

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN  
MUTU TENAGA PENDIDIK DI MA DARUL HUDA PONOROGO PADA  
MASA PANDEMI COVID-19**

**SKRIPSI**



**OLEH**

**MUHAMMAD AINURRAHMAN WAHID  
NIM. 206180040**

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**MARET 2022**

## ABSTRAK

**WAHID, MUHAMMAD AINURRAHMAN.** 2022. *Manajemen Sumber Daya dalam Peningkatan Mutu Tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada Masa Pandemi Covid-19.* **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing: Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd.I.

**Kata Kunci:** **Manajemen Sumber Daya Manusia, Mutu Tenaga Pendidik, Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia sebelum dan ketika masa pandemi Covid-19 begitu berbeda, hal tersebut seperti yang dilaksanakan oleh MA Darul Huda Ponorogo. Manajemen sumber daya manusia ditantang untuk melakukan pengelolaan yang terbaik agar dapat mengatasi beberapa masalah yang akan dihadapi pada masa pandemi Covid-19, diantaranya seperti minimnya sumber daya manusia tenaga pendidik, rendahnya mutu tenaga pendidik, dan menurunnya kinerja tenaga yang disebabkan karena bertambahnya (ropel) tugas pengajaran sekaligus.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini : (1) Untuk mengetahui dan menjelaskan perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19, (2) Untuk mengetahui dan menjelaskan rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19, (3) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dengan sumber data dari Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, dan Guru. Teknik pengumpulan datanya berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) Perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19 adalah untuk mempersiapkan kebutuhan apa saja yang harus ada dalam mendapatkan pengganti tenaga pendidik yang bermutasi di madrasah lain dan yang akan pensiun, (2) Rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19 ini menggunakan sistem pemanggilan langsung yang difokuskan kepada para alumni serta harus mendapatkan izin dari yayasan dan Romo Kyai. Alurnya dari madrasah berkoordinasi dengan yayasan untuk meminta rekomendasi nama-nama calon tenaga pendidik baru. Setelah itu pihak madrasah meminta izin kepada Romo Kyai (Pengasuh Pondok Pesantren Darul Huda Mayak) untuk proses persetujuan, (3) Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19 menggunakan metode pertemuan langsung dan tidak langsung. Pertemuan langsung tersebut seperti workshop, diklat, MGMP, dan PKG. Sedangkan pertemuan tidak langsung (online) seperti penyampaian materi melalui workshop, dan pelatihan pembuatan RPP yang diselenggarakan secara langsung dan via-WhatsApp.

## LEMBAR PERSETUJUAN

Proposal Skripsi atas nama :

**Nama** : Muhammad Ainurrahman Wahid  
**NIM** : 206180040  
**Jurusan** : Manajemen Pendidikan Islam  
**Fakultas** : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FATIK)  
**Judu** : Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga  
Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19.

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah

Pembimbing,

Ponorogo, 2 Maret 2022

  
Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd  
NIP. 198004042009011012

Mengetahui,  
Ketua  
Jurusan Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

  
Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd  
NIP. 198004042009011012



KEMENTERIAN AGAMA RI  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Muhammad Ainurrahman Wahid  
NIM : 206180040  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga  
Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19.

Telah dipertahankan pada sidang munaqasah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Selasa  
Tanggal : 22 Maret 2022

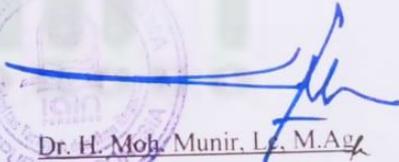
dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Pendidikan Islam, pada:

Hari : Selasa  
Tanggal : 28 Maret 2022

Ponorogo, 28 Maret 2022

Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

  
Dr. H. Moh. Munir, L., M.Ag.  
NIP. 196807051999031001

Tim Penguji :

Ketua Sidang : Dr. Ahmadi, M. Ag

Penguji I : Dr. AB. Musyafa' Fathoni, M.Pd. I

Penguji II : Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd

(  )

(  )

(  )

## SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

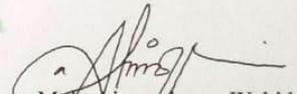
Nama : Muhammad Ainurrahman Wahid  
NIM : 206180040  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Skripsi/Tesis : Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu  
Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada Masa Pandemi  
Covid-19

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di [etheses.iainponorogo.ac.id](https://etheses.iainponorogo.ac.id). Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis.

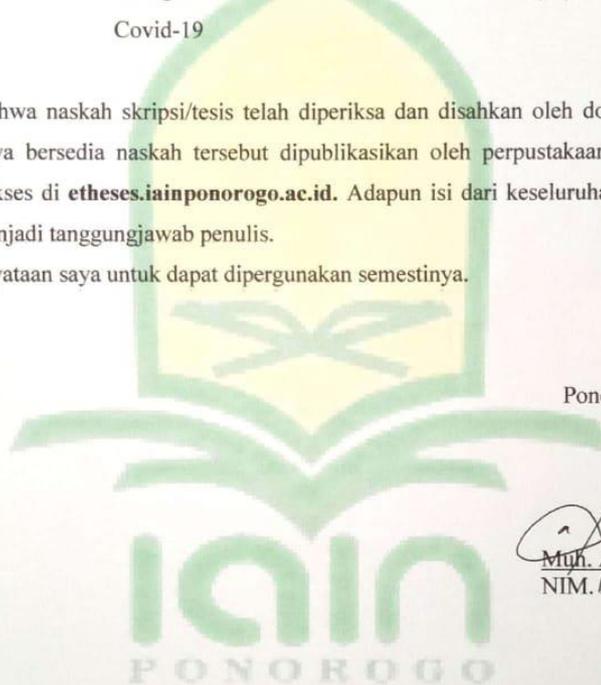
Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 6 Juli 2022

Penulis



Muhammad Ainurrahman Wahid  
NIM. 206180040



## PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

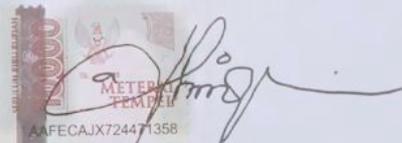
**Nama** : Muhammad Ainurrahman Wahid  
**NIM** : 206180040  
**Jurusan** : Manajemen Pendidikan Islam  
**Fakultas** : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FATIK)  
**Judul Proposal** : Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA DarulHuda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19.

Dengan ini, menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil-alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 2 Maret 2022

Yang Membuat Pernyataan,



METER  
PENCAPAI  
AAFECAJX724471358

Muhammad Ainurrahman Wahid  
NIM. 206180040

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Penelitian.....	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Manfaat Penelitian .....	7
F. Sistematika Pembahasan.....	8
<b>BAB II: KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
<b>A. KAJIAN TEORI</b> .....	<b>10</b>
1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
a. Pengertian Manajemen .....	10
b. Penegrtian Tenaga pendidik .....	13
c. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
d. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
e. Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	17
1) Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	17
2) Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	19
3) Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	20
4) Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	21

f. Rekrutmen Sumber Daya Manusia.....	27
g. Seleksi Sumber Daya Manusia.....	30
h. Pengembangan dan Pelatihan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	32
2. Mutu Tenaga Pendidik.....	34
a. Pengertian Mutu Tenaga Pendidik .....	34
b. Kompetensi Tenaga Pendidik.....	38
3. Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia.....	41
<b>B. TELAHAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU .....</b>	<b>42</b>
<b>BAB III: METODE PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	47
B. Kehadiran Peneliti .....	48
C. Lokasi Penelitian .....	48
D. Data dan Sumber Data.....	48
E. Prosedur Pengumpulan Data .....	49
F. Teknik Analisis Data .....	53
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	56
<b>BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>59</b>
<b>A. GAMBARAN UMUM LATAR PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
1. Sejarah Berdirinya MA Darul Huda Ponorogo.....	59
2. Letak Geografis MA Darul Huda Ponorogo.....	61
3. Visi dan Misi MA Darul Huda Ponorogo .....	62
4. Tujuan dan Target MA Darul Huda Ponorogo .....	63
5. Struktur Organisasi MA Darul Huda Ponorogo.....	64
6. Keadaan Guru dan Siswa MA Darul Huda Ponorogo .....	65
7. Rekapitulasi Kegiatan Pengembangan dan Pelatihan Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo .....	66

8. Prestasi Siswa.....	67
<b>B. PAPARAN DATA .....</b>	<b>68</b>
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19.....	68
2. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19.....	77
3. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19 .....	82
<b>C. PEMBAHASAN .....</b>	<b>89</b>
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19.....	89
2. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19.....	93
3. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19 .....	95
<b>BAB V: PENUTUP .....</b>	<b>100</b>
A. Kesimpulan .....	100
B. Saran.....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>103</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Peran pendidikan sangat penting dalam meningkatkan mutu sumber daya terutama tentang manusianya. Dalam peningkatkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia, pemerintah tidak lepas tangan dengan berbagai pihak yang terkait dalam perannya untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan. Pendidikan bisa dimaknai sebagai tuntutan yang bermanfaat dalam meningkatkan potensi diri. Keterangan tersebut selaras dengan tujuan pendidikan nasional di bumi tercinta kita Indonesia yang termaktub dalam Undang Undang Dasar tahun 1945 Alinea ke 4 yang berbunyi "*Mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia*". Menurut UU tentang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 No. 20 dijelaskan: "*Pendidikan berperan penting yang dilakukan secara sadar dan terencana dalam mewujudkan kemampuan dan membentuk kepribadian serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar memiliki nilai-nilai kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak yang mulia, serta keterampilan lainnya yang di perlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara*".<sup>1</sup>

Adanya makhluk Tuhan yang bernama Manusia, secara umum selalu menarik untuk dibahas dalam pembahasan manajemen. Hal ini hadir dari perspektif yang memposisikan manusia sebagai aset paling bernilai dalam tujuan organisasi, baik melalui kerja individunya ataupun kerja secara kelompok. Oleh

---

<sup>1</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, *tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bab II Pasal 3.

karena itu, fokus utama sumber daya manusia (SDM) terletak bagaimana seseorang itu dikelola dalam organisasi, dengan fokus terhadap kebijakan dan sistem yang di anut.<sup>2</sup> Menyadari hal itu, melakukan upaya demi mewujudkan hal tersebut melalui berbagai strategi usaha peningkatan mutu pendidikan, antara lain dengan melalui pengembangan dan pelatihan bagi tenaga pendidik, dan pengembangan sistem evaluasinya.

Pendidikan merupakan bagian yang vital dari kehidupan manusia. Pendidikan pulalah yang selalu menjadi teman sejati dan menjadi kebutuhan pokok manusia. Pendidikan dimaknai sebagai cara (upaya) yang ditempuh dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>3</sup> Pendidikan juga dapat diartikan juga sebagai proses pertumbuhan dan perkembangan tingkat kedewasaan seseorang, sepanjang hidup sejak manusia dilahirkan selalu melakukan interaksi individu, interaksi dengan lingkungan sosial dan lingkungan fisik. Warisan sejarah sosial merupakan bagian dari halaman interaksi lingkungan dengan masyarakat, dan merupakan alat bagi manusia untuk mengembangkan intelektualnya demi meningkatkan kesejahteraan hidup.<sup>4</sup>

Membahas tentang pendidikan, tidak akan *afdhol* (lebih baik) jika tidak membahas tentang manajemen. Manajemen merupakan salah satu faktor yang menentukan reputasi, eksistensi, dan prestasi dari sebuah lembaga pendidikan. Manajemen diartikan sebagai kumpulan kelompok yang saling mendukung dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang disepakati.<sup>5</sup>

Manajemen merupakan seni pengelolaan dan memiliki peran penting dalam lembaganya. Manajemen hadir akan memperlancar segala jenis perencanaan dan

---

<sup>2</sup> Amirul dkk. Mukminin, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: UNY Press, 2019), 1.

<sup>3</sup> Munir Yusuf, *Ilmu Pendidikan* (Kota Palopo: Lembaga Penerbit Kampus IAIN Palopo Jalan, 2018), 7-8.

<sup>4</sup> Suteja dan Akhmad Affandi, *Dasar-Dasar Pendidikan* (Cirebon: CV. Elsi Pro, 2016), 1.

<sup>5</sup> Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018), 3.

pengelolaan.<sup>6</sup> Oleh karena itu, peran penting pendidikan dan manajemen adalah menyiapkan dan mengelola SDM yang berkualitas supaya lembaga pendidikan yang dikelola dapat berjalan sesuai dengan yang dicita-citakan, dan dapat bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan diluar sana. Khususnya, di tengah masa pandemi Covid-19 seperti sekarang ini yang memberikan efek terhadap dunia pendidikan.

Virus SARS-CoV2 atau Coronavirus Disease of 2019 atau disingkat Covid-19 yaitu sejenis penyakit menular oleh infeksi saluran pernapasan manusia. Virus ini pertama kali diteliti di bulan Desember pada tahun 2019 di Wuhan, ibukota Provinsi Hubei, China. Dengan menyebarnya secara global, yang mengakibatkan pandemi corona virus pada tahun 2019-sekarang. Gejala umumnya seperti demam, batuk, dan sesak napas. Gejala lain termasuk nyeri otot, sakit tenggorokan, sakit perut, dan kehilangan indra penciuman. Sementara itu, sebagian besar dari kasusnya mengakibatkan gejala ringan, beberapa berkembang menjadi peradangan paru-paru yang disebabkan oleh infeksi atau biasa disebut dengan *pneumonia* (istilah kedokteran) dan bahkan bisa menyebabkan kegagalan multi-organ.<sup>7</sup>

Akibat yang ditimbulkan dari wabah pandemi Covid-19 ini, menyebabkan diterapkannya berberapa kebijakan oleh pemerintah dalam rangka memutus seperti kegiatan *physical distancing*, *social distancing*, hingga menerapkan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Tujuan adanya kegiatan tersebut yakni untuk berjaga jarak diantara masyarakat yang lain, meredam semua aktivitas yang memiliki sifat berkerumun dan menghindari pertemuan yang melibatkan banyak orang. Upaya-upaya tersebut dilakukan untuk memutus

---

<sup>6</sup> Lukman Hakim dan Mukhtar, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (Jambi: Timur Laut Aksara, 2018), 66.

<sup>7</sup> Matdio Siahaan, *Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan*, Jurnal Kajian Ilmiah 1, No. 1, 2020, 1.

penyebaran virus Covid-19.<sup>8</sup>

Pendidikan di Indonesia juga menjadi yang paling terkena efeknya akibat pandemi Covid-19 ini. Adanya pembatasan sosial, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (Kemendikbud) mengeluarkan kebijakannya dengan meliburkan lembaga pendidik dan mengganti proses pembelajaran dengan menggunakan sistem online/daring. Dengan sistem ini, pembelajaran terkadang timbul berbagai masalah yang diperoleh oleh guru dan murid semisal ketika sedang daring/online namun terkendala oleh paket data ataupun sinyal lemah yang menyebabkan kegiatan KBM secara daring ini tidak maksimal, dan juga adanya ketertinggalan ilmu pengetahuan teknologi dan informasi (IPTEK) oleh murid dan orang tua si murid.<sup>9</sup> Hal ini juga berdampak pada pengelolaan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

Salah satu faktor pemegang peranan penting dalam kesuksesan tujuan organisasi adalah sumber daya manusia (SDM). Dalam rangka mencapai tujuannya tersebut, SDM sangat membutuhkan tenaga sumber daya-sumber daya lain yang sudah dimiliki oleh organisasi. Contohnya, seperti mesin-mesin yang berteknologi canggih tidak akan ada manfaatnya, jikalau SDM yang mengoperasikannya tidak memiliki keahlian atau kecakapan khusus. SDM juga merupakan sektor penting di dalam mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi, karena dengan adanya keahlian atau kecakapan khusus yang dimiliki oleh para pekerja, dan dengan adanya kualitas SDM sangat memungkinkan sekali dalam menggerakkan atau mengelola suatu perusahaan atau organisasi dengan efektif dan efisien.<sup>10</sup>

Disisi lain, faktor penentu dalam keberhasilan proses pendidikan di sekolah selain guru yang memiliki jabatan sebagai tenaga profesional yang dalam

---

<sup>8</sup> Matdio Siahaan, *Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan*, 2.

<sup>9</sup> Ibid, 2-3.

<sup>10</sup> Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah*, 57.

tugasnya untuk mengembangkan kompetensi, meningkatkan, dan membentuk kepribadian siswa yang unggul. Sedangkan masalah yang timbul atau kecemasan akademik yang ada dalam pengelolaan SDM di Madrasah ini yakni terdapat tenaga-tenaga kependidikan yang dirasa masih kurang dalam pemahaman atau kompetensi mengenai kemajuan ilmu teknologi (IT) dan informasi. Sehingga menimbulkan hambatan dalam mengelola mutu madrasah.

Dalam keterangan mengenai ketentuan umum pada UU tentang guru dan dosen menjelaskan kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dikuasai.<sup>11</sup> Berikut merupakan kompetensi yang harus ada dan dikuasai oleh tenaga pendidik, diantaranya adalah kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional, dan kompetensi pedagogik.<sup>12</sup> Dengan demikian, sangat dibutuhkan berbagai kegiatan untuk menunjang peningkatan mutu tenaga pendidik salah satunya yaitu dengan memperhatikan proses perencanaan SDM, pengadaan rekrutmen, pengadaan seleksi SDM, pengadaan kompensasi, pengadaan penilaian kinerja tenaga kerja, serta pengadaan pengembangan dan pelatihan SDM terkhusus ditengah masa wabah pandemi Covid-19 ini.

MA Darul Huda Ponorogo, berdiri tanggal 29 September 1989 yang terstruktur dibawah Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda Mayak, merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berada di Kabupaten Ponorogo. MA Darul Huda Ponorogo adalah lembaga pendidikan yang bertempat di Desa Mayak, Kelurahan Tonatan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo atau di dekat kota Ponorogo. Tempat yang strategis menjadikan lembaga pendidikan ini menjadi referensi masyarakat untuk menyekolahkan anaknya. Dimana secara umum mutu ataupun kualitas madrasah ini sudah bisa menjawab tantangan

---

<sup>11</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

<sup>12</sup> Surachman dan Ahmad Tarmiji Alkhudri, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan UNJ, 2015), 87.

zaman yang semakin berkembang.

Lembaga pendidikan ini sederajat dengan sekolah tingkat SMA/SMK yang naungi langsung dari Kementerian Agama (KEMENAG), Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur. Usianya yang masih terbilang muda, dengan penuh percaya diri, kini tampil dengan menunjukkan lembaga pendidikan yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Selain itu, di lembaga pendidikan ini juga memiliki banyak tenaga pendidik yang memiliki kualitas dan kuantitas yang luar biasa. Metode pada lembaga ini yaitu "على نهج السلفية الحديثة" yang bermakna "المحافظة على القديم الصالح والأخذ بالجدید الأصلح" dengan arti selalu melestarikan tradisi lama yang baik dan mengambil kebaikan di tradisi sekarang.<sup>13</sup>

Penjelasan dari uraian di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan perkembangan MSDM dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa wabah pandemi Covid-19. Dengan harapan, penelitian dapat diselenggarakan lebih fokus, maka pada penelitian ini lebih difokuskan dalam pembahasan MSDM yang meliputi, perencanaan, rekrutmen dan seleksi SDM, serta pengembangan dan pelatihan SDM dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19.

