya yang paling penting adalah manusia, karena sumber daya manusia merupakan modal yang sangat berharga yang memerlukan dana atau biaya yang sangat besar yang disediakan organisasi untuk keperluan tersebut. Selain itu, organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang bekerja yang mengerjakan suatu aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah di rencanakan sebelumnya. Apabila suatu organisasi ingin mempertahankan eksistensinya untuk maju dan berkembang, maka harus mampu memilih dan menempatkan sumber daya manusia yang cocok dan tepat untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, termasuk organisasi sekolah.

Sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik dalam melaksanakan pendidikan merupakan unsur yang sangat penting, karena produktivitas pendidikan akan sangat tergantung kepada seberapa jauh kontribusi yang diberikan tenaga pendidik melalui fungsi dan aktivitasnya. Dalam mencapai mutu pendidikan yang maksimal, tujuan-tujuan harus dirumuskan, kebijakan-kebijakan harus dibuat dan ditetapkan, fasilitas harus disediakan dan setiap pelaksanaan tugas harus di koordinasikan dan semua kegiatan tersebut akhirnya akan kembali kepada sejumlah sumber daya manusia yang terlibat.

Manajemen sumber daya manusia dalam istilah lain sering disebut "*personel management*", "*personal administration*", "*human resources administration*".<sup>5</sup> Semua istilah tersebut dalam dunia pendidikan merupakan salah satu substansi dari administrasi atau manajemen pendidikan.

---

<sup>4</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 9-10.

<sup>5</sup>Umi Sukamti, *Manajemen Personal/Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud, 1989), 4.

Edwin B. Flippo, mengemukakan: “*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 sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat).<sup>6</sup>

Gery Dessler, mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai “semua konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia atau sumber daya manusia dari sebuah posisi manajerial, seperti seleksi, pelatihan, pemberian imbalan, dan penilaian (dan semua kegiatan yang kita kenal).<sup>7</sup>

Sedangkan, Handoko mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.<sup>8</sup>

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan deskripsi dari administrasi atau manajemen yang dirancang dan saling berkaitan satu sama lainnya untuk mengarahkan perilaku anggota kepada tujuan individu maupun organisasi.

Fungsi merupakan suatu besaran yang berhubungan, jika besaran satu berubah maka besaran yang lain juga berubah.<sup>9</sup> Pada dasarnya fungsi manajemen ini sangat mengait dengan tujuan manajemen, dimana tujuan itu sendiri adalah suatu hasil akhir, titik akhir atau segala sesuatu yang akan dicapai.

Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang manajemen sumber daya manusia. Flippo (1984) misalnya, menyebutkan fungsi manajemen

---

<sup>6</sup> Heidjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalialia*, (Yogyakarta: BPFE, 1997), 5.

<sup>7</sup> Gery Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenlindo, 1997), 2.

<sup>8</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2012), 3-4.

<sup>9</sup> Soegabio Admodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Arda Dizya Jaya, 2004), 13.

sumber daya manusia terdiri atas: 1) *procurement*; 2) *development*; 3) *compensation*; 4) *integration*; 5) *maintenance*; 6) *separation*.

De Cenzo and Robbinson (1996), menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri atas: (1) *staffing: strategic human resources, recruiting, and selecting*; (2) *training and development: orientation, employee training, employee development and career development*; (3) *motivation: motivation theories and the job design, performance appraisal, rewards and compensation, employee benefit*; (4) *maintenance: safety and health, communication, employee relation*.<sup>10</sup>

Dessler, mendefinisikan fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri atas: (1) *recruitment and placement-job analysis*, (2) *personal planning and recruiting*, (3) *employee testing and selection, interviewing candidate*, (4) *training and development-training and developing employee*, (5) *managing organizational renewal*, (6) *appraising performance, managing career and fair treatment*.<sup>11</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi oprasional manajemen sumber daya manusia yang paling penting meliputi: perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, orientasi dan penempatan tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, pemeliharaan tenaga kerja, dan pemberhentian.

MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng merupakan unit sekolah tertua di Tebuireng, berdiri pada masa kepemimpinan Kiai Abdul Wahid Hasyim dan mendapat pengakuan formal pada tahun 1951 di masa kepemimpinan Kiai Abdul Karim Hasyim. Pada masa itu, madrasah-madrasah di berbagai pesantren memang sedang mengalami masa-masa suram, karena pemerintah lebih memprioritaskan sistem persekolahan formal (schooling) daripada madrasah. Oleh sebab itu, unit-unit madrasah di Tebuireng pun pada akhirnya diformalkan sesuai dengan sistem persekolahan nasional.