## **B. Fokus Penelitian**

Ulasan yang terkait dengan kajian ini seperti yang dikemukakan dalam permasalahan diatas, maka penelitian fokus pada **“Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19”**.

---

<sup>13</sup> Hasil Wawancara dengan Ust. Imron Rosyadi, S. Pd. Selaku Guru Di MA Darul Huda Ponorogo Pada Hari Ahad, 21 November 2021.

### **C. Rumusan Masalah**

Berangkat dari latar belakang masalah diatas, dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah, antara lain:

1. Bagaimanakah perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19?
2. Bagaimanakah rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19?
3. Bagaimanakah pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berangkat dari latar belakang masalah diatas, dapat dirumuskan beberapa tujuan penelitian, antara lain:

1. Mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19.
2. Mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19.
3. Mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19.

### **E. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

## 1. Secara Teoritis

Pada penelitian ini diharapkan bisa memberikan motivasi, partisipasi dan memperluas cakrawala ilmu pengetahuan terkhusus pembahasan tentang manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik pada masa pandemi Covid-19 di MA Darul Huda Ponorogo.

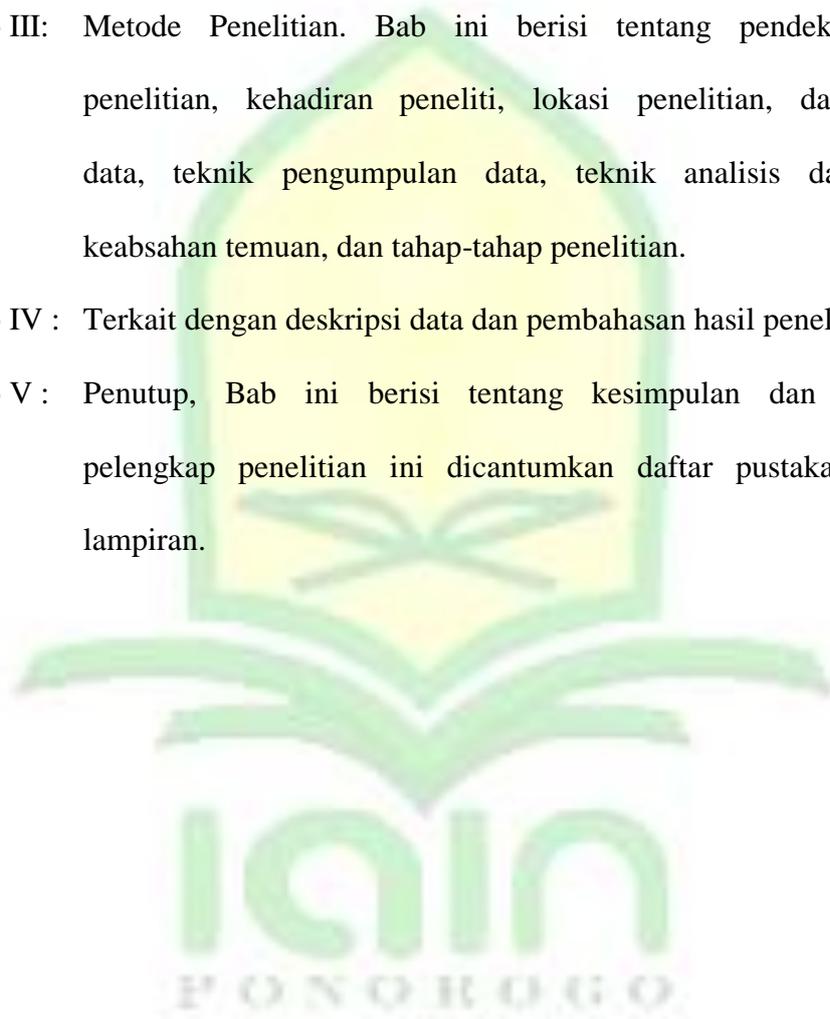
## 2. Secara Praktis

- a. **Bagi kampus IAIN Ponorogo**, Diharapkan dapat memberi manfaat sebagai referensi dalam membuat kebijakan serta merancang strategi peningkatan mutu manajemen sumber daya manusia yang dapat dikembangkan di perguruan tinggi, serta diamalkan oleh seluruh warga kampus sebagai salah satu modal dalam menghadapi berbagai tantangan zaman yang semakin berkembang.
- b. **Bagi Pendidik dan Tenaga Pendidik**, Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia di sekolah-sekolah luar sana.
- c. **Bagi Peneliti dan Masyarakat**, penelitian ini diharapkan bisa dimanfaatkan dan digunakan sebagai syarat penyelesaian S1 di IAIN Ponorogo pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Dan memberikan kontribusi kepada masyarakat dalam turut serta berpartisipasi meningkatkan mutu SDM di lembaga pendidikan sekitar mereka.

## F. Sistematika Pembahasan

Sistematika penelitian digunakan untuk memberikan kemudahan terhadap gambaran dan maksud pada skripsi yang dibuat. Untuk mempermudah menyusun pemahaman skripsi ini, maka dilengkapi dengan pembahasan yang sistematis, berupa:

- Bab I: Bab ini berisi tentang pendahuluan yang membahas latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika pembahasan.
- Bab II: Menjelaskan tentang pembahasan hasil penelitian terdahulu dan landasan teori. Landasan teori bertujuan untuk melihat acuan teori yang digunakan.
- Bab III: Metode Penelitian. Bab ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan temuan, dan tahap-tahap penelitian.
- Bab IV: Terkait dengan deskripsi data dan pembahasan hasil penelitian.
- Bab V: Penutup, Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran. Sebagai pelengkap penelitian ini dicantumkan daftar pustaka dan lampiran-lampiran.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. KAJIAN TEORI

Untuk mengetahui fokus penelitian dalam pembahasan mengenai latar belakang dan sebagai pembahasan hasil dari penelitian, Penelitian ini dikutip dari beberapa teori yang relevan, teori-teori tersebut diantaranya:

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### a. Pengertian Manajemen

Vivit Nur mengutip pendapat Husaini Usman yang menjelaskan manajemen. Manajemen berasal dari bahasa latin dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang bermakna melakukan. Dua kata tersebut disatukan dalam kata kerja yaitu *managere* yang berarti menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen.<sup>14</sup> Lain halnya dengan Nur Zazin dan Galuh Nashrulloh Kartika yang mengutip pendapat Sayyid Mahmud al-Hawary mengenai manajemen. Beliau mengatakan bahwa yang dimaksud dengan manajemen merupakan seni dalam berorganisasi sebagai alat maupun wadah bagi seorang manajer dalam melaksanakan kegiatan berdasarkan ilmu yang tepat agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>15</sup>

Menurut Marbawy Adamy, Manajemen ialah salah satu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan

---

<sup>14</sup> Vivit Nur. *Manajemen Perencanaan Pembelajaran untuk Kaderisasi Muballigh di Pondok Pesantren Takwinul Muballighin Yogyakarta*, (Manageria : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol. 3, No. 1, 2018), 136.

<sup>15</sup> Nur Zazin dan Galuh Nashrulloh, *Manajemen Organisasi Tanpa Korupsi Perspektif Perspektif Q.S Al-Ashr (103): 1-3*, (Manageria : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol. 3, No. 1, 2018), 199.

sumber daya lainnya yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan yang telah di sepakati. Manajemen tersebut terdiri dari enam unsur yaitu: men, money, methode, materials, machines, dan market. Unsur men (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari man power management. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya sebagai manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (Personal Management).<sup>16</sup> Sedangkan menurut Lukman Hakim yang mengutip pendapat dari Griffin mengenai manajemen adalah sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan. Efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal dalam berbagai bidang seperti industri, pendidikan, kesehatan, bisnis, finansial dan sebagainya. Efektif merujuk pada tujuan dan hasil guna, sedangkan efisien merujuk pada daya guna, cara, dan lamanya suatu proses mencapai tujuan tersebut.<sup>17</sup>

Pendapat lain dari Waggner dan Hollenbeck mengenai manajemen yang dinukil oleh Lukman Hakim bahwa yang dimaksud manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian dalam rangka mencapai tujuan pembagian kerja. Dari definisi tersebut terdapat beberapa poin, yaitu pertama manajemen adalah proses, suatu alur kegiatan. Bukan sesuatu yang dapat dicapai sekali untuk semua hal.

---

<sup>16</sup> Marbawy Adamy. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*, (Sumatera Utara : Unimal Press, 2016), 1.

<sup>17</sup> Lukman Hakim. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, (Jambi : Timur Laut Aksara, 2018), 21.

Kedua, kegiatan manajerial mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan organisasi itu sendiri.<sup>18</sup>

Surachman dan Ahmad Tarmiji berpendapat bahwa manajemen termasuk juga pada manajemen pendidikan, dapat dimaknai melalui tiga perspektif utama yaitu:<sup>19</sup>

- 1). Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian dalam mengelola organisasi sebagai suatu profesi, yang dalam hal ini manajemen menekankan perhatian pada keterampilan teknik, pendekatan manusiawi, serta konseptual,
- 2). Manajemen sebagai suatu proses yang menentukan langkah langkah yang sistematis dan terpadu dalam upaya pencapaian tujuan organisasi,
- 3). Manajemen sebagai suatu seni dalam memberdayakan, mengarahkan, serta mempengaruhi orang lain untuk secara sadar bersungguh sungguh berupaya mencapai tujuan organisasi.

Sri Rokhmiyati selaku salah satu Dosen Manajemen Dakwah di IAIN Salatiga juga memberikan pandangan mengenai manajemen yang merupakan salah satu sains yang diperlukan dalam mengarahkan perubahan di masa depan dalam kehidupan suatu bangsa. Manajemen menjadi alat untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang ada dalam organisasi. Keunggulan manajemen justru terletak pada sumber daya manusia yang profesional yang diharapkan akan dapat menggunakan manajemen dalam mengefektifkan perubahan bagi kepentingan hidup di masa depan. Hal ini sejalan dengan paradigma baru pendidikan nasional yang mengacu

---

<sup>18</sup> Lukman Hakim. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, 22.

<sup>19</sup>Surachman dan Ahmad Turmuji. *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta : Lembaga Pengembangan Pendidikan UNJ, 2015), 8

pada pengelolaan kelembagaan oleh Sumber Daya Manusia yang profesional, yang menjadi satu pilar utama keberhasilan organisasi pendidikan menghasilkan sumber daya yang bermutu.<sup>20</sup>

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen adalah serangkaian kegiatan yang terdapat suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi sehingga bisa memanfaatkan sumber daya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan efektif dan efisien.

#### **b. Pengertian Tenaga Pendidik**

Pada pengelolaan pendidikan yang sentralistik, sekolah/madrasah menjadi unit birokrasi dan tenaga pendidik (guru) sering dijadikan sebagai karyawan birokrasi negara. Sebaliknya, pada pengelolaan pendidikan yang desentrali, sekolah dijadikan sebagai tempat pendidikan dan tenaga pendidik (guru) merupakan tenaga profesionalnya. Agar mempunyai lulusan peserta didik yang unggul, maka sekolah/madrasah diharapkan harus meningkatkan mutu tenaga pendidiknya demi menunjang hal tersebut.

Menurut UU No 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menyatakan bahwa yang dimaksud dengan tenaga pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Sri Rokhmiyati. *Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Kelembagaan Islam*, (INJECT : Interdisciplinary Journal of Communication, Vol. 3, No. 2, 2018), 234.

<sup>21</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, *tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bab II Pasal 3

### c. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terbentuk dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Terminologi manajemen diartikan sebagai pengelolaan atau tata cara bagaimana mengelola sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara sumber daya manusia adalah setiap orang yang bekerja dan berkontribusi dalam suatu organisasi ataupun lembaga. Terminologi MSDM menurut ahli satu dengan yang lain beragam. Beberapa ahli menekankan definisi MSDM yang berfokus pada kegiatan dari karyawan atau tenaga kerja, sedangkan ahli yang lain menekankan pada unsur kepentingan strategis dan proses SDM secara berkelanjutan.

Marbawi Adamy mengemukakan bahwa yang di maksud dengan manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas -aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.<sup>22</sup> Sedangkan menurut pendapat Hasibuan yang dinukil oleh Marbawi Adamy mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan proses yang dilakukan oleh atasan untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas agar tenaga kerja dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Amirul dkk. Mukminin, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, 5.

<sup>23</sup> Marbawi Adamy. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*, 4.

Mila Badriyah mendefinisikan manajemen SDM (human resources management) berbeda dengan manajemen personalia (personel management). Manajemen SDM menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (aset) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik. Jadi, MSDM lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Adapun manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur.<sup>24</sup>

Menurut pendapat Masram dan Mu'ah, MSDM merupakan sebuah rancangan kegiatan secara formal dalam organisasi dengan memanfaatkan bakat seseorang secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama. Tidak peduli apakah perusahaan tersebut merupakan sebuah perusahaan besar yang memiliki 10.000 karyawan atau organisasi nirlaba kecil yang memiliki 10 karyawan, tetap saja karyawan-karyawan tersebut harus dibayar, yang berarti dibutuhkan sebuah sistem kompensasi yang baik dan sah.<sup>25</sup>

#### **d. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebelum membahas lebih jauh, ada beberapa tujuan yang perlu untuk diketahui mengenai MSDM, diantaranya:<sup>26</sup>

- 1). Tujuan Organisasional, dilakukan untuk memahami nilai kontribusi manajemen sumber daya manusia (MSDM) terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Secara formal adanya departemen SDM bertugas untuk membantu para

---

<sup>24</sup> Mila Badriyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2019), 36.

<sup>25</sup> Masram dan Mu'ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), 2.

<sup>26</sup> Marbawi Adamy. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*, 6-7.

manajer, Namun demikian, Manajer tetap memiliki tanggungjawab untuk meningkatkan kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer untuk menyelesaikan dan menangani hal-hal yang terkait dengan sumber daya manusia.

- 2). Tujuan Fungsional adanya tujuan fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen agar senantiasa memenuhi kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak optimal apabila manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah jika dibandingkan dengan tingkat kebutuhan organisasi.
- 3). Tujuan Sosial ditujukan untuk merespon dan memahami kebutuhan dan tantangan masyarakat berdasarkan tindakan antisipatif terhadap dampak negatif organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber daya anggota dapat menyebabkan hambatan dalam mencapai tujuan.
- 4). Tujuan Personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuannya, seperti tujuan yang berkaitan dengan meningkatnya kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Jika tidak, akan berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan yang menurun bahkan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Menurut Mila Badriyah, setidaknya ada 2 tujuan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, diantaranya:<sup>27</sup>

- 1). Memperbaiki dan meningkatkan produktivitas: SDM yang memiliki kualitas kinerja yang baik akan mempengaruhi perusahaan (lembaga pendidikan) sehingga memiliki produktivitas yang baik.
- 2). Laba atau profit merupakan takaran secara umum dan luas. Seringnya laba menjadi ukuran atau tujuan utama suatu perusahaan (lembaga pendidikan). Hal ini menyebabkan banyaknya ukuran yang dikembangkan untuk menghitung perbandingan antara *input* dan *output*. Adanya sistem akuntansi keuangan yang secara terus-menerus menyajikan laba sebagai produknya, mengakibatkan organisasi lebih banyak mengenal ukuran prestasi kerja yang menggunakan laba sebagai basis pengukuran, yakni *income before tax* dan *ex income*.

#### e. **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

##### 1). Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan rangkaian proses dimana manajemen sangat memegang peranan penting dalam peralihan status organisasi dari posisi tenaga kependidikan saat ini ke posisi tenaga kependidikan yang diinginkan. Melalui perencanaan tersebut, manajemen berupaya untuk memiliki jumlah tenaga pekerja yang berkualitas, berada pada tempat dan saat yang tepat, dan mengakibatkan organisasi dan individu menerima manfaat jangka panjang yang maksimal.<sup>28</sup> Dalam dunia pendidikan,

---

<sup>27</sup> Mila Badriyah. *Manajemen sumber daya manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2019), 42.

<sup>28</sup> Amirul dkk. Mukminin, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, 101.

perencanaan sumber daya manusia juga merupakan bentuk analisis yang dilakukan oleh madrasah dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya, sehingga madrasah tersebut dapat membuat pilihan dalam menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuan madrasah.

Perencanaan merupakan pengambilan keputusan maupun konsep terkait hal-hal yang akan dikerjakan dan yang akan di capai dimasa depan. Sehingga, pembahasan terkait perencanaan sumber daya manusia, mengarah pada langkah-langkah tertentu yang diambil oleh pihak manajemen untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki sesuai dan tepat untuk menempati berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan. Kata kunci dalam pengertian ini yaitu "tepat", yang berarti harus dimaknai secara kontekstual berkaitan dengan tiga hal, yaitu:

- a). Penunaiian kewajiban sosial organisasi,
- b). Pencapaian tujuan organisasi, dan
- c). Pencapaian tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Tuntutan menyelenggarakan fungsi perencanaan sumber daya manusia dengan baik terlihat lebih jelas lagi apabila diingat bahwa dalam usaha mencapai ketiga hal tersebut di atas, setiap organisasi dihadapkan kepada berbagai faktor yang berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta : Bumi Aksara, 2015), 41-42.

## 2). Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada empat tahapan dalam proses perencanaan ini ialah:<sup>30</sup>

- a). Tahap pertama melibatkan pengumpulan dan analisis data melalui inventaris dan ramalan tenaga kependidikan.
- b). Tahap kedua terdiri dari penetapan tujuan dan kebijakan ketenagakerjaan dan mendapatkan persetujuan manajemen puncak dari hal tersebut.
- c). Tahap ketiga melibatkan merancang dan menerapkan rencana promosi agar organisasi dapat mencapai tujuan ketenagakerjaannya.
- d). Tahap keempat yang dikonsumsi dengan kontrol dan evaluasi rencana ketenagakerjaan mengirimkan program untuk memfasilitasi kemajuan dan manfaat rencana yang disepakati baik bagi organisasi maupun individu.