Khusus untuk MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng, selama kurang lebih setengah abad ini telah berhasil menjadi salah satu sekolah favorit di Kabupaten

---

<sup>10</sup> Mila Badiyah, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 44.

<sup>11</sup> Garry Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Prenhallindo, 1997), 2.

Jombang dengan status “Disamakan” berdasarkan SK Nomor: Wm.06.03/PP.03.2/1838/ SKP/1997 dan “Terakreditasi A”, berdasarkan SK Nomor: 00125/BAN-S/M/2009. Dalam perjalanan sejarahnya, MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng pernah meraih predikat MTs. Teladan III se Jawa Timur serta menjadi Juara II dalam Lomba prestasi MTs. Swasta tingkat Kanwil Kemenag Propinsi Jawa Timur.

Ruh Tebuireng masih terasa kental di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng karena pendalaman ilmu-ilmu keagamaan melalui kajian kitab salaf masih konsisten dijalani. Hal ini ditunjang dengan upaya peningkatan bakat siswa melalui bimbingan mata pelajaran dan ketrampilan. Sesuai dengan kurikulum KTSP dan K13, MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng merupakan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (Full Day School) yang konsisten mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan dengan perpaduan Kurikulum Pendidikan Nasional dan Kurikulum Agama Takhasus Pesantren. Para pengajar di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng didukung oleh sejumlah guru senior Pesantren Tebuireng dan para pengajar dengan standart akademik Strata Satu (S-1) dan Strata Dua (S-2).

MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng menyediakan ruang belajar yang memadai, dilengkapi dengan Laboratorium IPA, Laboratorium Komputer, Perpustakaan, Ruang Kesenian, Ruang Ketrampilan Mengetik, Ruang OSIS, Ruang UKS, Kopma (Koperasi Madrasah), Lapangan Olah Raga, Gedung Serbaguna, Musholla, Kantin, dll.

Sedangkan kegiatan ekstra kurikuler di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng meliputi kegiatan baca tulis al-Qur'an, pembinaan Kitab Salaf yang dilaksanakan sekaligus di madrasah dan di pesantren, praktek ubudiyah, pengembangan nahwu dan shorof (dengan standar Kitab Amsilati), ketrampilan mengetik komputer, olah raga dan kepramukaan, qasidah al-Banjari dan Band, serta LDK (Latihan Dasar Kepemimpinan).

MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng berlokasi di Jl. Irian Jaya Tromol Pos 5 Tebuireng kecamatan Diwek kabupaten Jombang propinsi Jawa Timur.

Dilihat dari letaknya, MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng berada disekitar lingkungan pondok pesantren Tebuireng. Transportasi ke Madrasah mudah dijangkau serta tidak rawan kemacetan lalu lintas, letak madrasah juga jauh dari kebisingan, sehingga dapat dikatakan bahwa letak lokasi sekolah sangat strategis untuk melaksanakan program belajar mengajar.

MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng berstatus swasta yaitu berupa yayasan organisasi, nama organisasinya adalah Yayasan Hasyim Asy'ari Pondok Pesantren Tebuireng, dengan nomor statistik madrasah 121235170024. MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng didirikan pada tahun 1947, dan memiliki luas tanah 5024 M<sup>2</sup>.<sup>12</sup>

## **Metode Penelitian**

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

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. dengan alasan (1) data penelitian bersifat alamiah, (2) penelitian ini mementingkan proses, dan (3) data merupakan data deskriptif yang berupa kata-kata, frase, kalimat atau teks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah study kasus (case study) yaitu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu <sup>13</sup>Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu gambaran yang utuh dan terorganisasi dengan baik tentang komponen-komponen tertentu sehingga dapat memberikan kevalidan hasil penelitian.

---

<sup>12</sup> Ahmad Mubarak Yasin, Fathurrahman Karyadi, Profil Pesantren Tebuireng, (Jombang: Pustaka Tebuireng, 2011), 157-160

<sup>13</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2006), 142.

## **B. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian ini adalah peneliti sendiri, karena penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dalam penelitian kualitatif ini peneliti bertindak sebagai *Key Instrument* penelitian. Sebagaimana John W. Creswell menyatakan bahwa “peran peneliti dianggap sebagai instrumen primer, maka bagian awal penelitian diperlukan adanya identifikasi terhadap nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan bias-bias personal (peneliti)”.

Dalam penelitian ini peneliti berperan sebagai pengamat partisipan pasif yaitu peneliti hanya mengamati obyek penelitian (fenomena atau tingkah laku informan dan responden) untuk mengetahui bagaimana Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Safi'iyah Tebuireng Jombang.

### **1. Langkah-langkah Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan tahap penelitian sesuai dengan model tahapan Moleong, yaitu: tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, tahap analisis data, dan penulisan laporan

### **2. Sumber dan Data Penelitian**

Dalam penelitian ini sumber dan data penelitian yang dimaksud adalah dari mana data penelitian diperoleh. Maka sumber data dalam penelitian ini adalah informan, informannya adalah kepala sekolah, waka kurikulum, guru dan siswa di MTs Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng Jombang serta pihak lain yang terkait.

Adapun data penelitian ini adalah tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Salafiyah Safi'iyah Tebuireng Jombang

### **3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*. (Bandung: Alfabeta, 2009), 224.

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan teknik: (1) wawancara; (2) observasi atau pengamatan; dan (3) studi dokumentasi. Ketiga teknik pengumpulan data ini merupakan teknik dasar yang digunakan dalam penelitian kualitatif.

#### **4. Analisis Data**

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif. Teknik analisis deskriptif adalah prosedur atau cara memecahkan masalah penelitian dengan memaparkan keadaan objek yang diselidiki (seseorang, lembaga, masyarakat, pabrik, dan lain-lain) sebagaimana adanya berdasarkan fakta-fakta yang aktual.

Menurut Moleong<sup>15</sup> deskriptif yaitu data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, video tape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya.

Analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini meliputi: Reduksi Data, Penyajian Data (data display) dan Menarik Kesimpulan

#### **5. Pengecekan Keabsahan data**

Untuk pengecekan keabsahan data peneliti menggunakan teknik sebagai berikut: Perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan dan triangulasi

### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan dan elaborasi terhadap hasil penelitian sesuai dengan kajian teori yang digunakan, pembahasan tersebut dikemukakan sebagai berikut:

#### **A. Perencanaan Tenaga Pendidik di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng**

Secara konseptual perencanaan tenaga pendidik merupakan suatu proses yang sistematis dan rasional dalam menetapkan jumlah dan kualitas

---

<sup>15</sup> Moleong, Lexy .J. *Metodologi Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosda Karya. 2009), 11.

tenaga pendidik untuk memenuhi formasi dalam jangka waktu tertentu secara tepat. Termasuk di dalamnya, kegiatan yang menyangkut inventarisasi yang menyeluruh untuk memperoleh gambaran tentang jumlah tenaga pendidik dalam jangka waktu tertentu baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Secara kuantitatif inventarisasi merupakan kegiatan untuk mengetahui banyaknya tenaga pendidik yang ada serta kebutuhan di masa yang akan datang. Sedangkan secara kualitatif, inventarisasi merupakan kegiatan untuk mengetahui gambaran kemampuan tenaga pendidik dilihat dari kepentingan lembaga serta kemampuan menghadapi tantangan di masa mendatang. Tujuan perencanaan dari tenaga pendidik menurut Umi Sukanti, adalah membantu dalam mempersiapkan dasar yang lebih baik dalam rencana pengembangan tenaga pendidik supaya diperoleh manfaat secara maksimal.<sup>16</sup>

Dalam perencanaan tenaga pendidik tidak terlepas dari suatu kajian mengenai konsep analisis sebagai suatu kerangka berfikir yang mengacu kepada penelaahan terhadap berbagai aspek organisasional dengan segala subsistemnya secara luas dan mendalam.