Sedangkan hal yang menjadi alasan harus adanya MSDM antara lain yaitu disetiap perusahaan harus memiliki tanggungjawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, begitu pula dengan karyawan yang memiliki tujuan yang juga harus dicapai. Pada dasarnya karyawan memiliki kontribusi yang besar dalam mencapai tujuan perusahaan. Sehingga, perusahaan dituntut untuk dapat menyeimbangkan antara tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan. Karyawan bukanlah mesin yang tidak dapat dipastikan secara akurat (*unpredictable*), *complicated*, dan lain-lain.<sup>31</sup>

Menurut Amirul Mukminin, Seringkali dinyatakan bahwa

---

<sup>30</sup> Amirul dkk. Mukminin, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, 101

<sup>31</sup> Eliana Sari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi* (Jakarta Timur: Jayabaya University Press, 2008), 2.

staf dalam organisasi adalah aset terpenting. Tanpa staf yang tepat, tidak mungkin rencana dan strategi bisnis dapat berjalan komprehensif sekalipun akan memberikan hasil kinerja yang negatif. Sebagian besar organisasi lahir ketika staf memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang tepat dan ditempatkan di seluruh organisasi. Sedangkan perencanaan sumber daya manusia merupakan rangkaian proses perencanaan dan kemampuan analisis untuk mengukur dan membandingkan tenaga kependidikan saat ini (pasokan atau muka) dengan tenaga kependidikan masa depan (permintaan atau ruang).<sup>32</sup>

Penjelasan proses perencanaan tersebut diatas membuka wawasan tentang pengambilan kebijakan dan inisiatif terbaik yang dibutuhkan untuk memperbaiki sistem sumber daya manusia di madrasah atau organisasi lain. Hal ini memiliki peran untuk mengembangkan mutu tenaga pendidik, yang harus dikaitkan dengan perencanaan organisasi strategis, proses penganggaran dan semua kebutuhan rekrutmen, dan pelatihan.

### 3). Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang menyeimbangkan antara kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM yakni menghubungkan seluruh SDM untuk memenuhi kebutuhan perusahaan di masa mendatang sehingga dapat menghindari mismanajemen maupun tumpang tindih dalam melaksanakan masing-masing tugas dan kewajibannya.<sup>33</sup> Menurut Masram

---

<sup>32</sup> Amirul dkk. Mukminin, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, 116.

<sup>33</sup> Masram dan Mu'ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesiona*, 22.

terdapat dua metode perencanaan sumber daya manusia, metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah yakni terkait perencanaan SDM berdasarkan pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas yang mana dapat menyebabkan adanya tenaga kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sehingga, timbul mismanajemen dan pemborosan yang dapat menyebabkan kerugian perusahaan. Metode ilmiah perencanaan PSDM diperoleh berdasarkan hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (forecasting) dari perencanaanya. Rencana SDM ini memiliki risiko yang relatif kecil sebab segala sesuatunya telah diperhitungkan sebelumnya.<sup>34</sup>

#### 4). Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sesungguhnya tidak banyak hal dalam manajemen, termasuk manajemen sumber daya manusia, yang dapat dinyatakan secara aksiomatik, akan tetapi dalam hal perencanaan dapat dikatakan secara kategorikal bahwa perencanaan mutlak perlu, bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang selalu "diselimuti" oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki atau mungkin dimiliki selalu terbatas, padahal tujuan yang ingin dicapai per *definisi* selalu tidak terbatas.<sup>35</sup>

Situasi keterbatasan itu memberi petunjuk bahwa sumber dana, sumber daya dan sumber daya manusia harus direncanakan dan digunakan sedemikian rupa sehingga daripadanya diperoleh

---

<sup>34</sup> Masram dan Mu'ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesiona*, 23.

<sup>35</sup> Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 44.

manfaat yang semaksimal mungkin titik perencanaan yang matang memungkinkan hal itu terjadi titik terdapat paling sedikit 6 manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap.<sup>36</sup>

*Pertama*, organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar bahwa apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkannya, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang.<sup>37</sup>

Berikut perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi. Inventarisasi tersebut antara lain menyangkut:<sup>38</sup>

- a). Jumlah tenaga kerja yang ada,
- b). Berbagai kualifikasinya,
- c). Masa kerja masing-masing,
- d). Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah diikuti,
- e). Bakat yang masih perlu dikembangkan,
- f). Minat pekerja yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.

Hasil inventarisasi demikian sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang akan tetapi untuk paling sedikit

---

<sup>36</sup> Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 44.

<sup>37</sup> Ibid, 44.

<sup>38</sup> Ibid, 44-45.

4 kepentingan di masa depan, yaitu:<sup>39</sup>

- a). Promosi orang-orang tertentu mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan,
- b). Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama,
- c). Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tegas dan jabatannya tidak mengalami perubahan rumah,
- d). Dalam hal terjadinya alih tugas yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan eselon dalam hierarki organisasi.

*Kedua*, melalui perencanaan yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyelesaian-penyelesaian tertentu seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.<sup>40</sup>

Tidak dapat disangkal bahwa peningkatan produktivitas kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi mutlak perlu dijadikan sasaran perhatian manajemen. Perhatian dan usaha demikian penting antara lain karena:<sup>41</sup>

- a). Penelitian dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa persebaran karyawan belum selalu sepenuhnya digali dan dimanfaatkan. Artinya, biasanya terdapat

---

<sup>39</sup> Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 45.

<sup>40</sup> Ibid, 45.

<sup>41</sup> Ibid, 45-46.

kesenjangan antara kemampuan afektif dan riil dengan kemampuan potensial.

- b). Selalu terjadi perubahan dalam proses produksi barang dan atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi baik karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun karena perubahan tuntutan para konsumen dalam arti mutu, kuantitas dan bentuk sesuai dengan perkembangan zaman.
- c). Bentuk, jenis dan intensitas persaingan antara berbagai perusahaan yang mungkin saja meningkatkan ada kalanya berkembang tidak sehat terutama apabila makin banyak perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang sejenis.

Dengan demikian jelas terlihat bahwa terdapat kaitan yang sangat erat antara peningkatan produktivitas dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

*Ketiga*, perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.<sup>42</sup>

Berarti bahwa agar organisasi memperoleh tenaga tenaga yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, titik tolak yang tidak boleh dilupakan ialah:<sup>43</sup>

- a). Tujuan dan sasaran strategi yang ingin dicapai dalam satu kurun waktu tertentu dimasa depan,

---

<sup>42</sup> Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 46.

<sup>43</sup> Ibid, 46-47.

- b). Tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi dilihat bukan hanya dari segi jumlah dan tugasnya sekarang, akan tetapi juga potensi yang dimilikinya yang perlu dan dapat dikembangkan sehingga mampu melaksanakan tugas baru nanti,
- c). Kebijakan yang dianut oleh organisasi tentang “*lateral entry points*”. Artinya, perlu kejelasan apakah dalam hal terjadinya lowongan, pengisiannya diutamakan oleh tenaga kerja yang sudah ada dalam organisasi yang dikenal dengan istilah “promosi dari dalam” atukah mengisi lowongan yang terjadi, terutama jabatan manajerial, terbuka pula kesempatan bagi tenaga-tenaga baru yang sengaja direkrut untuk itu dari luar organisasi. Memang benar bahwa karena berbagai pertimbangan, terutama yang bersifat psikologis dan motivational, sebaiknya organisasi mengenai kebijakan “promosi dari dalam”. akan tetapi mungkin saja ada faktor-faktor yang berakibat pada tidak selalu memungkinkan ditempuhnya kebijakan seperti itu.

Disamping itu diperlukan estimasi yang setepat mungkin tentang perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi, terutama yang akan mempunyai dampak kuat bagi usaha dan kegiatan organisasi yang bersangkutan.<sup>44</sup>

*Keempat*, salah satu segi manajemen sumber daya manusia

---

<sup>44</sup> Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 47.

yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi demikian mencakup banyak hal, seperti:<sup>45</sup>

- a). Jumlah tenaga kerja yang dimiliki,
- b). Masa kerja setiap pekerja,
- c). Status perkawinan dan jumlah tanggungan,
- d). Jabatan yang pernah dipangku,
- e). Tangga karir yang telah dinaiki,
- f). Jumlah penghasilan,
- g). Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh,
- h). Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh para pegawai,
- i). Informasi lainnya mengenai kekaryaan pegawai.

Informasi komprehensif demikian diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja. Pemilikan informasi seperti itu akan sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan kepada para anggotanya, misalnya dalam merencanakan karir masing-masing. Bagi berbagai satuan kerja informasi tersebut dapat membantu dalam menyusun rencana ketenagakerjaan bagi satuan kerja yang bersangkutan di masa depan. Juga sangat bermanfaat bagi organisasi sebagai keseluruhan dalam usaha memanfaatkan secara maksimal tenaga kerja yang sudah ada dan menyusun rencana ketenagakerjaan secara tepat.<sup>46</sup>

*Kelima*, seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan

---

<sup>45</sup> Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 47.

<sup>46</sup> Ibid, 48.

pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti.<sup>47</sup>

- a). Permintaan pemakaian tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya;
- b). Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian dan keterampilan latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.

Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.<sup>48</sup>

*Keenam*, rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan tenaga kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia sukar menyusun program kerja yang realistik.<sup>49</sup>

#### **f. Rekrutmen Sumber Daya Manusia**

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu perusahaan. Rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan persediaan calon pelamar sehingga perusahaan mempunyai kesempatan yang lebih besar

---

<sup>47</sup> Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 48.

<sup>48</sup> Ibid, 48.

<sup>49</sup> Ibid, 48.

untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerjaan yang dianggap memenuhi standar kualifikasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran dan pelamar.<sup>50</sup>

Oleh karena itulah, rekrutmen sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan. Sasaran perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan mengerti hal-hal yang dilakukan oleh tenaga kerja, analisis pekerjaan (job analysis) adalah dasar dari perekrutan.<sup>51</sup>

Rekrutmen merupakan proses dua arah. Pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai perusahaan yang akan ditujunya dan perusahaan pun dapat memperoleh informasi yang akurat tentang kriteria pelamar yang akan dipilihnya. Pelamar ingin menunjukkan bahwa mereka adalah calon-calon yang mendapat tawaran kerja. Perusahaan pelamar juga mencoba untuk meminta perusahaan agar memberikan informasi untuk menentukan akan bergabung dengannya atau tidak. Adapun perusahaan ingin menunjukkan bahwa mereka merupakan tempat yang nyaman untuk bekerja. Perusahaan ingin mendapat sinyal dari pelamar yang memberikan gambaran yang sejujurnya tentang nilai potensial mereka kelak sebagai karyawan.<sup>52</sup> Ada juga yang berpendapat bahwa rekrutmen merupakan suatu proses yang dilakukan untuk

---

<sup>50</sup> Mila Badriyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 87.

<sup>51</sup> Ibid, 87.

<sup>52</sup> Ibid, 88-89.

menghasilkan tenaga pekerja yang memiliki keahlian pada bidangnya dan yang akan dipekerjakan di suatu perusahaan atau lembaga.<sup>53</sup>

Menurut Eliana Sari, Rekrutmen merupakan proses mengumpulkan sejumlah pelamar (calon karyawan) yang memiliki kualifikasi seperti yang disyaratkan perusahaan untuk melakukan suatu pekerjaan.<sup>54</sup>

Adapun beberapa prosedur dalam melakukan kegiatan rekrutmen diantaranya yakni:<sup>55</sup>

- 1). Memberikan informasi proses rekrutmen dan kualifikasi atau persyaratan yang dibutuhkan kepada calon pelamar.
- 2). Memasukkan dalam data base perusahaan surat-surat lamaran yang masuk (manual, komputerise).
- 3). Menyeleksi secara administratif dan kualitatif semua surat lamaran yang masuk.
- 4). Memililahkan surat lamaran yang memenuhi persyaratan.
- 5). Melakukan pemanggilan terhadap pelamar yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti proses seleksi.

Masram menukil pendapat dari Schermerhorn yang menyatakan bahwa rekrutmen merupakan suatu proses dalam penarikan kandidat guna mengisi posisi posisi yang kosong. perekrutan yang efektif akan memberikan suatu peluang kerja kepada orang yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang memenuhi kualifikasi dan spesifikasi dari pekerjaan.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Amirul Mukminin, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, 156.

<sup>54</sup> Eliana Sari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*, 31.

<sup>55</sup> Ibid, 32-33.

<sup>56</sup> Masram dan Mu'ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, 23.

Sementara itu Mila Badriyah menukil pendapat dari Gomes mengemukakan bahwa alasan diadakannya rekrutmen yaitu:<sup>57</sup>

- 1). Berdirinya organisasi baru,
- 2). Adanya perluasan (ekspansi) kegiatan organisasi,
- 3). Terciptanya pekerjaan dan kegiatan baru,
- 4). Adanya pekerjaan yang pindah ke organisasi lain,
- 5). Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai punitif,
- 6). Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun,
- 7). Adanya pekerja yang meninggal dunia.

**g. Seleksi Sumber Daya Manusia**

Yang dimaksud dengan seleksi merupakan proses pemilihan calon tenaga pendidik atau karyawan yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan.<sup>58</sup> Proses seleksi ini merupakan tahap awal bagi madrasah atau organisasi untuk memperoleh calon pegawai yang mempunyai kemampuan hebat, cekatan dan profesional. Seleksi juga merupakan langkah mendalam yang diambil guna menentukan pelamar dengan nasib akan diterima atau ditolak.

Untuk menghasilkan pengangkatan karyawan yang lain dan waktu belajar dari individu yang baru dipilih sebagai karyawan juga diperlukan pertimbangan. Kita semua memiliki pengalaman yang menunjukkan bagaimana mahalnya hidup dengan konsekuensi akibat keputusan yang salah tersebut. Untuk itu pengaruh utama dalam pembuatan keputusan adalah ketersediaan informasi yang akurat

---

<sup>57</sup> Mila Badriyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 89.

<sup>58</sup> Eliana Sari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*, 33.

dan lengkap dari setiap tahapan proses rekrutmen dan seleksi. Oleh sebab itu, dalam setiap organisasi atau perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh SDM yang baik, handal, dan bermutu dalam posisinya harus mampu mengaplikasikan konsep dan esensi penting seleksi agar dapat menemukan dan mendapatkan SDM yang handal serta berkualitas.<sup>59</sup>

#### 1). Pertimbangan seleksi

Mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat menjadi pekerjaan utama dalam kegiatan seleksi. Hal ini karena pengembangan SDM pada masa mendatang bergantung pada proses seleksi yang dilakukan saat ini. Ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam proses seleksi, yaitu sebagai berikut:

- a). Kompetensi inti perusahaan, adalah nilai yang dijadikan sebagai andalan perusahaan yang tidak bisa atau sulit untuk ditiru orang lain. Kompetensi inti perusahaan berbeda-beda bergantung pada sifat perusahaannya.
- b). Rencana pengembangan perusahaan harus dikaitkan dengan kegiatan seleksi. Meskipun seleksi ditunjukkan untuk memilih tenaga yang cocok, perlu dipertimbangkan keahlian lain yang diperlukan pegawai yang berguna pada masa yang akan datang.
- c). Budaya kerja perusahaan yang sudah terpancang kukuh, misalnya, jujur dan bertanggung jawab menghendaki agar pegawai yang terpilih adalah orang-orang yang

---

<sup>59</sup> Masram dan Mu'ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, 29.

jujur.

## 2). Faktor-faktor yang mempengaruhi seleksi

Pelaksanaan seleksi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, yang salah satunya adalah faktor lingkungan.

Faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi proses seleksi adalah:<sup>60</sup>

- a). Hukum/peraturan
- b). Kecepatan pengambilan keputusan
- c). Hierarki perusahaan
- d). Jumlah pelamar atau pasar tenaga kerja
- e). Jenis organisasi (swasta, pemerintah, organisasi nirlaba)
- f). Masa percobaan.

## **h. Pengembangan dan Pelatihan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun setelah tenaga pendidik (karyawan) baru diterima dan ditempatkan pada pekerjaan tertentu dan agar kinerja tenaga pendidik dapat dipertahankan dan ditingkatkan maka perlu diberikan program pelatihan dan pengembangan. Kinerja tenaga pendidik perlu ditingkatkan secara berkala, hal tersebut disebabkan karena sering sekali kinerja tenaga pendidik menurun setelah bekerja sekian lama, padahal madrasah dituntut untuk terus meningkatkan kinerja (mutu) agar tetap dapat bertahan dan berkembang di berbagai situasi.

Pengembangan SDM merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral SDM sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>61</sup>

Pengembangan merupakan seperangkat kegiatan yang luas dan

<sup>60</sup> Mila Badriyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 105-106.

<sup>61</sup> Asnaini, dkk. *Pengembangan SDM Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, (Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2020), 18.

dilakukan secara terus-menerus untuk membawa seseorang atau organisasi ke pintu kinerja yang lain.<sup>62</sup> Ketika upaya dilakukan untuk mengembangkan tenaga kependidikan dan membiarkan mereka yang ingin terlibat lebih banyak belajar biasanya akan memperoleh hasil yang jauh lebih tinggi. Manfaat tambahannya adalah, mereka kemudian lebih dihargai tenaga kependidikan yang perubahan sikap tercermin dalam pekerjaan mereka.

Pelatihan dimaknai sebagai suatu program yang tersusun secara sistematis guna meningkatkan kinerja tenaga pendidik (karyawan) melalui proses pengajaran dan pembelajaran. Program pelatihan biasanya dirancang oleh Human Resources (HR) departemen atau organisasi sebagai fasilitator yang bekerjasama dengan para manajer dari masing-masing departemen.<sup>63</sup>

Pelatihan sama seperti halnya pengajaran, kegiatan belajar dilakukan untuk tujuan utama dalam membantu anggota organisasi untuk memperoleh dan menjawab tantangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Hal ini merupakan tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang tenaga kependidikan untuk melakukan pekerjaan tertentu.<sup>64</sup>

Selanjutnya, pelatihan tenaga kependidikan melengkapi antara tenaga kependidikan dengan keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk berkontribusi pada efisiensi organisasi dan mengatasi perubahan lingkungan. Lalu, harus adanya pengkajian ulang secara terus menerus tentang keterampilan manajerial untuk mengatasi perubahan lingkungan. Perubahan teknologi membuat ketrampilan menajdi usang,

---

<sup>62</sup> Amirul Mukminin, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, 183.

<sup>63</sup> Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 42.

<sup>64</sup> Amirul Mukminin, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, 182-183.

maka perlu dan sangat dibutuhkan adanya kegiatan pelatihan.

Sementara itu, pelatihan harus melibatkan seorang ahli yang bekerja dengan peserta didik untuk mentransfer pengetahuan bidang atau keterampilan tertentu untuk di evaluasi dan diperbaiki dalam pekerjaan mereka saat ini.<sup>65</sup>

## 2. Mutu Tenaga Pendidik

### a. Pengertian Mutu Tenaga Pendidik

Istilah “mutu”, terkadang dimaknai beragam oleh berbagai kalangan, baik secara individu maupun kelompok. Pihak produsen atau pihak penyedia barang dan jasa akan memiliki pendapat yang berbeda dengan konsumen atau pihak pengguna barang dan jasa. Perbedaan pemaknaan mutu tersebut didasari oleh kepentingan masing-masing kalangan.<sup>66</sup>

Level mutu sendiri merupakan suatu hal yang begitu penting dalam suatu lembaga. Sesuatu yang ada hubungannya dengan aspek kualitas suatu lembaga disebut dengan mutu. Hal yang berkaitan dengan mutu terdiri dari ukuran baik atau buruk, prestasi, dan kemampuan. Lembaga pendidikan yang berprestasi itulah yang dinamakan dengan lembaga pendidikan atau sekolah yang bermutu.<sup>67</sup>

Pendidikan berada di posisi terdepan dalam perjuangan menghadapi tantangan yang terus berdatangan yang dihadapi oleh masyarakat dan bangsa, Tantangan tersebut baik bersifat internal maupun eksternal. Pendidikan juga memiliki tanggungjawab penuh untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berkembang, baik dari segi kuantitas maupun kualitas di setiap tingkatannya.