Konsep analisis yang dikemukakan di sini, berkaitan dengan kerangka berfikir dalam menganalisis kebutuhan tenaga pendidik dengan penelaahan secara menyeluruh dengan cara mempelajari variabel yang mempengaruhinya, kewenangan tenaga pendidik yang dibutuhkan secara kondisi ketenagaan yang ada sekarang. Proses perencanaan tenaga pendidik betul-betul harus didasarkan kepada analisis kebutuhan yang jelas karena tenaga pendidik yang tersedia dalam jumlah dan mutu yang memadai merupakan salah satu syarat penting bagi terlaksananya proses pendidikan yang efektif dan efisien di madrasah. Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa kebutuhan tenaga pendidik meliputi dimensi kuantitatif dan kualitatif. Kebutuhan tenaga pendidik dilihat dari dimensi kuantitatif berkaitan dengan dinamika tenaga pendidik itu sendiri, yang diakibatkan oleh adanya pemberhentian personil, pengunduran, pemecatan, ketidak mampuan serta pensiun, yang semua itu akan

---

<sup>16</sup>Umi Sukanti, Manajemen Personalia/Sumber Daya Manusia, (Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud, 1989), 73.

mengurangi tenaga pendidik yang ada.<sup>17</sup> Sedangkan kebutuhan tenaga pendidik dilihat dari dimensi kualitatif berkaitan dengan kewenangan tenaga pendidik menurut hirarki jabatan yang dilihat berdasarkan ketentuan yang berlaku serta kualifikasi berdasarkan kemampuan profesional berdasarkan kinerja dan kualifikasi akademik tenaga pendidik.

Berdasarkan pendekatan-pendekatan yang ada, MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng dalam memprediksi kebutuhan tenaga pendidik menggunakan pendekatan *corelation technicque* hal ini dapat dilihat dari cara-cara yang dilakukan cenderung kepada perhitungan statistik dengan cara melalui perbandingan rasio peserta didik dengan tenaga pendidik.

Adapun mengenai prosedur tenaga pendidik yang ada yang dilakukan di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng adalah: *Pertama*, kegiatan inventarisasi tenaga pendidik yang ada, lebih memfokuskan kepada aspek kualitatif yang berkaitan dengan kemampuan, kecakapan, keterampilan dan perhatian, sedangkan aspek kuantitatif masih dikaitkan dengan jumlah peserta didik. Semakin banyak peserta didik semakin banyak pendidik yang dibutuhkan. *Kedua*, dalam memperkirakan pihak-pihak mana penyedia tenaga pendidik MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng samapai saat ini tidak menentukan pihak-pihak mana sebagai penyedia pendidik, apakah dari perguruan tinggi negeri atau swasta, yang terpenting adalah tenaga pendidik yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

## **B. Rekrutmen dan Seleksi tenaga pendidik di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng**

Rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik berdasarkan berbagai temuan di lapangan, perlu dikaji secara konseptual yang berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi. Dalam kegiatan rekrutmen ada beberapa langkah yang harus dilakukan sebagai kelanjutan dari perencanaan ketenagakerjaan. Setiap langkah selalu berhubungan dengan efektivitas penyeleksian yang akan di

---

<sup>17</sup> William B. Castetter, *The Human Resaorce Function in Edukation Admininstrsion*, (New Jersey: Prentice-Hall, 1996), 483

selenggarakan. Langkah-langkah rekrutmen yang harus dilakukan, meliputi; a) menyebarluaskan pengumuman tentang kebutuhan tenagakerjaan dalam berbagai jenis dan kualifikasi, b) membuka pendaftaran dengan persyaratan administratif maupun akademis, c) menyelenggarakan ujian berdasarkan standar seleksi.

Pelaksanaan rekrutmen yang didasarkan menurut langkah-langkah diatas merupakan yang ideal bagi suatu organisasi dalam memperoleh pegawai baru. Pelaksanaan rekrutmen di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng dilihat dari langkah-langkah yang di tempuh secara formal belum sepenuhnya terlaksana, karena sampai sekarang MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng belum melaksanakan kegiatan secara formal untuk menjaring tenaga pendidik yang baru. Kondisi ini memungkinkan tidak perlu menjelaskan tentang deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan kepada masyarakat secara luas sesuai dengan rekrutmen tenaga pendidik.

Berdasarkan proses dan metode rekrutmen secara teori, MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng belum melaksanakan proses rekrutmen secara optimal. Sedangkan metode yang digunakan untuk merekrut tenaga pendidik tidak dilakukan secara terbuka pada masyarakat luas, karena pendekatan yang dilakukan lebih bersifat informal. Dan dalam perekrutan MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng merekrut guru-guru yang benar-benar siap kerja dengan gaji di bawah UMR yang mengacu kepada misi *ikhlas beramal*, namun tetap memperhatikan kualitas dari calon tenaga pendidik yang melamar.