---

<sup>65</sup> Amirul Mukminin, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, 183.

<sup>66</sup> Surachman dan Tarmiji Alkhudri, *Manajemen Pendidikan*, 174.

<sup>67</sup> Lukman Hakim, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, (Jambi: Timur Laut Aksara, 2018), 63.

Adapun agar bisa menjawab persoalan tantangan dan memenuhi kebutuhan masyarakat, maka pendidikan tidak boleh memiliki sifat diam ditempat tanpa melakukan apapun (statis), tetapi harus memiliki sifat yang dinamis dalam upaya meningkatkan kualitas proses, output, dan outcome setiap lembaga pendidikan disemua jenis dan jenjangnya.<sup>68</sup> Dan semua itu bisa berjalan sesuai dengan harapan apabila lembaga pendidikan tersebut dapat mengelola manajemen mutu dan manajemen sumber daya manusia dengan efektif dan efisien.

Manajemen mutu sendiri, ialah perencanaan dan pengawasan mengenai kualitas produk atau jasa dalam sebuah lembaga secara jelas dan tersusun.<sup>69</sup> Dalam berbagai bacaan karya ilmiah atau literatur, pemahaman mengenai mutu memiliki makna yang cukup bervariasi. Menurut peneliti, hal tersebut dipandang sebagai sesuatu bentuk yang lumrah. Mengingat tentang perkembangan aspek makna mutu cukup beragam di era sekarang ini. Sebagai contoh menurut Surachman, yang dimaksud dengan manajemen mutu adalah konsep yang diterapkan dari berbagai prinsip mutu guna menjamin suatu produk barang ataupun jasa yang dapat memenuhi kepuasan pengguna atau konsumen secara menyeluruh dan berkelanjutan.<sup>70</sup>

Menurut UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional, tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.<sup>71</sup> Di masa pandemi Covid-19 seperti sekarang ini, tenaga pendidik sangat berperan penting dalam memajukan suatu lembaga

---

<sup>68</sup> Surachman dan Tarmiji Alkhudri, *Manajemen Pendidikan*, 171.

<sup>69</sup> Lantip Diat Prasojo, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: UNY Press, 2016), 1.

<sup>70</sup> Surachman dan Tarmiji Alkhudri, *Manajemen Pendidikan*, 181.

<sup>71</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003. *tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bab

pendidikan. beberapa pengaruh dari tenaga pendidik untuk meningkatkan pendidikan di suatu lembaga diantaranya yaitu berperan sebagai fasilitator, motivator, dan konselor.

Adapun untuk mengembangkan sistem manajemen mutu, dapat mengikuti tahapan-tahapan berikut:<sup>72</sup>

- 1). Mengenalinya segala proses pengelolaan mutu dalam organisasi/lembaga. Proses ini biasa disebut sebagai proses usaha, misalnya dari rekrutmen sampai sudah tidak bekerja lagi (pension).
- 2). Menetapkan nama ciri khas proses usaha, misalnya evaluasi dan pengembangan kurikulum.
- 3). Menetapkan pengalokasian sumber daya kepada input dan output disetiap proses mutu. menetapkan konsumen untuk setiap proses, termasuk kebutuhan dan persyaratannya. Dan juga menetapkan pemilik proses/usaha tersebut, misalnya seperti menetapkan proses evaluasi kurikulum menjadi tanggung jawab kepala program studi atau kepala lembaga.
- 4). Menentukan urutan dan susunan proses penataan mutu. Dengan membuat susunan prosedur pelaksanaan.
- 5). Mengesahkan, mendokumentasikan dan menyebarkan pengumuman mengenai rangkaian proses kegiatan mutu.
- 6). Menentukan standar dan metode yang dibutuhkan untuk

---

<sup>72</sup> Lantip Diat Prasojo, *Manajemen Mutu Pendidikan*, 76-77.

memastikan efektivitas dalam pengendalian proses-proses kegiatan mutu.

- 7). Menetapkan standar karakteristik keberhasilan dari suatu proses kegiatan melalui tahap evaluasi.
- 8). Menetapkan dan menentukan proses komunikasi.
- 9). Mengenali sumber daya yang ada agar bisa dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan.
- 10). Mengenali isi menggunakan metode SOAR untuk mengetahui kekuatan dan peluang hasil dari kegiatan agar dapat dilakukan evaluasi dan dibenahi sehingga menghasilkan sistem mutu yang diharapkan.
- 11). Membangun budaya, nilai, dan etos kerja melalui penetapan kriteria untuk dapat dilaksanakan secara bersama-sama.
- 12). Semua tahapan tersebut harus diarahkan dalam rangka peningkatan dan mengembangkan mutu organisasi/lembaga pendidikan.

Indikator mengenai tenaga pendidik berawal dari melaksanakan segala administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis demi mensukseskan proses pendidikan pada satuan pendidikan. Selain itu, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan juga merupakan kegiatan yang terdiri dari penetapan norma, penetapan standar kerja, prosedur, pengangkatan, pembinaan, pengembangan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan agar dapat melaksanakan

tugas dan fungsinya secara baik dan maksimal dalam mencapai tujuan pendidikan.<sup>73</sup>

## **b. Kompetensi Tenaga Pendidik**

Kemampuan yang digunakan sebagai standar kinerja seseorang yang bisa diharapkan guna berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi disebut dengan kompetensi.<sup>74</sup>

Berikut beberapa kompetensi yang harus ada pada diri seorang tenaga pendidik, antara lain:

### 1). Kompetensi Kepribadian

Kepribadian sulit didefinisikan secara teori, karena tidak ada wujudnya tidak terlihat secara tampak karena abstrak (ma'nawi) sukar dilihat dan bisa berubah-ubah. Orang bisa mengatakan dengan mudah orang itu baik, kuat dan menyenangkan, ada pula yang mengatakan orang itu mempunyai kepribadian lemah tidak baik atau buruk dan sebagainya yang timbul dari pandangan orang lain. Bisa pula kepribadian itu orang melihat dari segi berpakaian, cara bergaul dan dalam bertindak setiap menghadapi persoalan atau masalah. Menurut Zakiah yang dinukil pendapatnya oleh Hatta bahwa kepepribadian terpadu adalah (1) dapat menghadapi segala persoalan dengan wajar dan sehat, karena segala unsur dalam pribadinya bekerja seimbang dan serasi; (2) pikirannya mampu bekerja dengan tenang setiap masalah dapat dipahaminya secara objektif.<sup>75</sup>

### 2). Kompetensi Sosial

---

<sup>73</sup> Surachman dan Tarmiji Alkhudri, *Manajemen Pendidikan*, 85.

<sup>74</sup> Umar Sidiq. *Manajemen Madrasah*, (Ponorogo ; CV. Nata Karya, 2018), 100.

<sup>75</sup> Hatta. *Empat Kompetensi Untuk Membangun Profesionalisme Guru*, (Sidoarjo : Nizamia Learning Center, 2018), 18.

Sesuai dengan kodratnya manusia ingin hidup berkelompok, hidup berkelompok itu adalah insting tidak dipelajari tetapi secara alami. Manusia sulit mencapai keinginannya bahkan menyelesaikan permasalahannya sendiri dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari, artinya hidup ketergantungan pada makhluk-mahluk lainnya baik untuk memenuhi kebutuhannya maupun dalam menjalankan perannya dalam kehidupan sosial. Manusia perlu perinteraksi dengan sesamanya maupun juga dengan benda-benda lainnya dalam memenuhi kehidupan bermasyarakat. Guru sebagai mahluk sosial hidup di tengah-tengah masyarakat merupakan salah satu kehidupan pribadi yang mendapatkan perhatian khusus di masyarakat. Segala aktivitasnya senantiasa dipantau terus hingga nama sebagai guru telah berakhir, tetapi dalam hal statusnya hanya berubah namun tetap orang menyebutnya sebagai guru, itulah kuatnya peran dan status guru di tengah-tengah kehidupan bermasyarakat. Kompetensi sosial dalam belajar mengajar berkaitan erat dengan kemampuan guru dalam berkomunikasi dengan masyarakat di sekitar kehidupannya, sehingga peran dan cara pandang, cara berpikir, cara bertindak selalu menjadi tolok ukur terhadap kehidupannya di masyarakat. Guru menjadi contoh yang diperlakukan secara normatif karena kebiasaannya dalam status sosialnya, oleh karena itu diperlukan sejumlah kompetensi sosial yang perlu dimiliki guru dalam berinteraksi dengan lingkungan masyarakat di tempat dia tinggal dan berada. Begitu kuatnya sebuah nama yang dinamakan “guru” maka dapat dikemukakan bahwa kompetensi sosial guru

merupakan guru untuk memahami dirinya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat dan mampu mengembangkan tugas sebagai anggota masyarakat dan warga negara. Lebih dalam hal kemampuan sosial juga mencakup juga kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dalam lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai guru.<sup>76</sup>

### 3). Kompetensi Profesional

Ada dua hal yang perlu diketahui, dipahami dan dikuasai sehubungan dengan kompetensi professional yaitu (1) kemampuan dasar guru, dan (2) keterampilan dasar guru, keduanya yang harus dimiliki seorang guru dan merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguatan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru. Masing-masing kompetensi itu memiliki subkompetensi dan indikator isensial sesuai dengan jumlah bidang studi atau rumpun matapelajaran.<sup>77</sup>

### 4). Kompetensi Pedagogik

Di samping kompetensi seperti disebutkan di atas atau kompetensi sosial, kepribadian dan kompetensi profesional juga guru sebagai tenaga profesional di bidang pendidikan juga menguasai kompetensi pedagogik. Kompetensi pedagogik adalah salah satu jenis kompetensi yang harus perlu dikuasai guru. Kompetensi ini pada dasarnya adalah gambaran kemampuan guru

---

<sup>76</sup> Hatta. *Empat Kompetensi Untuk Membangun Profesionalisme Guru*, 21-22.

<sup>77</sup> Ibid, 31-32.

dalam mengelola pembelajaran, yang memiliki ke khasan yang dapat membedakan guru dengan profesi lainnya dan dapat menentukan tingkat keberhasilan proses dan hasil pembelajaran peserta didik dan sekaligus menjadi kebanggaan guru dalam proses pembelajaran.<sup>78</sup>

### 3. Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia

Akibat yang ditimbulkan dari wabah pandemi Covid-19 ini, menyebabkan diterapkannya berberapa kebijakan oleh pemerintah dalam rangka memutus rantai penyebaran virus Covid-19 di Indonesia. Upaya yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia salah satunya adalah dengan menerapkan himbuan kepada masyarakat agar melakukan kegiatan *physical distancing*, *social distancing*, hingga menerapkan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Tujuan adanya kegiatan tersebut yakni perintah untuk menjaga jarak diantara masyarakat yang lain, menjauhi segala aktivitas yang memiliki sifat berkerumun dan menghindari pertemuan yang melibatkan banyak orang. Upaya-upaya tersebut diberikan kepada masyarakat agar dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan perasaan maklum untuk memutus rantai penyebaran pandemi Covid-19 yang terjadi saat ini.<sup>79</sup>

Dengan adanya wabah pandemi Covid-19 pendidikan menjadi salah satu bidang yang terkena akibatnya. Adanya pembatasan sosial, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (Kemendikbud) juga mengeluarkan kebijakan yaitu dengan mengganti proses kegiatan pembelajaran dengan menggunakan sistem dalam jaringan (daring/online). Penggunaan sistem pembelajaran ini,

<sup>78</sup> Hatta. *Empat Komptensi Untuk Membangun Profesionalisme Guru*, 78-79.

<sup>79</sup> Matdio Siahaan, *Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan*, Jurnal Kajian Ilmiah 1, No. 1, 2020, 2.

terkadang timbul masalah yang dihadapi oleh guru dan murid seperti ketika sedang daring namun terkendala oleh paket data ataupun sinyal yang menyebabkan kegiatan KBM secara daring ini tidak maksimal, dan juga adanya ketertinggalan ilmu pengetahuan teknologi dan informasi (IPTEK) oleh murid dan orang tua si murid.<sup>80</sup> Hal ini juga berdampak pada pengelolaan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

## B. TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Diantara kajian penelitian terdahulu dalam penelitian ini yaitu:

Pertama, skripsi yang dipublikasikan oleh Sdri. Siti Fatimah, dengan judul *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus di SDN Legundi 1, Kecamatan Karangjati, Kabupaten Ngawi*.<sup>81</sup> Dalam penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan:

1. Kegiatan perencanaan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan mutu tenaga pendidik di masa pandemi Covid-19 di SDN Legundi 1 langkah awalnya yakni dengan mengadakan rapat guna mempersiapkan segala kebutuhan yang diperlukan guna mendapatkan pengganti tenaga pendidik yang jabatannya akan berakhir dan yang meninggal dunia. Proses perencanaannya yakni dengan membuat rencana jangka panjang dan jangka pendek untuk mengatasi kendala yang akan dijumpai.
2. Kegiatan yang digunakan dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik yakni oleh pihak sekolah dengan cara membuka lowongan pekerjaan. Kemudian seleksi tenaga pendidik dilakukan dengan dua tahap,

---

<sup>80</sup> Matdio Siahaan, *Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan*, 2-3.

<sup>81</sup> Siti Fatimah. "*Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di Masa Pandemi Covid-19 : Studi Kasus di SDN Legundi 1, Kecamatan Karangjati, Kabupaten Ngawi*". (Skripsi IAIN Ponorogo. 2021).

yaitu menggunakan tahap administrasi dan tahap wawancara.

3. Kegiatan Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di masa pandemi Covid-19 di SDN Legundi 1 yakni dengan cara terjun langsung di lapangan, dengan berperan memegang pembelajaran secara daring/online. Kegiatan Workshop di SDN Legundi 1 sudah mengikuti sebanyak 6 workshop, diantaranya 3 workshop secara offline dan 3 workshop dilakukan secara via online dengan menggunakan aplikasi Zoom dan Youtube.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu tersebut adalah sama-sama menggunakan penelitian kualitatif dan membahas tentang manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik dan juga sama-sama dilakukan di lembaga pendidikan pada masa pandemi Covid-19.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu tersebut adalah jika penelitian terdahulu membahas tentang manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di SDN Legundi 1, Kecamatan Karangjati, Kabupaten Ngawi, sedangkan untuk penelitian kali ini membahas tentang manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo. Perbedaannya hanya seputar objek penelitian lembaga pendidikannya. Yang mana kedua lembaga pendidikan tersebut memiliki perbedaan terhadap budaya organisasi yang dianut masing-masing lembaga. Jika SDN Legundi 1, Kecamatan Karangjati, Kabupaten Ngawi, dibawah naungan Kemendikbud-Ristek atau seperti sekolah umumnya di masyarakat, sedangkan di MA Darul Huda Ponorogo ini termasuk sekolah yang berada di bawah naungan Kementerian Agama (Kemenag) Kabupaten Ponorogo

sekaligus lembaga pendidikan yang bernaung dibawah Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda Mayak.

Kedua, jurnal yang ditulis oleh Sdr. Rahmad Kholik Akbar dan Sdr. Karwanto yang berjudul *Kinerja Tenaga Pendidik dalam Mengelola Pembelajaran di Masa Pandemi Covid-19*.<sup>82</sup> Dalam jurnal tersebut dapat diambil kesimpulan:

1. Dalam proses pengelolaan pembelajaran di masa pandemi Covid-19, dibutuhkan peran dari tenaga pendidik yang memiliki kemampuan penyesuaian hebat, dan memiliki fleksibilitas dalam mengelola sistem pembelajaran.
2. Peran kinerja tenaga pendidik pada setiap individu mempunyai efek yang sangat berpengaruh dalam melakukan pengelolaan proses pembelajaran sehingga berdampak di setiap peningkatan kualitas pembelajaran pada masa pandemi Covid-19.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah obyek penelitian tersebut sama-sama dilakukan di lembaga pendidikan pada masa pandemi Covid-19 dan menggunakan penelitian kualitatif.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yang pertama adalah jika penelitian terdahulu membahas tentang kinerja tenaga pendidik dalam mengelola pembelajaran, sedangkan untuk penelitian kali ini membahas MSDM dalam peningkatan mutu tenaga pendidik. Yang kedua, dalam pengambilan data untuk penelitian terdahulu menggunakan studi kepustakaan yaitu data dikumpulkan melalui kajian teks dan hasil-hasil penelitian yang relevan, sedangkan penelitian ini menggunakan field research, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung di lapangan

---

<sup>82</sup> Rahmad Kholik Akbar dan Karwanto. *Kinerja Tenaga Pendidik dalam Mengelola Pembelajaran di Masa Pandemi Covid-19*, (Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan Vol. 09, No. 01, 2021).

untuk memperoleh data yang dibutuhkan.

Ketiga, jurnal yang ditulis oleh Prasetyo Budi Utomo yang berjudul *Studi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di SD Islam Palembang*.<sup>83</sup> Dalam jurnal tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Yayasan SD Islam Fatimah Palembang sudah menunjukkan keterangan yang efektif. Dalam upaya peningkatan kualitas dan profesionalitas tenaga pendidik di SD Islam Fatimah Palembang, efektifitas tersebut bisa di jadikan pedoman dalam merencanakan keberhasilan dan terwujudnya para pendidik yang berkualitas, sehingga secara umum juga mendorong kualitas dari sekolah tersebut.

Berikutnya upaya yang telah dilakukan untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu tenaga pendidik oleh SD Islam Fatimah Palembang yaitu dengan adanya supervisi, kegiatan Ilmiah, mengadakan kerjasama dengan pihak lain, studi lanjut, penyediaan perpustakaan, dan pemberian tunjangan kesejahteraan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama dilakukan di salah satu lembaga Pendidikan di Indonesia dengan menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif. Persamaan selanjutnya yakni sama-sama membahas mengenai perencanaan, rekrutmen dan seleksi, serta pengembangan mutu SDM tenaga pendidik di lembaga Pendidikan.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah jika penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan MA Darul Huda Ponorogo Jawa Timur, sedangkan penelitian terdahulu dilakukan di SD

---

<sup>83</sup> Prasetyo Budi Utomo, dkk. *Studi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di SD Islam Palembang*, (Studia Manageria : Vol. 3, No. 1, 2021).

Islam Fatimah Palembang Sumatera Selatan. Selain itu jika penelitian ini menyinggung permasalahan yang terjadi di pandemi Covid-19, sedangkan penelitian terdahulu tidak menyinggung hal tersebut.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Sebelum membahas lebih jauh mengenai isi dari skripsi ini perlu diketahui sebelumnya bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Kebanyakan, seseorang yang meneliti menggunakan pendekatan kualitatif ini memiliki banyak kosakata dan khas dengan deskripsi. Peneliti yang termotivasi untuk memahami kejadian secara rinci dan menyeluruh pastinya harus memahami segenap konteks dan melakukan analisis yang memiliki sifat holistik (menyeluruh), dan tentu saja perlu untuk dideskripsikan.<sup>84</sup>

Jenis penelitian ini yang digunakan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan berjenis *field research*, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung di lapangan untuk memperoleh data yang dibutuhkan mengingat bahwa di MA Darul Huda Ponorogo memiliki manajemen sumber daya manusia yang sangat baik, hal ini terlihat dari alumni-alumni yang hebat yang sudah menyebar di seluruh penjuru nusantara, bahkan ada yang sampai *Go International*. Penelitian ini menggunakan desain penelitian studi kasus (*case study*), maksudnya penelitian ini difokuskan pada fenomena apa saja yang dipilih dan kemudian dipahami dan dianalisa secara mendalam.

Dalam penelitian kasus, akan dilakukan penggalian data secara mendalam dan menganalisisnya secara intensif interaksi faktor-faktor yang terlibat di dalamnya. Ciri-ciri penelitian kasus diantaranya adalah:<sup>85</sup>

1. Menggambarkan subyek penelitian di dalam keseluruhan tingkah laku itu sendiri

---

<sup>84</sup> Hardani, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2020), 18.

<sup>85</sup> *Ibid*, 63.

dan hal-hal yang melingkunginya, dan lain-lain yang berkaitan dengan tingkah laku tersebut.

2. Dilakukan dengan mencermati kasus secara mendalam dan berhati-hati.
3. Dilakukan karena cenderung didorong untuk keperluan pemecahan masalah.
4. Menekankan pendekatan longitudinal atau pendekatan genetika, yang menunjukkan perkembangan selama kurun waktu tertentu.

Jadi, pendekatan ini dilakukan karena peneliti ingin meneliti perkembangan mutu SDM tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19.

## **B. KEHADIRAN PENELITI**

Dalam hal ini, peneliti bertindak sebagai aktor utama. Oleh karena itu, kehadiran peneliti dilapangan dalam penelitian kualitatif ini sangat mutlak dibutuhkan. Selain itu, peneliti juga harus memiliki wawasan yang baik mengenai pembahasan dan tempat penelitian yang akan dijadikan penelitian. Baik wawasan yang bersifat konteks maupun sosial budaya.

Selama proses pengumpulan data, kehadiran peneliti disini bertindak sebagai pengamat partisipan, pewawancara, dan observer.

## **C. LOKASI PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di MA Darul Huda Ponorogo yang terletak di Jl. Ir. H. Juanda, Gg. VI No. 38, Rt.03, Rw. 03, Mayak Tonatan Ponorogo. Tempat penelitian ini dilakukan karena proses perkembangan mutu SDM tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19 sangat menarik untuk dibahas.

## **D. DATA DAN SUMBER DATA**

Penelitian ini diperoleh dari sumber data, melalui: a). Observasi, yakni suatu seni untuk mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan terhadap

kegiatan yang sedang berlangsung. Metode ini digunakan sebagai langkah awal dengan melihat secara langsung objek penelitian guna mendapat data yang diperlukan, b). Wawancara secara mendalam (*depth interview*), wawancara digunakan untuk mengetahui hubungan dengan sumber data, melalui tanya jawab guna mendapatkan informasi yang diperlukan.

Berikut ini paparan mengenai sumber data yang akan dijelaskan

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari objek yang diteliti seperti data hasil wawancara langsung, hasil survei, dan kuesioner terhadap responden. sumber data primer dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah, WAKA. Kurikulum, dua perwakilan tenaga pendidik dan perwakilan siswa di MA Darul Huda Ponorogo.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung yang sudah diperoleh peneliti dari sumber yang lain seperti buku, jurnal, dokumentasi (dalam hal ini foto). sumber sekundernya adalah data-data dari hasil penelitian, tulisan-tulisan yang telah ada berupa buku, jurnal, dan lain sebagainya. Dengan sejumlah sumber data tersebut, diharapkan data yang diperoleh bisa lebih komprehensif sehingga nantinya dapat menggambarkan hasil penelitian yang se-aktual mungkin.

### **E. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA**

Adapun proses pengambilan data pada penelitian ini dilakukan dengan beberapa teknik yaitu dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi.

#### 1. Wawancara

Wawancara bisa disebut sebagai teknik penggalan data yang dilakukan melalui percakapan yang telah dilakukan dari dua pihak atau

lebih. Adapun yang dimaksud dengan pewawancara ialah orang yang memberi pertanyaan, sedangkan orang yang diwawancarai (narasumber) akan memberikan jawaban terhadap pertanyaan yang disampaikan.<sup>86</sup> Penelitian ini menggunakan wawancara secara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Mengingat masih adanya penyebaran virus Covid-19, maka terkadang peneliti melakukan wawancara secara online/daring untuk mendapatkan data.

Maksud dari wawancara terstruktur adalah dari pihak pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang akan diajukan kepada informan. Wawancara jenis ini memiliki tujuan untuk mencari jawaban hipotesis. Oleh karena itu, pertanyaan-pertanyaan tersebut disusun secara ketat. Wawancara terstruktur pada umumnya dilakukan apabila seluruh subjek penelitian dianggap memiliki kesempatan yang serupa untuk menjawab pertanyaan yang telah diajukan. Keuntungan ataupun kelebihan dari wawancara terstruktur ini adalah tidak dilakukannya pendalaman pertanyaan yang dilakukan sehingga memungkinkan tidak adanya dusta bagi informan yang diwawancarai.<sup>87</sup>

Sedangkan yang dimaksud dengan wawancara tidak terstruktur yaitu wawancara yang memiliki tujuan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau bukan informasi yang tunggal. Hasil wawancara tidak terstruktur ini menekankan pada pengecualian suatu perkara, penyimpangan, penafsiran yang tidak lazim, penafsiran kembali, pendekatan baru, pandangan ahli, atau perspektif tunggal. Perbedaan antara teknik sebelumnya adalah dalam hal bertanya dan cara memberikan respon yang lebih bebas dan fleksibel. Selain itu, informan dipilih ketika sudah

---

<sup>86</sup> Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, (Surakarta: Cakra Books, 2014), 125.

<sup>87</sup> Ibid, 127.

dianggap memiliki informasi yang diperlukan interviewer.<sup>88</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur yang akan melibatkan orang-orang hebat yang bersangkutan seperti:

- a. Kepala Sekolah/Madrasah MA Darul Huda Ponorogo. Alasan mengapa penelitian ini dilakukan dengan beliau sebagai informan karena seorang kepala sekolah/madrasah adalah sumber data yang inti dan yang paling mengetahui tentang permasalahan penelitian yang peneliti angkat sebagai pembahasan. Peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Sekolah/Madrasah untuk mendapatkan informasi tentang MSDM yang diberikan madrasah guna meningkatkan mutu tenaga pendidik.
- b. Dewan Asatidz/Guru dilingkungan MA Darul Huda Ponorogo. Alasannya adalah seseorang Asatidz/Guru ialah orang yang mendapatkan program peningkatan mutu dari Kepala Sekolah/Madrasah.

## 2. Observasi

Observasi adalah sebuah proses pengamatan yang dilakukan seseorang mengenai sesuatu yang sudah direncanakan ataupun yang tidak direncanakan, baik secara rencana secara sepintas ataupun rencana dalam jangka waktu yang cukup lama. Hal tersebut yang nantinya dapat melahirkan suatu masalah atau biasa disebut dengan sumber masalah.<sup>89</sup>

Teknik pengambilan data observasi memiliki ciri khas yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik wawancara atau angket. Jika wawancara dan angket mengharuskan peneliti berkomunikasi dengan informan, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi dapat dilakukan pada objek-

---

<sup>88</sup> Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, 127.

<sup>89</sup> Hardani, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, 80.

objek yang lain, seperti alam, benda, ataupun suatu peristiwa.<sup>90</sup>

Pada observasi ini peneliti menggunakan teknik observasi non-partisipan dengan instrumen pengamatan terstruktur. Dengan metode ini, peneliti melakukan pengamatan yang dilakukan secara sistematis karena sebelumnya peneliti telah mengetahui aspek-aspek yang relevan dengan masalah penelitian tersebut. Observasi ini dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh data mengenai profil madrasah, visi misi madrasah, kondisi lingkungan madrasah, dan lain-lain.

### 3. Dokumentasi

Hardani menukil pendapat Sugiyono mengenai dokumentasi ialah sebuah catatan atau bukti peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi tersebut bisa berupa bentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang lainnya. Adapun dokumen yang berupa tulisan seperti catatan harian, sejarah kehidupan (life histories), biografi seseorang, peraturan-peraturan, dan kebijakan. Sedangkan dokumen yang berbentuk gambar, seperti halnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Selain itu, dokumen yang berbentuk karya seperti karya seni yang dapat berupa gambar, patung, film, lagu, dan lain-lain. Menurut Hardani, penggunaan teknik dokumen ini merupakan kegiatan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam sebuah penelitian kualitatif.<sup>91</sup>

Metode ini dilakukan guna mendokumentasikan proses wawancara peneliti dengan narasumber, lalu untuk memperoleh data tentang profil madrasah, visi misi madrasah, struktur organisasi madrasah, rekapitulasi kegiatan pengembangan dan pelatihan tenaga pendidik, sarana dan prasarana madrasah, dan prestasi peserta didik.

---

<sup>90</sup> Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, 133.

<sup>91</sup> Hardani, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, 150.

## F. TEKNIK ANALISIS DATA

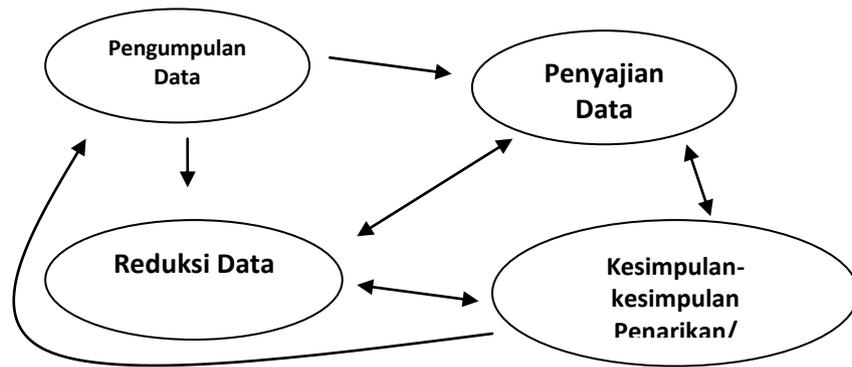
Secara keseluruhan, proses analisis data yang dilakukan dalam penelitian kualitatif meliputi empat macam sifat, sebagai berikut. **Pertama**, Analisis Induktif. Data yang terkumpul dalam penelitian, dianalisis secara induktif, yaitu analisis yang tidak bertujuan untuk membuktikan kebenaran suatu hipotesis. Analisis dilakukan berdasarkan informasi yang diperoleh di lapangan, untuk sampai pada temuan dapat ditarik simpulannya berupa sebuah teori berdasarkan pada pola di dalam dunia kenyataannya. **Kedua**, Analisis dilakukan di lapangan bersama dengan proses pengumpulan data. Pada waktu data dikumpulkan, proses analisis dimulai dengan penyusunan refleksi peneliti, yang merupakan kerangka berpikir, dan gagasan, terhadap data yang ditemukan. Melalui refleksi ini dilakukan proses pematapan data. **Ketiga**, Proses Interaktif. Setiap data yang diperoleh, dikomparasikan dengan data lain secara berkelanjutan. Proses dilakukan antar komponen, dalam bentuk siklus. Peneliti bergerak di antara tiga komponen yaitu sajian data, reduksi, dan verifikasi. **Keempat**, Proses siklus. Setiap simpulan yang ditarik dimantapkan dengan proses pengumpulan data berkelanjutan. Pada tahap verifikasi, mungkin dilakukan penelusuran kembali pada semua bukti penelitian, apabila data dirasa kurang mantap untuk dasar penarikan simpulan. Dengan demikian, sekaligus dilakukan triangulasi sebelum sampai tahap simpulan akhir.<sup>92</sup>

Adapun model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis interaktif dari Miles dan Huberman. Komponennya meliputi reduksi data, sajian data, dan penarikan simpulan/ verifikasi. Ketiganya dilakukan semasa pengumpulan data masih berlangsung, dan aktivitasnya dalam bentuk interaktif dalam proses siklus, seperti dalam gambar berikut.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, 296-297.

<sup>93</sup> *Ibid*, 297.



**Gambar 3.1** *Components of Data Analysis: Interactive*

**Sumber:** Dalam buku *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa* karya Farida Nugrahani, 2014. Yang diadaptasi dari Miles dan Huberman.

Analisis data menurut Miles dan Huberman dibagi dalam tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Ketiga alur tersebut adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan simpulan.

### 1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstrakan, dan transformasi data yang muncul dari hasil yang diperoleh dari lapangan. Reduksi data ini berlangsung secara terus menerus selama pengumpulan data berlangsung. Sebenarnya, reduksi data sudah bisa dilihat pada saat peneliti memutuskan kerangka konseptual, wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan penelitian dengan metode pengumpulan data yang dipilih. Ketika pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya yaitu membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, dan membuat catatan kaki. Pada intinya, reduksi data terjadi sampai penulisan laporan akhir penelitian.<sup>94</sup>

Reduksi data juga merupakan salah satu bagian dari rangkaian analisis yang menggolongkan dan membuang data yang tidak perlu, serta

<sup>94</sup> Hardani, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, 164.

mengelola data hingga data tersebut dapat diterima. Dengan kegiatan ini, data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan kedalam aneka macam cara melalui ringkasan atau uraian singkat, menempatkannya dalam satu konsep yang lebih luas, dan sebagainya.

## 2. Penyajian Data

Yang dimaksud dengan penyajian data oleh Miles dan Huberman adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan simpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian yang paling sering digunakan pada data kualitatif pada masa yang lalu adalah bentuk teks naratif. Teks tersebut terpencar-pencar, bagian demi bagian dan bukan simultan, tersusun kurang baik, dan sangat berlebihan. Pada kondisi seperti itu, peneliti menjadi mudah melakukan kesalahan atau bertindak secara ceroboh dan secara gegabah mengambil simpulan yang memihak, tersekat-sekat, dan tak berdasar. Manusia, tidak cukup kuat dalam menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam satuan bentuk yang disederhanakan dan selektif atau konfigurasi yang mudah dipahami.<sup>95</sup>

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowcard* dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.<sup>96</sup> Dalam prakteknya tidak semudah apa yang didapat di lapangan karena fenomena social itu memiliki sifat umum dan dinamis sehingga apa yang ditemukan ketika memasuki lapangan dan setelah berlangsung beberapa saat dilapangan, data akan mengalami

---

<sup>95</sup> Hardani, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, 168.

<sup>96</sup> *Ibid*, 168.

perkembangan. Untuk itu peneliti perlu menguji apa yang telah ditemukan pada saat memasuki lapangan yang masih bersifat belum pasti agar bisa berkembang atau tidak.

### 3. Penarikan Simpulan

Langkah ketiga dari analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan simpulan. Simpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila simpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka simpulan yang dikemukakan merupakan simpulan yang kredibel.<sup>97</sup>

Simpulan merupakan sebuah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat-pendapat terakhir dari uraian penjelasan penelitian. Simpulan yang dibuat harus cocok dengan hasil penelitian yang telah dilakukan. Simpulan penelitian itu bukan ringkasan penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan akan diinterpretasikan dan dibahas dikemudian hari.

### G. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA

Penelitian ini banyak dipengaruhi oleh pendapat peneliti, hal ini tentunya akan mempengaruhi hasil akhir dari penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu, maka dibutuhkan adanya pemeriksaan keabsahan data dengan harapan untuk mengurangi kesalahan pada data yang ditemukan dan dikumpulkan, sehingga data yang diperoleh benar-benar bisa akurat dan bisa dipertanggungjawabkan dikemudian hari.

---

<sup>97</sup> Hardani, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, 170-171.

Selanjutnya, dalam proses menguji keabsahan data penelitian, peneliti menggunakan beberapa pendekatan yang dilakukan secara bersamaan, yaitu:

### 1. Ketekunan Pengamat

Ketekunan pengamat, merupakan langkah untuk menemukan data yang sebenar-benarnya terjadi dengan berusaha mendapatkan pemahaman situasi yang akan dikaji dan yang relevan dengan permasalahan. Pada penggunaan metode kualitatif ini, peneliti adalah instrumen penelitian yang kualitasnya sangat mempengaruhi kepercayaan dan ketajaman hasil penelitian.<sup>98</sup>

Berangkat dari hal tersebut, ketekunan peneliti benar-benar sangat dibutuhkan pada saat melakukan penelitian.

### 2. Triangulasi

Teknik ini merupakan sebuah teknik pemeriksaan mengenai keabsahan data dengan memanfaatkan perkara yang lain di luar data tersebut. Hal tersebut untuk keperluan pengecekan ataupun perbandingan terhadap data yang dibahas.<sup>99</sup>

Adapun beberapa penjelasan teknik triangulasi yang peneliti ambil sebagai berikut :

#### a. Triangulasi Sumber

Langkah ini dilakukan peneliti untuk mengumpulkan data dari beragam sumber yang tersedia, karena data yang sejenis akan lebih mantap kebenarannya apabila digali dari sumber yang berbeda.<sup>100</sup> Diantaranya yaitu membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara atau membandingkan hasil wawancara dengan isu yang tercatat dalam dokumen yang berkaitan.

---

<sup>98</sup> Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, 115.

<sup>99</sup> Ibid, 115.

<sup>100</sup> Ibid, 116.

#### b. Triangulasi Teori

Triangulasi ini dapat ditempuh melalui penggunaan beberapa teori yang relevan ketika dalam proses analisis data penelitian.<sup>101</sup> Caranya yakni dengan melaporkan hasil penelitian dengan penjelasan sebagaimana yang telah dikemukakan dalam triangulasi teori, untuk meningkatkan kepercayaan.

#### c. Triangulasi Teknik

Langkah ini ditempuh dengan menggali data yang sejenis dengan metode pengumpulan data yang berbeda.<sup>102</sup> Prakteknya peneliti menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi yang dilakukan dalam satu waktu.

#### d. Triangulasi Waktu

Yang terakhir waktu. Perkara ini juga dapat mempengaruhi kredibilitas data. Pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi dalam waktu atau situasi yang berbeda. Peneliti akan mencari waktu yang pas dikala informan sedang tidak benar-benar sibuk agar data yang diperoleh dapat maksimal dan kredibel. Pendekatan berdasarkan durasi lamanya waktu penelitian tersebut berkisar kurang lebih 5 bulan agar datanya lebih komprehensif dan optimal.

---

<sup>101</sup> Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, 117.