Selain kegiatan rekrutmen calon tenaga pendidik, kegiatan penyeleksian juga harus didasarkan kepada langkah-langkah melalui pendekatan-pendekatan berikut: a) mengumpulkan informasi tentang calon-calon yang memberi harapan baik, b) pelaksanaan testing secara tertulis baik tes psikologis, tes pengetahuan, dan bentuk tes yang mengukur beberapa pekerjaan yang dipikulnya, c) penyelenggaraan testing secara lisan atau wawancara seleksi, yaitu percakapan formal untuk mengevaluasi calon secara mendalam, d) pemeriksaan kesehatan calon baik melalui pengujian kesehatan secara langsung.

Sesuai dengan langkah-langkah dan kriteria yang dilakukan dalam kegiatan seleksi, di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng kegiatan penyeleksian calon tenaga pendidik secara formal belum dilaksanakan, namun secara informal kegiatan seleksi telah dilakukan melalui berbagai pertimbangan persyaratan tertentu yang dilakukan.

Berdasarkan dari keharusan secara konseptual yang dilakukan dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik, kenyataan secara empirik di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng belum melaksanakan sistem rekrutmen maupun seleksi dengan pertimbangan dan kondisi objektif sebagai berikut:

*Pertama*, kebutuhan tenaga pendidik untuk setiap priode tertentu tidak menunjukkan kondisi yang tetap, secara dinamis maka formasi tenaga pendidik tidak menentu. Akibat kondisi seperti ini, mempengaruhi proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik. Seandainya proses rekrutmen dan seleksi diumumkan secara terbuka, maka calon yang mendaftar kemungkinan akan lebih banyak.

*Kedua*, walaupun secara ideal proses rekrutmen dan seleksi harus dilaksanakan, namun didasarkan hasil di lapangan kegiatan rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng belum dilaksanakan sesuai konsepsi teoritis. Namun pelaksanaan tersebut bukan berarti mengabaikan prosedur-prosedur yang benar, karena kriteria yang dilakukan di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng sesuai dengan ketentuan-ketentuan administratif dan persyaratan akademis.

Adapun alasan MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng tidak membuat pengumuman dalam perekrutan tenaga pendidik, dikarenakan MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng adalah madrasah non yayasan, tetapi madrasah yang dinaungi oleh Yayasan Hasyim Asy'ari Pondok Pesantren Tebuireng. Oleh karena itu segala hal yang bersangkutan dengan pendidikan, tenaga pendidik, pengajian, dan lain sebagainya telah ditetapkan oleh Yayasan Hasyim Asy'ari Pondok Pesantren Tebuireng, yang dalam hal ini ditetapkan dalam peraturan kepegawaian dan pedoman pengajian pegawai, pasal 10 tentang persyaratan menjadi pegawai, dikatakan, bahwa pengangkatan guru dan karyawan pada

unit pendidikan di lingkungan Pesantren Tebuireng memenuhi syarat kualifikasi dan kompetensi akademik, kepribadian, sosial, profesional, dan administrasi.

### **C. Pembinaan dan Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng**

Berdasarkan hasil temuan penelitian, secara konseptual bahwa kegiatan pembinaan pegawai hendaknya mengikuti langkah-langkah berikut; *Pertama*, penilaian kebutuhan, mencakup analisis kebutuhan organisasi, analisis kebutuhan pekerjaan, serta analisis kebutuhan perorangan, *Kedua*, perurusan tujuan yang mengungkapkan perilaku dan kondisi yang diharapkan setelah diberikan pembinaan, *Ketiga*, penetapan materi program, yang disusun berdasarkan kebutuhan dan tujuan pembinaan, keterampilan khusus, pengetahuan yang dibutuhkan atau pembinaan sikap tertentu. Materi pembinaan hendaknya memenuhi kebutuhan organisasi dan individu. Berdasarkan langkah-langkah pembinaan tenaga pendidik seperti diuraikan diatas secara implisit telah dilaksanakan di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng, terutama yang berkaitan dengan kebutuhan organisasi. Sesuai dengan konsep dasar manajemen tenaga pendidik di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng sebagai salah satu sekolah swasta, maka kegiatan pembinaan tenaga pendidik yang dilakukan selama ini antara lain melalui kegiatan: penataran tentang proses belajar mengajar, mengikuti pertemuan ilmiah sesuai dengan bidang studi, seminar-seminar dan kursus-kursus dan mengadakan buku-buku yang bermanfaat, untuk menambah wawasan dan keterampilan tenaga pendidik, disamping sebagai hasil belajar peserta didik.