<sup>102</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: CV Alfabeta, 2017), 222-

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. GAMBARAN UMUM LATAR PENELITIAN

##### 1. Sejarah Berdirinya MA Darul Huda Ponorogo

Pondok Pesantren Darul Huda Mayak merupakan salah satu dari sekian banyak pondok pesantren yang ada di Jawa Timur terkhusus dari daerah Ponorogo. Didirikan oleh Al-Maghfurlah KH. Hasyim Sholeh dengan menggunakan metode salafiyah pada tahun 1968 yang bertujuan bahwa pondok pesantren ini tetap melestarikan tradisi lama yang baik dan mengembangkan tradisi baru yang lebih baik.

Metode yang diterapkan oleh pondok pesantren ini meliputi pendidikan umum (formal) dan nonformal. Pendidikan formal yakni mulai dari MTS ( sederajat SMP/SLTP), MA (sederajat SMA/SLTA), dan Madrasah Diniyah (MMH). Sedangkan, pendidikan nonformal diterapkan menggunakan konsep pengajian Kitab Kitab Kuning Salafiyah yang Mu'tabaroh. Adanya metode ini harapannya santri/peserta didik di Pondok Pesantren Darul Huda Mayak dapat mempelajari ilmu pengetahuan agama Islam secara menyeluruh, artinya tidak hanya mempelajari ilmu pengetahuan agama Islam seperti syariat, tauhid dan tasawuf saja atau tafaqquh fiddin, tetapi juga mempelajari ilmu pengetahuan agama Islam yang bersifat umum seperti ilmu fisika, kimia, biologi atau tafaqquh kholqillah. Sehingga, dengan diterapkannya metode ini akan membentuk santri yang mempunyai jiwa keagamaan kuat, sabar dan dapat hidup secara fleksibel dalam bermasyarakat yang modern ini. Tidak heran jika banyak santri yang berdatangan untuk mencari ilmu di pondok pesantren ini meskipun berasal dari luar daerah

sekalipun. Dengan menggunakan metode tersebut, harapannya dapat menjadikan mereka mempelajari ilmu pengetahuan Islam secara utuh dalam rangka Tafaqquh fi diin tetapi juga mempelajari ilmu pengetahuan agama Islam yang bersifat umum.

MA Darul Huda Ponorogo merupakan salah satu madrasah aliyah swasta yang berada di Kabupaten Ponorogo. MA Darul Huda Ponorogo berdiri sejak tanggal 28 September 1989, yang berada didalam naungan Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda Mayak. Jenjang pendidikan selama 3 tahun, dengan menggunakan kurikulum Scientific (Kurikulum 2013) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) MA Darul Huda Ponorogo bisa dibilang madrasah yang tidak kalah mengenai kuantitas dan kualitas dengan madrasah lain. Hal ini terbukti dengan status madrasah yang terakreditasi dengan predikat A.

Madrasah ini memiliki tiga program peminatan yaitu Ilmu Agama (IIA), Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), dan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS).

MA Darul Huda Ponorogo juga memiliki system CBT (*Computer Based Test*) Ujian berbasis Komputer/Android untuk Penilaian Harian, PTS, dan Ujian Lokal Madrasah dan sistem SANADH (*Sistem Aplikasi Nilai Akademik MA Darul Huda*) yang merupakan database kumpulan Nilai Akademik selama menempuh studi. Sistem SANADH juga diperuntukkan bagi pendidik untuk pengumpulan nilai guru via online dan bisa diakses juga bagi orang tua atau wali peserta didik apabila berkehendak untuk mengecek Nilai Ketuntasan Akademik dengan ID dan Password masing-masing peserta didik, sehingga orang tua siswa tersebut dapat mengecek hasil prestasi siswa walaupun dengan

jarak yang jauh.

MA Darul Huda Ponorogo juga memiliki hubungan yang baik dengan berbagai pihak luar seperti perguruan tinggi yang dapat mendaftarkan output sekolah dengan mudah. Dapat dibuktikan Madrasah Aliyah selalu mengikutsertakan siswa berprestasinya masuk pada Program Beasiswa Santri Berprestasi (PBSB) Kementerian RI di setiap tahunnya dengan masuk seleksi nasional SNAMPTN, SBMPTN, SPAN-PTKIN, dan lain-lain.<sup>103</sup>

Berikut beberapa nama-nama Kepala Madrasah yang sudah mengabdikan dirinya di MA Darul Huda Ponorogo. Diantaranya yakni:

Tabel 4.1 Data Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo<sup>104</sup>

No	Nama	Masa jabatan
1.	Drs. As'adi	1989-1990
2.	Drs. H. Mudlofir Ihsan	1990-1997
3.	Drs. Sajid Qodri	1997-1999
4.	Drs. Abdul Wahid	1999-2000
5.	Drs. Ahdjari	2000-2002
6.	Drs. H. Mudlofir Ihsan	2002-2020
7.	Umar, M.Pd.I	2020-sekarang

## 2. Letak Geografis MA Darul Huda Ponorogo

MA Darul Huda Ponorogo, terletak di Jl. Ir. H Juanda VI/ 38 Dusun Mayak, Desa Tonatan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur. MA Darul Huda Ponorogo memiliki letak yang strategis karena terletak di kota Ponorogo. Batas-batas

<sup>103</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 01/D/16-II/2022.

<sup>104</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 01/D/16-II/2022.

wilayahnya sebagai berikut:<sup>105</sup>

- a. Sebelah timur: Jln. Suprpto.
- b. Sebelah barat: Jln. Ir Juanda.
- c. Sebelah selatan: Kantor Departemen Agama.
- d. Sebelah utara: Jl. Menur Ronowijayan.

### 3. Visi dan Misi MA Darul Huda Ponorogo

Tabel 4.2 Data Visi dan Misi MA Darul Huda Ponorogo<sup>106</sup>

<p><b>Visi MA Darul Huda</b></p>	<p><b>Berilmu, Beramal, Bertaqwa, Berakhlaqul Karimah.</b></p> <p><i><b>Berilmu</b></i> : Memiliki Ilmu yang berkualitas untuk meningkatkan iman dan taqwa (IMTAQ), dan berwawasan yang luas untuk mendukung pengetahuan dan teknologi (IPTEK).</p> <p><i><b>Beramal</b></i> : Terampil dalam menjalankan tugas sebagai seorang hamba (Hablum Minallah), dan luwes dalam bermasyarakat (Hablum Minannas).</p> <p><i><b>Bertaqwa</b></i> : Menjujung tinggi kejujuran dan kebenaran, menolak kebohongan dan pelanggaran, pada waktu sendirian maupun bersama orang lain, dalam norma agama maupun aturan masyarakat.</p> <p><i><b>Berakhlaqul Karimah</b></i> : Mengedepankan perdamaian, menghindari permusuhan dengan siapapun dan di manapun.</p>
<p><b>Misi MA Darul Huda</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membekali siswa, ilmu yang ‘amaliyah.</li> <li>2. Membiasakan siswa, beramal yang ilmiah.</li> <li>3. Menanamkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT.</li> </ol>

<sup>105</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 02/D/16-II/2022.

<sup>106</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 03/D/16-II/2022.

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Menumbuhkan sikap dan amaliah keagamaan Islam.</li> <li>5. Mengoptimalkan pengayaan terhadap nilai keagamaan</li> <li>6. Mengantar kader yang siap diri, cerdas, mandiri berilmu dan profesional serta berwawasan kebangsaan.</li> <li>7. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, terampil, kreatif, sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki, baik rohani, iptek dan akhlakul karimah</li> <li>8. Membina dan bekerjasama dengan lingkungan masyarakat</li> <li>9. Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali dirinya dan potensinya, sehingga tumbuh dan berkembang secara utuh dan optimal.</li> <li>10. Meningkatkan kepedulian terhadap kebersihan lingkungan.</li> </ol>
--	---

#### 4. Tujuan dan Target MA Darul Huda Ponorogo

Berikut ini pemaparan mengenai tujuan dan target didirikannya MA Darul Huda Ponorogo.<sup>107</sup>

Tabel 4.3 Data Tujuan dan Target MA Darul Huda Ponorogo

Tujuan MA Darul Huda Ponorogo	Target MA Darul Huda Ponorogo
1. Meningkatkan kualitas keilmuan yang amaliah bagi warga madrasah	1. Terciptanya kegiatan di madrasah yang terencana dan terarah dengan acuan manajemen yang baik.
2. Meningkatkan kualitas amal yang ilmiah bagi warga madrasah	2. Meningkatnya kualitas para guru dan jajaran pengelola madrasah
3. Meningkatkan kualitas sikap dan	

<sup>107</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 04/D/16-II/2022.

<p>amaliah keagamaan Islam bagi warga madrasah</p> <p>4. Meningkatkan kepedulian warga madrasah terhadap kebersihan dan keindahan lingkungan madrasah</p> <p>5. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana dan fasilitas yang mendukung peningkatan prestasi akademik dan non akademik.</p>	<p>lainnya sehingga memungkinkan terciptanya proses pembelajaran yang kondusif dan menciptakan output yang handal.</p> <p>3. Berfungsinya unit-unit pendidikan baik yang berkaitan dengan kegiatan murid, guru dan kepala sekolah serta seluruh jajaran pengelola dan masyarakat baik unit organisasional maupun fungsional, sehingga memungkinkan terjadinya kerjasama yang baik dan terbangunnya rasa tanggung jawab Bersama antara kita.</p>
---	---

### 5. Struktur Organisasi MA Darul Huda Ponorogo

Dalam struktur organisasi yang ada di MA Darul Huda Ponorogo menerangkan bahwa Ust. Umar, M.Pd. menjabat sebagai kepala madrasah periode 2020-sekarang, Kepala TU yang diamanahkan kepada Ust. Ahmad Sujari, AZ. Kemudian Wakil kepala sekolah bidang kurikulum yang diamanahkan kepada Ust. Ahmad Mubarok, S.H. Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan yang diamanahkan kepada Ust. Qoribun Sidiq, S.Ag. Wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana yang diamanahkan kepada Ust. Mudir Sunani, AM. Wakil kepala sekolah bidang humas yang diamanahkan kepada Ust. Mashuri, S.Pd.I. Kemudian Ka. Program Jurusan IPS yang diamanahkan kepada Ust. Surip, S. Pd. Ka. Program Jurusan MIPA yang diamanahkan kepada Ust. Hadi Sucipto, S.Pd. Ka. Program Jurusan Agama yang diamanahkan kepada Ust. Muslim, S. Pd. I.<sup>108</sup>

<sup>108</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 05/D/16-II/2022.

## 6. Keadaan Guru dan Siswa MA Darul Huda Ponorogo

Keadaan tenaga pendidik (guru) di MA Darul Huda Ponorogo memiliki kualitas yang sangat baik dan sesuai standar kualifikasi minimal D4/S1 kependidikan. Selain itu, guru di MA Darul Huda Ponorogo ini hampir secara keseluruhan memiliki latar belakang dari lulusan pondok pesantren salaf di daerah Jawa Timur dan Jawa Tengah. Dan juga memiliki latar belakang mengajar sesuai dengan kualitas dan kompetensi yang mereka miliki sehingga sudah bisa dinilai sebagai guru profesional dan berkompeten di bidangnya. Sementara itu, detail jumlah tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo yang sudah bersertifikasi S1 sejumlah 102 orang, bersertifikasi S2 sejumlah 14 orang, dan yang belum bersertifikasi sejumlah 13 orang.

Jumlah sumber daya manusia untuk hal ini tenaga pendidik (guru) di MA Darul Huda Ponorogo sebanyak 128 orang yang terdiri dari 121 orang tenaga guru yang memiliki tugas mengajar sesuai dengan kompetensi dan keahliannya masing-masing, dan 8 orang sebagai tenaga kependidikan.<sup>109</sup>

Sementara itu, jumlah siswa atau peserta didik di MA Darul Huda Ponorogo sebanyak 2238. Dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 4.4 Data Siswa MA Darul Huda Ponorogo

<b>KELAS</b>	<b>10 MIPA</b>	<b>10 IPS</b>	<b>10 IIA</b>	<b>11 MIPA</b>	<b>11 IPS</b>	<b>11 IIA</b>	<b>12 MIPA</b>	<b>12 IPS</b>	<b>12 IIA</b>
<b>A</b>	30	30	27	31	28	33	26	28	32
<b>B</b>	30	30	29	28	29	32	24	26	34
<b>C</b>	31	30	28	30	29	36	26	29	31
<b>D</b>	30	31	28	32	32	34	22	35	32
<b>E</b>	32	31	28	31	29	35	35	30	31

<sup>109</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 06/D/16-II/2022.

<b>F</b>	31	31	28	30	30	30	33	32	29
<b>G</b>	31	-	30	30	-	32	30	-	29
<b>H</b>	31	-	29	30	-	31	32	-	30
<b>I</b>	-	-	30	-	-	29	35	-	28
<b>J</b>	-	-	29	-	-	31	30	-	32
<b>JUMLAH</b>	<b>246</b>	<b>183</b>	<b>286</b>	<b>242</b>	<b>177</b>	<b>323</b>	<b>293</b>	<b>180</b>	<b>308</b>
	<b>715</b>			<b>742</b>			<b>781</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>2238 SISWA, TERBAGI MENJADI 74 KELAS/ROMBEL</b>								

## 7. Rekapitulasi Kegiatan Pengembangan dan Pelatihan Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo

Tabel 4.5 Rekapitulasi Kegiatan Pengembangan dan Pelatihan Tenaga Pendidik<sup>110</sup>

No	Nama Kegiatan	Tanggal Pelaksanaan	Materi PD/ Kompetensi	Waktu	Nama Pemateri	Tempat	Penyelenggara
1.	MGMP	02/08/2021	Bimtek KMA 183	2 Hari	KKM 2 Ponorogo	KKM 2 Ponorogo	KKM 2 Ponorogo
2.	Lomba Guru Berprestasi	25/01/2022	Lomba Guru Inovasi	1 Hari	Panitia HAB Kemenag	Kemenag Kab. Ponorogo	Kemenag Kab. Ponorogo
		25/12/2021-27/12/2021	Lomba Dewan Asatidz	3 Hari	Panitia MUSDHA MMXXI	Pp. Darul Huda Mayak	Panitia MUSDHA MMXXI
3.	Pelatihan pembuatan RPP	04/10/2021	Sosialisasi RPP Baru & PKKM	Pukul 08.00 WIB s/d selesai	Pengawas Kemenag	Aula KBIH Al-Haromain	MA Darul Huda Ponorogo
4.	PPG (Pendidikan Profesi Guru)	15/08/2021	Kompetensi Pedagogik & Sosial	Pukul 08.00 WIB s/d selesai	Ust. Umar, M. Pd.	Kantor MA	MA Darul Huda Ponorogo
5.	Khataman Al-Qur'an	1 Bulan sekali	Mujahadah	1 Hari	Ka. Progjur Agama	Maqom Al-Maghfurlah KH. Hasyim Sholeh	MA Darul Huda Ponorogo
6.	Selapanan Dewan Asatidz	1 Bulan sekali	Musyawahar Guru	Pukul 19.00 s/d selesai.	KH. Abdus Sami' Hasyim	Aula Shofa PP. Darul Huda Mayak	Pengurus Yayasan PP. Darul Huda Mayak
7.	Ziaroh Wali Dewan Asatidz	1 Tahun Sekali	Mujahadah	Akhir Tahun Pembelajaran	KH. Abdus Sami' Hasyim	Maqom Auliya'	Pengurus Yayasan PP. Darul Huda Mayak
8.	Workshop Literasi & Numerasi	23/12/2020	Mengenal Literasi & Numerasi	Pukul 08.00 s/d selesai	Dr. Ahmadi Bardan	Aula Shofa DH	Mts & MA DH
9.	Diklat Pelayanan Publik	27/09/2019	Guru Sebagai Pelayan Publik	3 Hari	Balai Diklat Surabaya	Kantor Kemenag Kab. Ponorogo	Kemenag

<sup>110</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 08/D/21-II/2022.

10.	PKG (Penilaian Kinerja Guru)	29/09/2021	Penilaian Kinerja Guru	Pukul 07.00 WIB s/d Pukul 13.00 WIB	Drs. H Maskur, M. Pd (Pengawas Pembina Kemenag Kab. Ponorogo)	Aula Shofa PP. Darul Huda	MA Darul Huda Ponorogo
-----	------------------------------	------------	------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------	------------------------

## 8. Prestasi Siswa

Tabel 4.6 Prestasi Siswa MA Darul Huda TA. 2021/2022<sup>111</sup>

No	Tanggal	Perlombaan	Cabang lomba	Nama delegasi	Prestasi	Keterangan
1.	03/12/2021	Porseni	Kaligrafi	Mohammad Asrofi	Juara 1	Melanjutkan ke tingkat Provinsi
2.	03/12/2021	Porseni	MTQ Pa	Muhammad Husain Ma'arif	Juara 1	Melanjutkan ke tingkat Provinsi
3.	03/12/2021	Porseni	Singer Putri	Vina Febrianti	Juara 1	Melanjutkan ke tingkat Provinsi
4.	03/12/2021	Porseni	Tenis Meja Tunggal Putra	Muhammad Arsyaduddin M	Juara 1	Melanjutkan ke tingkat Provinsi
5.	03/12/2021	Porseni	Bulu Tangkis Ganda Putri	Titik Julianti Sabiqotul 'Izzah	Juara 2	-
6.	03/12/2021	Porseni	Tenis Meja Ganda Putri	Dila Eka Safitri Risa Maharani	Juara 2	-
7.	03/12/2021	Porseni	Atletik 400 M Putri	Annisa Ella Maharani	Juara 3	-
8.	03/12/2021	Porseni	Bulu Tangkis Ganda Putra	M. Alfian Syafi'i A. Ghufron Amrulloh	Juara 3	-
9.	03/12/2021	Porseni	Bulu Tangkis Tunggal Pi	Salma Nasita Alviana	Juara 3	-
10.	03/12/2021	Porseni	MTQ Pi	Amelia Junzho	Juara 3	-
11.	03/12/2021	Porseni	Seni Bela Diri Putra	Faris Badruttamaam	Juara 3	-
12.	03/12/2021	Porseni	Seni Bela Diri Putri	Nadiya Rohiqul Mahiroh	Juara 3	-
13.	03/12/2021	Porseni	Singer Putra	Muhammad Fais Zaitun Ni'am	Juara 3	-
14.	03/12/2021	Porseni	Tenis Meja	Ali Dwi Nugroho	Juara 3	-

<sup>111</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 09/D/21-II/2022.