Program pembinaan di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng, dilaksanakan melalui berbagai pendekatan. Pertimbangan pembinaan adalah menetapkan pendekatan yang didasarkan kepada *cost efektifvenes*, materi program yang diinginkan, kesesuaian fasilitas, harapan dan kemampuan peserta, harapan dan kemampuan lembaga serta prinsip belajar. Oleh karena itu, pembinaan tenaga pendidik seharusnya dilaksanakan sesuai dengan tingkat

urgenitas pembinaan dan kebutuhan yang bersifat insidental dengan program pembinaan yang dianggap lebih relevan. Alasan tersebut karena:

*Pertama*, pembinaan tenaga pendidik di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng, sebenarnya program telah tersusun, namun dengan berbagai keterbatasan dalam pelaksanaannya nampak kurang terencana. Hal ini dilihat dari berbagai peluang dan kesempatan tenaga pendidik masih kurang merata dan relatif kurang mendukung. Dengan demikian program yang kurang terencana, karena kurang mendapat respon yang lebih positif dari pihak tenaga pendidik.

*Kedua*, dengan banyaknya ragam program yang dilaksanakan dalam pembinaan, MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng lebih cenderung membatasi program yang sesuai dengan urgenitas dan keinginan tenaga pendidik yang bersangkutan. Pertimbangannya, pembinaan tenaga pendidik memerlukan penanganan yang komperhensif baik aspek ketenangan, profesionalisme dan pembiayaan relatif cukup besar. Kondisi ini menyebabkan MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng dengan berbagai keterbatasannya cenderung memilih program yang sesuai dengan tingkat urgenitas dan biaya yang tersedia.

Sedangkan mengenai penilaian secara teoritis penilaian kinerja tenaga pendidik harus berlandaskan kepada tujuan evaluatif dan tujuan pengembangan. Tujuan evaluatif untuk memberikan keputusan sehubungan dengan gaji, promosi, pemberhentian kerja. Sedangkan tujuan pengembangan meliputi; umpan balik dan perbaikan kinerja. Singkatnya tujuan penilaian kinerja tenaga pendidik untuk memberikan dasar dalam membuat keputusan-keputusan yang menyangkut tenaga pendidik secara individual, serta memberikan bantuan, sehingga dapat berkembang untuk melaksanakan pekerjaan dan mencapai potensinya.

Berdasarkan tujuan tersebut, yang paling esensial tujuan yang dikembangkan di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng adalah perbaikan kinerja pendidik, yang dapat mendorong secara terus menerus mempertahankan kinerja yang baik dan meningkatkan kelemahan tenaga pendidik secara individual supaya lebih efektif dan produktif dalam

melaksanakan pekerjaan. Penilaian kinerja tenaga pendidik dapat dilakukan berdasarkan berbagai pendekatan yaitu: a) berdasarkan sifat, yaitu dengan cara menilai ciri-ciri pribadi dan kemampuan tenaga pendidik yang dianggap penyebab dari kinerja yang baik dan yang tidak baik, b) berdasarkan kinerja di tempat kerja yaitu, didasarkan kepada kejadian-kejadian aktual dari kinerja di tempat kerja, apa yang dilakukan tenaga pendidik dalam pelaksanaan pekerjaannya dan mengubah kejadian-kejadian tersebut dalam bentuk evaluasi, c) berdasarkan hasil yaitu dengan cara mengukur hasil yang telah dicapai oleh tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng, lebih mengutamakan pendekatan penilaian kinerja di tempat kerja atau perilaku kerja tenaga pendidik dengan alasan bahwa perilaku kerja tenaga pendidik lebih mudah untuk diidentifikasi baik kelebihan-kelebihannya maupun kekurangannya. Pendekatan penilaian dapat dilakukan dengan cara menggunakan teknik observasi dengan daftar checklist, serta teknik skala observasi. Hal ini penting dalam penilaian kinerja tenaga pendidik, yaitu terjalinnya komunikasi antara yang dinilai dengan yang menilai.