			Ganda Putra	Alwy Mu'athiq		
15.	03/12/2021	Porseni	Tenis Meja Tunggal Putri	Eka Faradillah Fatikasari	Juara 4	-
16.	03/12/2021	Porseni	Cipta Baca Puisi	Fifi Widiyaningsih	Harapan 1	-
17.	03/12/2021	Porseni	Catur Pa	M. Zuhdi Musthofa Hadi	Harapan 2	-
18.	03/12/2021	Porseni	Catur Pi	Saskia Aprilia Putri	Harapan 2	-
19.	03/12/2021	Porseni	Desain Grafis	Dimas Indra Djati	Harapan 2	-
20.	03/12/2021	Porseni	Pidato Bahasa Arab	Luthfi Naqiyya	Harapan 2	-
21.	03/12/2021	Porseni	Pidato Bahasa Inggris	R. Mufidatu Putri K	Harapan 2	-
22.	03/12/2021	Porseni	Tahfidz	Mahilda Lestari Shintya S	Harapan 3	-
23.	14/11/2021	Porseni	Pidato Bahasa Inggris	R. Mufidatu Putri K	Juara 2	IAIN Ponorogo

## B. PAPARAN DATA

### 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Tenaga

#### Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19

Peran seorang tenaga pendidik dalam memajukan kualitas pendidikan sangatlah penting. Kegiatan pembelajaran tidak akan sukses jika tidak adanya tenaga pendidik yang berkualitas. Hadirnya tenaga pendidik yang menjadi tenaga profesional yang berperan juga dalam penentu sebuah keberhasilan proses belajar siswa. Hal tersebut juga merupakan tugas pokok dari tenaga pendidik guna mendidik, membina, membimbing siswa agar dapat mendapatkan hasil atau prestasi belajar yang baik.

Kondisi tersebut sesuai dengan hasil observasi peneliti terhadap tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo. Peneliti melakukan pengamatan dan

menunjukkan bahwa tenaga pendidik yang memiliki kompetensi unggul atau bermutu dapat dilihat dari prestasi belajar siswa di madrasah.<sup>112</sup> Hal tersebut juga selaras dengan hasil dokumentasi tentang prestasi siswa yang menunjukkan bahwa siswa di MA Darul Huda Ponorogo dapat bersaing ditingkat provinsi dengan dibimbing oleh tenaga pendidik atau tutor yang dapat meningkatkan kualitas siswa, dengan kata lain tenaga pendidik yang bermutu.<sup>113</sup>

Hal yang tidak kalah menariknya untuk dibahas selain peran dari tenaga pendidik adalah mutu tenaga pendidik itu sendiri. Barometer tinggi atau rendahnya mutu tenaga pendidik ditinjau dari pengelolaan manajemen sumber daya manusianya. Mutu tenaga pendidik menjadi tombak penentu dalam menciptakan generasi-generasi muda yang bisa bersaing dengan perkembangan zaman yang semakin maju. Terlepas dari itu semua, pada masa pandemi Covid-19 ini yang segala aktivitasnya banyak dibatasi dan bahkan dilakukan secara online/daring maka manajemen sumber daya manusia yang ada di madrasah benar-benar sangat diuji dalam pengelolaannya. Hal tersebut akan menjadi tantangan madrasah untuk melakukan kegiatan perencanaan sumber daya manusia dengan sungguh-sungguh (niat yang kuat), terstruktur, dan hati-hati. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Ust. Umar, M. Pd. selaku Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo dalam hasil data wawancara berikut:

Perencanaan sumber daya manusia di masa pandemi Covid-19 ini yang jelas dilakukan dengan sungguh-sungguh (niat yang kuat), terstruktur, dan hati-hati agar mendapatkan calon tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan madrasah dan tentunya yang memiliki visi dan misi sejalan dengan madrasah. *Pertama*, Dilakukan pengecekan atau inventarisasi mata pelajaran yang kekurangan SDM pengampu (tenaga pengajar) dan yang dirasa perlu untuk ditingkatkan. *Kedua*, Diselenggarakannya Rapat madrasah yang

---

<sup>112</sup> Lihat Transkrip Observasi kode: 01/O/25-01/2022.

<sup>113</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 09/D/21-II/2022.

merumuskan proses kegiatan peningkatan mutu tenaga pendidik. *Ketiga*, memfokuskan kepada salah satu kompetensi yang dirasa lebih dulu untuk ditingkatkan.<sup>114</sup>

Meskipun tanda-tanda penurunan dari virus Covid-19 ini sudah banyak diberitakan oleh media masa, baik media cetak ataupun media visual tetapi pada dasarnya pandemi Covid-19 ini belum benar-benar usai. Hal tersebut diketahui ketika masih ditemukannya korban kematian karena virus Covid-19 yang mana untuk pada tahun ini sudah memiliki varian baru, mulai dari Delta hingga ke Omicron. Dengan demikian, proses KBM di madrasah harus tetap dijalankan. Sehingga keluarlah kebijakan-kebijakan dari pemerintah yang menghimbau masyarakat untuk melakukan pembatasan masa dan sistem pendidikan pun dialihkan kepada sistem daring/online. Semua pembelajaran dilakukan secara daring/online yang bertempat di rumah masing-masing siswa hingga membuat semua tenaga pendidik dituntut untuk menguasai Ilmu Pengetahuan Teknologi Informasi dan Komunikasi (IPTEK) agar proses pembelajaran tersebut dapat diselenggarakan dengan baik dan lancar.

Adanya pandemi Covid-19, memberikan dampak yang nyata dan signifikan terhadap pendidikan, terutama pada pengelolaan manajerialnya. Perubahan pengelolaan manajerial di madrasah ini seperti yang dikemukakan oleh Ust. Ahmad Mubarak, S.H.I selaku WAKA. Kurikulum di MA Darul Huda Ponorogo dalam wawancara berikut:

Perbedaannya hanya seputar teknis kegiatannya saja. Jika sebelum pandemi tidak terlalu ketat dalam ber-*Mushofahah* (salaman) antar semua komponen madrasah, dan pada masa pandemi ini *Mushofahah* atau pertemuan antar semua komponen harus dilakukan secara ketat, kemana-mana harus mengenakan masker, dilakukan prokes yang ketat juga, sedikit-sedikit sekarang itu harus di cek suhu kalau tenaga pendidik itu masuk ke Madrasah. Perbedaan yang lain seperti pembagian jam mengajar tenaga pendidik. Jika tenaga pendidik yang mukim di pondok, mereka hanya mengajar siswa yang bermukim juga di pondok, begitu sebaliknya. Tenaga pendidik laju mengajar siswa laju. Walaupun pada prakteknya ada sebagian tenaga pendidik

---

<sup>114</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 01/W/24-01/2022.

mukim yang mengajar siswa laju, akan tetapi teknis pengajaran tersebut dilakukan dengan daring/online.<sup>115</sup>

Ketika masa pandemi, didapati ada seorang tenaga pendidik yang bermutasi (pindah ke madrasah lain) dari pekerjaannya yaitu Ust. Zusron Ari Wahyudi, S. Pd selaku guru Penjasorkes dan guru kelas X MA atau dalam budaya madrasah ini disebut dengan istilah *boyong*. Disisi lain, tugas beliau digantikan dan diropel oleh Ust. Arif Hariyanto, S.H selaku guru Penjasorkes kelas XII MA yang akan berakhir masa khidmahnya di madrasah ini. Oleh karena itu, madrasah bersiap untuk melakukan kegiatan perencanaan tenaga pendidik baru untuk mengganti beliau yang akan berakhir masa khidmahnya.

Melihat betapa banyaknya siswa di madrasah ini yaitu sekitar 2238 siswa yang terbagi kedalam 74 rombel/kelas yang tiap-tiap rombel terdapat 25-35 siswa dan terdiri dari 121 tenaga pendidik dan 8 tenaga kependidikan, sehingga apabila di MA Darul Huda Ponorogo ini kekurangan 1 atau 2 tenaga pendidik maka benar-benar harus membuat proses perencanaan tenaga pendidik untuk menutupi kekurangan tenaga pengajar di MA Darul Huda Ponorogo ini.

Hal tersebut sesuai dengan hasil dokumentasi yang peneliti temukan di MA Darul Huda Ponorogo yang menerangkan bahwa jumlah siswa sekitar 2238 anak yang terbagi kedalam 74 rombel/kelas dan tiap-tiap rombel terdapat 25-35 siswa. Sedangkan tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo sebanyak 128 orang yang terdiri dari 121 orang tenaga guru yang memiliki tugas mengajar sesuai dengan kompetensi dan keahliannya masing-masing, dan 8 orang sebagai tenaga kependidikan dengan yang sudah bersertifikasi S1 sejumlah 102 orang, bersertifikasi S2 sejumlah 14 orang, dan

---

<sup>115</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 02/W/24-01/2022.

yang belum bersertifikasi sejumlah 13 orang.<sup>116</sup>

Mengenai hal itu, tugas seorang kepala madrasah dalam melakukan proses perencanaan tenaga pendidik harus melibatkan berbagai pihak, mulai dari yayasan, madrasah, hingga kepada stakeholder MA Darul Huda Ponorogo. Penjelasan ini seperti yang sudah dikemukakan oleh Ust. Umar, M. Pd. selaku Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo dalam wawancara berikut:

Pertama, Madrasah membuat proposal ke Yayasan tentang izin penambahan tenaga pendidik baru. Kedua, Dari yayasan memberikan opsi nama-nama calon tenaga pendidik yang dirasa cakap untuk mengisi kekosongan bangku kerja di madrasah. Ketiga, Dilakukan rapat koordinasi antara madrasah, yayasan dan perwakilan dari stakeholder MA Darul Huda Ponorogo. Keempat, Proses ACC dengan Sowan kepada Romo Kyai untuk mendapatkan izin penambahan tenaga pendidik baru.<sup>117</sup>

Langkah perencanaan sumber daya manusia di MA Darul Huda Ponorogo diselenggarakan melalui rapat rutin setiap bulannya yaitu pada Selapanan Dewan Asatidz yang menghasilkan beberapa keputusan mengenai pengadaan kebutuhan tenaga pendidik diantaranya yakni membahas tentang pengadaan pengganti tenaga pendidik, mempersiapkan kegiatan untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya tenaga pendidik, dan juga membahas kendala yang mungkin terjadi setelah melakukan perencanaan tersebut.<sup>118</sup> Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Ust. Jamil Ar Rozy, M.H. selaku salah satu guru di MA Darul Huda Ponorogo dalam wawancara:

Kegiatan selapanan dewan asatidz biasanya menghasilkan keputusan mengenai pengadaan tenaga pendidik baru yang bisa menutupi kekurangan tenaga pengajar yang ada di madrasah. Hasil dari kegiatan tersebut membahas mengenai pengadaan pengganti tenaga pendidik di mata pelajaran yang belum ada pengampunya. Dan untuk sekarang posisi yang kekurangan tenaga pendidiknya yaitu pada mata pelajaran Penjasorkes. Sebelum ada pengganti untuk sekarang ini diropel oleh tenaga pendidik kelas lain. Selain itu,

<sup>116</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 06/D/16-II/2022.

<sup>117</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 01/W/24-01/2022.

<sup>118</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 03/W/24-01/2022.

mempersiapkan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek untuk program peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia. Serta menentukan beberapa solusi untuk memperkirakan kendala yang akan dihadapi.<sup>119</sup>

Penjelasan diatas juga selaras dengan temuan peneliti melalui observasi yang menunjukkan bahwa Ust. Siroji Akhsan, S. Sos. selaku tenaga pendidik baru mengisi kekosongan pelajaran Penjasorkes sekaligus pengganti dari Ust. Zusron Ari Wahyudi, S. Pd.<sup>120</sup>

Mengenai proses perencanaan sumber daya manusia diperlukan beberapa persyaratan yang harus disiapkan. Di MA Darul Huda Ponorogo, perkara yang harus disiapkan dalam proses perencanaan tersebut diantaranya telah dikemukakan oleh Ust. Umar, M. Pd. selaku Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo dalam wawancara:

Ya yang pasti ada rapat intern terlebih dahulu dari madrasah. Pesertanya saya sendiri (Pak Umar), Waka madrasah, dan segenap tenaga pendidik. Rapat itu dilakukan untuk menentukan dan memutuskan kebutuhan apa saja yang harus ada dalam kegiatan pengembangan SDM. Selain itu juga untuk menganalisis perkembangan ilmu teknologi informasi di masa yang akan datang.<sup>121</sup>

Ust. Ahmad Mubarak, S.H.I selaku Waka. Kurikulum di MA Darul Huda Ponorogo turut menambahi terkait persyaratan yang harus ada dalam perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik pada masa pandemi Covid-19, yaitu:

Persyaratan yang harus disiapkan dan yang perlu untuk dipenuhi dalam proses perencanaan peningkatan SDM pada masa pandemi Covid-19 ini harus didukung dengan pemahaman tentang IT yang baik, mengingat untuk sekarang kemudahan dalam pembelajaran banyak yang dilakukan dengan daring/online. Selanjutnya harus memiliki kompetensi dibidang pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.<sup>122</sup>

Dalam perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu

---

<sup>119</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 03/W/24-01/2022.

<sup>120</sup> Lihat Transkrip Obsevasi kode: 03/O/26-1/2022.

<sup>121</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 01/W/24-01/2022.

<sup>122</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 02/W/24-01/2022.

tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19, dilakukan beberapa prosedur seperti menganalisis posisi pekerjaan yang kosong, selanjutnya dilakukan rapat madrasah dengan yayasan untuk dilakukan proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik baru. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Ust. Umar, M. Pd. selaku Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo sebagai berikut: “*Pertama*, dilakukan pengecekan atau inventarisasi mata pelajaran yang kekurangan SDM pengampu (tenaga pengajar/pendidik) dan yang dirasa perlu untuk ditingkatkan. *Kedua*, diselenggarakannya rapat madrasah dengan yayasan yang merumuskan proses kegiatan peningkatan mutu tenaga pendidik. *Ketiga*, memfokuskan kepada salah satu kompetensi yang dirasa lebih dulu untuk ditingkatkan”.<sup>123</sup>

Ust. Imron Rosyadi, S. Pd. selaku guru Akidah Akhlak dan Al-Qur’an Hadist menambahkan keterangan dalam wawancara terkait dengan prosedur perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

Tujuan prosedur perencanaan dalam upaya meningkatkan mutu tenaga pendidik di masa pandemi Covid-19 diantaranya yaitu; a) Mengetahui dan mengumpulkan data tentang mutu kualitas dari tenaga pendidik, b) Menganalisa data informasi tersebut kemudian dikelompokkan kepada data yang serupa, c) Memutuskan beberapa alternatif solusi untuk bisa menjawab tantangan dunia pendidikan dimasa yang akan datang, khususnya di masa pandemi ini, d) Memberikan informasi rencana terpilih yang relevan dengan kondisi saat ini kepada para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MA Darul Huda Ponorogo.<sup>124</sup>

Setiap selesai melakukan proses perencanaan sumber daya manusia, di MA Darul Huda Ponorogo selalu melakukan evaluasi. Evaluasi tersebut tertuang dalam rapat evaluasi setiap bulannya. Hal tersebut selaras dengan penjelasan Ust. Ahmad Mubarak, S.H. dalam sebuah wawancara: “Bentuk evaluasi dari perencanaan tadi yaitu dilakukan rapat evaluasi yang dilakukan disetiap akhir pembelajaran atau disetiap bulannya agar dapat diketahui

<sup>123</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 01/W/24-01/2022.

<sup>124</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 04/W/24-01/2022.

kelebihan dan kekurangan mengenai alternatif solusi yang dipilih ”.<sup>125</sup>

Adapun kendala yang dihadapi oleh MA Darul Huda Ponorogo ketika proses perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik ialah kurangnya pemahaman yang diterima oleh tenaga pendidik *sepuh* (red: jawa) karena tidak update mengenai informasi yang menyebar di media. Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh Ust. Umar, M. Pd. selaku Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo dalam hasil wawancara berikut:

Kendala yang ditemukan dalam tahap perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa Covid-19 yaitu ditemukannya beberapa tenaga pendidik yang kurang memahami mengenai program perencanaan dalam peningkatan mutu tenaga pendidik karena tenaga pendidik tersebut sudah tua (*sepuh*) yang kurang update mengenai informasi yang disebarkan melalui media. Solusi yang diberikan yakni dari madrasah menembusi tenaga pendidik *sepuh* tersebut secara langsung (*tatap muka*) agar tenaga pendidik *sepuh* tadi tidak ketinggalan informasi mengenai program perencanaan dari madrasah.<sup>126</sup>

Selanjutnya, tidak terdapat perbedaan yang signifikan mengenai perencanaan sumber daya manusia ketika pandemi Covid-19 dengan sebelum pandemi Covid-19. Menurut Ust. Ahmad Mubarak, S.H. selaku Waka. Kurikulum di MA Darul Huda Ponorogo perbedaannya hanya seputar teknis kegiatannya saja. Jika sebelum pandemi tidak terlalu ketat dalam ber-*Mushofahah* antar semua komponen madrasah, dan pada masa pandemi ini *Mushofahah* atau pertemuan antar semua komponen harus dilakukan secara ketat, kemana-mana harus mengenakan masker, dilakukan proses yang ketat juga, sedikit-sedikit sekarang itu harus di cek suhu kalau tenaga pendidik itu masuk ke Madrasah. Perbedaan yang lain seperti pembagian jam mengajar tenaga pendidik. Jika tenaga pendidik yang mukim di pondok, mereka hanya

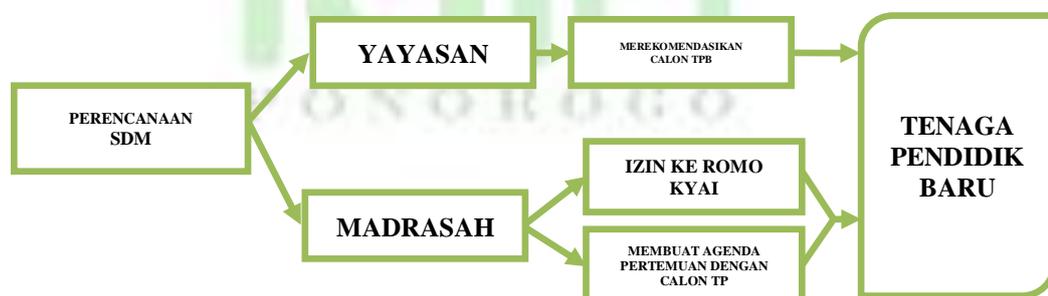
---

<sup>125</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 02/W/24-01/2022.

<sup>126</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 01/W/24-01/2022.

mengajar siswa yang bermukim juga di pondok, begitu sebaliknya. Tenaga pendidik laju mengajar siswa laju. Walaupun pada prakteknya ada sebagian tenaga pendidik mukim yang mengajar siswa laju, akan tetapi teknis pengajaran tersebut dilakukan dengan daring/online.<sup>127</sup>

Berdasarkan paparan data diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa di MA Darul Huda Ponorogo, pembahasan mengenai upaya perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik pada masa pandemi Covid-19 kebanyakan proses perencanaan dilakukan dengan rapat musyawarah terlebih dahulu yang dilakukan oleh madrasah dan Yayasan. Lalu dari pihak madrasah memintakan izin kepada Romo Kyai untuk proses selanjutnya yang menghasilkan alternatif. Proses perencanaan dilakukan secara sungguh-sungguh (niat yang kuat), terstruktur, dan hati-hati agar mendapatkan tenaga pendidik yang sesuai kebutuhan madrasah. Persiapan perencanaannya pun dilakukan secara detail dan teliti. Hal tersebut dilakukan agar madrasah dapat menghasilkan calon tenaga pendidik yang bermutu dan sejalan dengan visi misi madrasah, selain itu juga agar pada saat dilakukannya perencanaan dapat meminimalisir kendala-kendala apa saja yang akan dihadapi.