Dalam merealisasikan strategi yang dikembangkan, MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng, mempunyai alasan sebagai berikut:

*Pertama*, tujuan penilaian kinerja tenaga pendidik di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng lebih diarahkan kepada perbaikan di tempat kerja. *Kedua*, penilaian terhadap perilaku merupakan suatu komitmen yang spesifik yang dilakukan MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng terhadap tenaga pendidiknya, *Ketiga*, proses penilaian kinerja tenaga pendidik di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng sifatnya masih terbatas kalau dilihat dari tingkat partisipasi yang diberikan oleh tenaga pendidik, walaupun dalam penilaian kinerja harus terjalin komunikasi supaya terjadi dialog antara yang dinilai dengan yang menilai.

#### **D. Kompensasi Yang Diterima Tenaga Pendidik di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng**

Berdasarkan berbagai temuan penelitian, secara konseptual masalah kompensasi merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi, karena menyangkut sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugasnya. Semua sumber daya manusia mengenal tentang kompensasi, karena mereka menerimanya dalam bentuk gaji dan upah. Namun sangat sedikit dari mereka menyadari jumlah kompensasi yang diterimanya dalam bentuk jaminan kesejahteraan, seperti asuransi kesehatan, uang cuti ataupun uang pensiun. Tujuan dari sistem kompensasi adalah untuk menciptakan suatu sistem penghargaan yang adil untuk pemberi kerjamaupun untuk pegawai, sehingga pegawai tertarik akan pekerjaan itu dan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Adil yang dimaksud disini adalah apa yang dilakukan seseorang seimbang dengan apa yang di terimanya apabila merasa menerima lebih sedikit dari apa yang dilakukan, maka pegawai berusaha untuk mecegah ketidakadilan. Untuk mencegah timbulnya kerawanan dari akses ketidakadilan system pembayaran hendaknya bersifat rahasia (tertutup). Namun tidak menutup kemungkinan sistem terbuka juga dapat dilakukan dan memaksa pimpinan untuk menjelaskan dan memperhitungkan adanya perbedaan-perbedaan dalam pembayaran dan apabila pimpinan tidak menunjukkan ketelitiannya akan menimbulkan masalah kepegawaian.

Berdasarkan teori diatas maka MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng menggunakan beberapa program kompensasi yang didasarkan kepada berbagai pertimbangan, antara lain:

*Pertama*, proses penetapan program kompensasi ditentukan oleh pihak yayasan. Kecenderungan ini untuk lebih memantapkan konsentrasi madrasah dalam meningkatkan layanannya terhadap tenaga pendidik, dengan mempertimbangkan urgenitas program kompensasi di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng.

*Kedua*, program kompensasi yang diberikan terbatas pada program tertentu saja yang bersifat urgen. Adapun kompensasi yang diberikan kepada

tenaga pendidik berupa gaji bulanan yang disesuaikan dengan lamanya masa kerja, jumlah bidang studi yang diajarkan, dan juga beberapa tunjangan antara lain, tunjangan jabatan, tunjangan hari raya, tunjangan akademik, dan tunjangan purna bakti.<sup>18</sup>

*Ketiga*, program insentif yang diberikan dalam program kompensasi tergantung kepada strategi yang dikembangkan oleh organisasi, termasuk MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng. Sesuai dengan strategi yang dikembangkan di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng, insentif yang diberikan berupa kehadiran, kepanitiaan, pengawas ulangan/ujian, penyusun naskah ulangan/ujian, telaah naskah/ujian, panitia ulangan tengah semester (UTS), panitia ujian sekolah (US), panitia ujian Nasional (UN), koreksi UTS/ UAS/ UKK/ ujian sekolah (US), penerimaan santri baru, kegiatan diklat/ workshop/ sejenisnya, dan kegiatan ekstrakurikuler.<sup>19</sup> Hal ini tidak lain untuk memberikan motivasi supaya tenaga pendidik baik secara individual maupun secara kebersamaan dapat melaksanakan tugas dengan efektif dan produktif.

## **Penutup**

Berdasarkan paparan data dan hasil penelitian, maka secara umum dapat disimpulkan bahwa MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng dalam manajemen tenaga pendidik dengan alternatif strategi yang diterapkannya, dalam hal ini telah menunjukkan hal baik.

Secara terperinci, kesimpulan tentang implementasi manajemen tenaga pendidik di MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng untuk masing-masing bidang garapan (perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pembinaan dan penilaian kinerja juga kompensasi) akan diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan tenaga pendidik secara formal telah diatur dalam ketentuan-ketentuan dan peraturan-peraturan yang ditetapkan MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng. Komitmen terhadap berbagai aturan dan ketentuan dalam hal-hal yang bersifat mendasar secara formal telah dilaksanakan. Prosedur, sasaran

---

<sup>18</sup>Peraturan Kepegawaian dan Pedoman Penggajian Pegawai Pondok Pesantren Tebuireng Jombang

<sup>19</sup> *Ibid.*,

atau konten yang berhubungan dengan substansi perencanaan tenaga pendidik terbatas pada bagian-bagian tertentu saja. Demikian juga keterkaitan perencanaan dengan kegiatan lain dalam manajemen tenaga pendidik, Dimana perencanaan tenaga pendidik secara eksplisit sudah dikaitkan dengan analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi serta pembinaan.

2. Kebijakan yang berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik telah diatur dalam ketentuan dan peraturan yang ditetapkan Yayasan Hasyim Asy'ari Pondok Pesantren Tebuireng. Tetapi dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi, secara operasional prosedur yang ditempuh masih bersifat tertutup dan terbatas, dikarenakan MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng dinaungi oleh Yayasan Hasyim Asy'ari Pondok Pesantren Tebuireng.
3. Pembinaan tenaga pendidik telah diatur melalui kebijakan yang telah ditetapkan. Namun pembinaan belum mencerminkan pembinaan yang sistematis dan terencana dalam prosedur maupun dalam penetapan programnya. Sedangkan penilaian kinerja tenaga pendidik secara umum telah diatur melalui peraturan yang telah ditetapkan namun prosedur yang ditempuh dalam penilaian tenaga pendidik didasarkan kepada prosedur yang berlaku. Termasuk juga kriteria yang digunakan. Demikian juga pelaksanaan penilaian secara operasional belum menyentuh aspek-aspek penilaian secara komprehensif terhadap substansi yang menjadi sasaran penilaian kinerja. Keterlibatan tenaga pendidik dalam kegiatan penilaian kinerja relatif sangat rendah termasuk dalam menetapkan indikator atau kriteria penilaian.
4. Kompensasi langsung atau tidak langsung telah diatur dalam ketentuan dan peraturan yang berlaku. Kompensasi langsung berupa gaji diberikan kepada setiap tenaga pendidik sesuai dengan sistem penggajian pegawai yang berlaku pada sistem MTs. Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng dan besarnya ditentukan oleh masa kerja tenaga pendidik, dan jumlah jam mengajar. Sesuai dengan sistem yang kembang, keterlibatan tenaga pendidik dalam prosedur penetapan kompensasi relatif sangat rendah terutama dalam penetapan kompensasi tidak langsung, seperti pada penetapan insentif, dan jaminan-jaminan lainnya.

## BIBLIOGRAFI

- Admodiwiro, Soegabio, Manajemen Pendidikan Indonesia, Jakarta: Arda Dizya Jaya, 2004.
- Badiyah, Mila, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Castetter, William B., *The Human Resaorce Function in Edukation Admininstrsion*, New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- Dessler, Gery, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarat: Prenllindo, 1997.
- Handoko, T. Hani, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: BPFE, 2012.
- Hasibuan, Malayu S.P., Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Heidjrachman dan Suad Husnan, Manajemen Personalia, Yogyakarta: BPFE, 1997.
- Peraturan Kepegawaian dan Pedoman Penggajian Pegawai Pondok Pesantren Tebuireng Jombang.
- Sukamti, Umi, Manajemen Personalia/Sumber Daya Manusia, Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud, 1989.
- Supardi, Dedi, Mengangkat Citra dan Martabet Guru, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1998.
- Sugiono, metode penelitian pendidikan, Bandung: Alfabeta, 2006.
- \_\_\_\_\_, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS), Bandung: Citra Umbara, 2003.
- Yasin, Ahmad Mubarok, Fathurrahman Karyadi, Profil Pesantren Tebuireng, Jombang, Pustaka Tebuireng, 2011.