Gambar 4.1 Perencanaan SDM

<sup>127</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 02/W/24-01/2022.

## 2. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19

Rekrutmen merupakan sebuah proses penarikan calon tenaga baru untuk mengisi kekosongan pekerjaan. Tujuan dari rekrutmen yaitu untuk mengetahui, mengisi kekosongan, dan meningkatkan kompetensi tenaga pendidik. Hal tersebut seperti dikemukakan oleh Ust. Imron Rosyadi, S. Pd. selaku guru Akidah Akhlak dan Al-Qur'an Hadits dalam kesempatan wawancara, yaitu: "Yang jelas untuk mengetahui, mengisi kekosongan, dan meningkatkan kompetensi guru di madrasah ini."<sup>128</sup> Seperti penemuan peneliti dalam observasi yang menjelaskan bahwa Ust. Siroji Akhsan, S. Sos. sebagai tenaga pendidik baru yang mengisi kekosongan pekerjaan mengajar di MA Darul Huda Ponorogo ini yang menggantikan Ust. Zusron Ari Wahyudi, S. Pd selaku guru Penjasorkes.<sup>129</sup>

Ust. Ahmad Mubarak, S.H. sebagai Waka. Kurikulum di MA Darul Huda Ponorogo ini menambahkan mengenai tujuan rekrutmen, yaitu:

Mengetahui kompetensi guru, Agar manajemen tenaga pendidik dapat terlaksana dengan baik tanpa menghalangi kegiatan belajar mengajar, dan untuk memenuhi kebutuhan guru sesuai dengan kualifikasi yang di butuhkan oleh Madrasah.<sup>130</sup>

Rekrutmen sumber daya manusia dilakukan juga untuk mengetahui kompetensi guru, untuk mengelola manajerial madrasah dengan baik, dan juga untuk memenuhi kebutuhan dari tenaga pendidik sesuai dengan kebutuhan dari madrasah. Dengan adanya rekrutmen ini, harapannya akan memperoleh calon tenaga pendidik yang bermutu dan berkualitas. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Ust. Umar, M. Pd. selaku Kepala

<sup>128</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 04/W/24-01/2022.

<sup>129</sup> Lihat Transkrip Observasi kode: 03/O/26-1/2022.

<sup>130</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 02/W/24-01/2022.

Madrasah MA Darul Huda Ponorogo berikut:

Untuk mengetahui kompetensi guru, supaya manajemen pengelolaan madrasah di MA Darul Huda Ponorogo ini dapat terlaksana dengan baik, Untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik sesuai dengan kualifikasi yang di butuhkan oleh Madrasah. Dengan adanya rekrutmen ini, harapannya akan memperoleh calon tenaga pendidik yang bermutu dan berkualitas.<sup>131</sup>

Di MA Darul Huda Ponorogo ini, proses rekrutmen terlebih dahulu harus berkoordinasi dengan yayasan ataupun pondok. Alurnya yaitu dari madrasah meminta izin untuk penambahan tenaga pendidik ke yayasan. Setelah mendapatkan nama-nama calon tenaga pendidik yang telah direkomendasikan dari bapak kabag baru dimintakan Izin kepada Pengasuh Pondok Pesantren Darul Huda Mayak, KH. Abdus Sami' Hasyim. Adapun hasil wawancaranya sebagai berikut:

Proses rekrutmen harus berkoordinasi dengan yayasan ataupun pondok terlebih dahulu. Alurnya yaitu dari madrasah meminta izin untuk penambahan tenaga pendidik ke yayasan (Pondok). Dalam hal ini pondok ditangani oleh bapak Kabag Kepesantrenan. Setelah mendapatkan nama-nama calon tenaga pendidik yang telah direkomendasikan dari bapak kabag baru di-sowan kan (Izin) kepada Romo Kyai untuk di ACC.<sup>132</sup>

Hal tersebut selaras dengan hasil observasi yang telah dilakukan peneliti terhadap Kepala Madrasah dalam proses rekrutmen di MA Darul Huda Ponorogo ini. Alurnya dari Kepala Madrasah berkoordinasi dengan Yayasan (dalam hal ini bapak Kabag. Kepesantrenan) yang menyepakati pengrekrutan tenaga pendidik baru dengan memberikan rekomendasi nama-nama calon tenaga pendidik.<sup>133</sup>

Selanjutnya dalam instrumen pengrekrutan tenaga pendidik baru, di MA Darul Huda Ponorogo ini masih memfokuskan kepada para alumni Darul Huda untuk memberikan kontribusi dan turut berkhidmah kepada Madrasah.

---

<sup>131</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 01/W/ 24-01/2022.

<sup>132</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 02/W/ 24-01/2022.

<sup>133</sup> Lihat Transkrip Observasi kode: 02/O/25-01/2022

Andai sudah tidak ada alumni yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan madrasah, maka akan di berikan kesempatan kepada calon tenaga pendidik yang bukan alumni dari Darul Huda untuk bisa berkhidmah di MA Darul Huda Ponorogo ini. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Ust. Umar, M. Pd. selaku Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo dalam wawancara berikut:

Yang pasti harus memiliki kompetensi di bidang sosial, pedagogik, kepribadian, dan profesional. Selain itu, dari madrasah masih memfokuskan kepada para alumni Darul Huda untuk turut berkhidmah kepada Madrasah. Jikapun sudah tidak ada alumni yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan madrasah, maka akan di berikan kesempatan kepada calon tenaga pendidik yang bukan alumni dari Darul Huda.<sup>134</sup>

Setiap kegiatan pasti memiliki kendala didalamnya, baik kendala secara teknis maupun kendala secara prakteknya. Untuk itu upaya yang dilakukan agar proses rekrutmen berjalan dengan lancar yaitu seperti dilakukannya koordinasi terlebih dahulu kepada semua pihak, baik dari madrasah maupun dari yayasan. Setelah itu di adakan semacam pertemuan kepada calon tenaga pendidik dengan madrasah untuk diberikan pengarahan mengenai posisi kerja yang akan mereka emban. Dalam proses rekrutmen ini tidak ada paksaan dari semua pihak. Upaya berikutnya yaitu dilakukan upaya bathiniyah seperti diadakannya Mujahadah Dzikrul Ghofilin setiap malam jum'at kliwon untuk mendoakan para siswa dan tenaga pendidik agar diberi kemudahan dalam berkhidmah kepada pondok dan madrasah. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Ust. Ahmad Mubarak, S.H. sebagai Waka. Kurikulum di MA Darul Huda Ponorogo dalam wawancara berikut:

Sebelumnya setelah nama-nama yang telah direkomendasikan dari bapak Kabag Kepesantrenan telah di ACC oleh Romo Kyai baru di adakan semacam pertemuan calon tenaga pendidik dengan madrasah untuk diberikan pemahaman/pengarahan mengenai tugas yang akan mereka emban. Tentunya dalam proses rekrutmen dan seleksi ini

---

<sup>134</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 01/W/ 24-01/2022.

tidak ada paksaan dari semua pihak. Upaya berikutnya yaitu dilakukan upaya bathiniyah seperti diadakannya Mujahadah Dzikirul Ghofilin setiap malam jum'at kliwon untuk mendoakan para siswa dan tenaga pendidik agar diberi kemudahan dalam berkhidmah kepada pondok dan madrasah.<sup>135</sup>

Adapun kegiatan seleksi dilakukan setelah diadakan kegiatan rekrutmen yang sebelumnya sudah diberikan rekomendasi nama-nama calon tenaga pendidik oleh yayasan (Bapak Ka. Bag. Kepesantrenan). Tujuan dilakukan kegiatan seleksi ini yaitu agar mendapatkan hasil yang maksimal dan sesuai kebutuhan madrasah. Beberapa upaya yang dilakukan dalam proses seleksi ini seperti dilakukannya wawancara dan membuat akta integritas. Akta integritas tersebut seperti bentuk janji setia calon tenaga pendidik baru kepada madrasah. Apabila kedua hal tersebut bisa dilalui, maka proses seleksi calon tenaga pendidik akan berjalan dengan lancar. Selain itu, calon tenaga pendidik baru tersebut harus memiliki kompetensi baik di bidang kepribadian, sosial, pedagogik maupun profesional. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Ust. Ahmad Mubarak, S.H. sebagai Waka. Kurikulum di MA Darul Huda Ponorogo dalam wawancara berikut:

Selanjutnya proses seleksi dilakukan ketika madrasah sudah mendapatkan nama-nama calon tenaga pendidik baru dari yayasan untuk kemudian di seleksi oleh madrasah agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Kegiatan seleksinya seperti dilakukan wawancara, dan membuat akta integritas (janji setia) kepada madrasah. Selain itu, calon tenaga pendidik baru tersebut harus memiliki kompetensi baik di bidang kepribadian, sosial, pedagogik maupun profesional.<sup>136</sup>

Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi peneliti yang ditujukan kepada Ust. Siroji Akhsan, S. Sos. selaku tenaga pendidik baru pelajaran Penjasorkes pengganti dari Ust. Zusron Ari Wahyudi, S. Pd yang menunjukkan bahwa Ust. Siroji Akhsan, S. Sos. sebelum diangkat menjadi tenaga pendidik dipanggil oleh madrasah untuk diberikan pengarahan perihal

---

<sup>135</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 02/W/ 24-01/2022.

<sup>136</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 02/W/24-01/2022.

tugas yang akan beliau terima. Setelah itu dari pihak madrasah melakukan proses wawancara yang ditujukan kepada Ust. Siroji Akhsan, S. Sos. untuk diketahui kompetensi yang dimilikinya.<sup>137</sup>

Adapun pembagian tugas kerja kepada para tenaga pendidik baru dan tenaga pendidik lama di MA Darul Huda Ponorogo sangat beragam tergantung kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik tersebut, ada yang menjadi tenaga pendidik biasa dan ada juga yang di amanati untuk menjadi wali kelas. Hal tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Ust. Umar, M. Pd. selaku Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo dalam wawancara berikut: “Biasanya, tenaga pendidik baru ditempatkan di kelas 10. Dan tenaga pendidik lama diberikan kelas mengajar lebih atas seperti kelas 11 dan kelas 12, Terkadang juga di amanati untuk menjadi wali kelas”.<sup>138</sup>

Dalam proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda pada masa Covid-19 dengan masa sebelumnya tidak terlalu nampak signifikan hanya saja disetiap kegiatan harus benar-benar memperhatikan protoko kesehatan yang telah dihimbaukan oleh pemerintah.

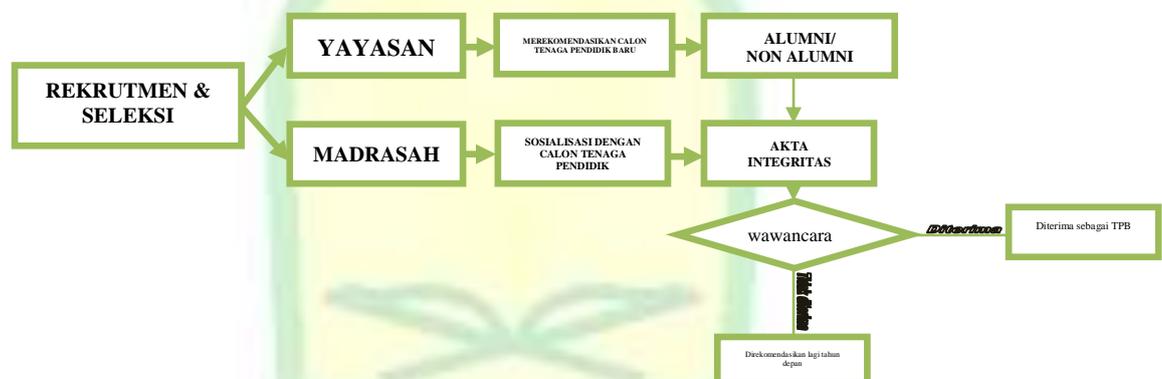
Berdasarkan paparan data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa upaya rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19 adalah pada saat proses rekrutmen dilakukan musyawarah terlebih dahulu dari pihak madrasah dan yayasan yang dilakukan dengan sebaik-baiknya agar mendapatkan tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan madrasah, dan juga madrasah masih memfokuskan alumni Darul Huda untuk turut berkhidmah di madrasah. Untuk upaya seleksi sumber daya manusia dalam

---

<sup>137</sup> Lihat Transkrip Observasi kode: 03/O/26-01/2022.

<sup>138</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 01/W/24-01/2022.

peningkatan mutu tenaga pendidik di masa pandemi Covid-19 ini adalah seperti dilakukannya rapat koordinasi/pengarahan kepada calon tenaga pendidik dengan madrasah, dilakukannya upaya bathiniyah seperti diadakannya Khotmil Qur'an dan Mujahadah Dzikirul Ghofilin disetiap bulannya dengan harapan dapat memperlancar kegiatan rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik baru dan dikuatkan dalam berkhidmah di MA Darul Huda Ponorogo ini oleh Allah SWT. Upaya selanjutnya yakni dilakukan proses wawancara untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki oleh calon tenaga pendidik baru.



Gambar 4.2 Rekrutmen dan Seleksi SDM

### 3. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19

Kegiatan pengembangan ini adalah suatu upaya untuk meningkatkan mutu dan kualitas tenaga pendidik melalui pendidikan dan pelatihan.

Proses pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di MA Darul Huda Ponorogo yaitu menggunakan beberapa upaya untuk meningkatkan mutu tenaga pendidik di masa pandemi Covid-19, diantaranya adalah diadakannya MGMP, lomba guru berprestasi, diklat atau workshop, hingga Ziaroh Wali yang diikuti oleh Dewan Asaidz/Guru yang bertujuan untuk

meningkatkan kompetensi guru terkhusus dalam menghadapi pembelajaran di masa pandemi Covid-19 ini atau di kehidupan new normal.

Diadakannya pengembangan dan pelatihan ini bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu tenaga pendidik, mempersiapkan mental tenaga pendidik untuk bersaing pada inovasi dunia pendidikan dimasa yang akan datang, dan untuk memberikan bukti nyata kepada masyarakat bahwa tenaga pendidik yang bernetabene-nya alumni pondok pesantren mampu untuk mengelola madrasah dalam bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain. Hal tersebut seperti yang dijelaskan oleh Ust. Umar, M. Pd. selaku Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo dalam wawancara berikut:

*Pertama*, untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu tenaga pendidik. *Kedua*, Untuk mempersiapkan mental tenaga pendidik untuk bersaing pada inovasi dunia pendidikan dimasa yang akan datang. *Ketiga*, Untuk memberikan bukti nyata kepada masyarakat bahwa tenaga pendidik yang bernetabene-nya alumni pondok pesantren mampu untuk mengelola madrasah dalam bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain. *Keempat*, Agar tenaga pendidik tersebut lebih faham mengenai tugas kerja yang di pegangnya.<sup>139</sup>

Ust. Ahmad Mubarak turut menambahi keterangan tentang tujuan pelatihan sendiri adalah: “Untuk melatih dan memperbaiki penguasaan materi keterampilan tertentu (pelatihan) pada jangka waktu yang pendek”.<sup>140</sup>

Tujuan selanjutnya dari kegiatan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia yakni untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu tenaga pendidik dan untuk memperlancar manajemen madrasah. Hal tersebut sesuai pendapat Ust. Jamil Ar Rozy, M.H. selaku salah satu guru di MA Darul Huda Ponorogo dalam wawancara berikut: “Untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu tenaga pendidik dan untuk memperlancar manajemen

---

<sup>139</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 01/W/24-01/2022.

<sup>140</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 02/W/24-01/2022.

madrasah di MA Darul Huda Ponorogo ini”<sup>141</sup>.

Hal tersebut sesuai dengan observasi yang dilakukan peneliti kepada salah satu tenaga pendidik yang mengajar di kelas XII IIA C yang menunjukkan bahwa tenaga pendidik tersebut mampu mengelola kelas dengan baik diakarenakan memiliki kompetensi dan mutu yang unggul. Dengan demikian secara tidak langsung tenaga pendidik tersebut sudah mampu mengelola dan memperlancar manajemen madrasah dengan sangat baik.<sup>142</sup>

Proses pengembangan dan pelatihan tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa Covid-19 sebelumnya dilakukan musyawarah bersama yayasan dan juga melibatkan komite sekolah. Hasil dari musyawarah tersebut menentukan teknis dan waktu kegiatan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia. Seperti yang dikemukakan oleh Ust. Ahmad Mubarak, S.H. sebagai Waka. Kurikulum di MA Darul Huda Ponorogo dalam wawancara berikut:

Sebelumnya dilakukan rapat bersama yayasan hingga komite sekolah untuk menentukan waktu dan tempat yang digunakan untuk proses pengembangan dan pelatihan mutu tenaga pendidik. Setelah itu baru dimintakan izin kepada Romo Kyai untuk dilakukan kegiatan tersebut.<sup>143</sup>

Ust. Imron Rosyadi, S. Pd. menambahkan bahwa proses pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia akan berjalan baik didukung pula oleh sarana prasarana yang baik pula. Hal tersebut tertulis dalam wawancara berikut: “Proses pengembangan dan pelatihan berjalan dengan baik karena sebelumnya sudah dilakukan musyawarah bersama pengurus yayasan dalam merancang kegiatan pengembangan dan pelatihan tenaga pendidik. Tentu saja hal itu ditunjang dari sarana prasarana yang baik pula”.

---

<sup>141</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 03/W/24-01/2022.

<sup>142</sup> Lihat Transkrip Observasi kode: 01/O/25-01/2022.

<sup>143</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 02/W/24-01/2022.

MA Darul Huda Ponorogo memiliki 9 kegiatan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik yang dilakukan selama pandemi, dan 1 kegiatan yang dilakukan sebelum masa pandemi datang. Adapun bentuk kegiatan pengembangan dan pelatihan mutu tenaga pendidik di tersebut seperti MGMP, Lomba Guru Berprestasi, Pelatihan pembuatan RPP, PPG, Khataman Al-Qur'an, Selapanan Dewan Asatidz, Ziaroh Wali Dewan Asatidz, Workshop Literasi & Numerasi, dan PKG (Penilaian Kinerja Guru). Sedangkan kegiatan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik yang dilakukan sebelum muncaknya pandemi Covid-19 adalah Diklat Pelayanan Publik yang diselenggarakan oleh Kemenag Kab. Ponorogo. Hal tersebut seperti yang di jelaskan oleh Ust. Umar, M. Pd. dalam wawancara berikut:

Program pengembangan dan pelatihannya itu seperti diadakan MGMP di sekolah lain, Lomba guru berprestasi di Kemenag dan pada haffah Imtihan Akhirussanah di PP. Darul Huda Ponorogo, diadakan Pelatihan pembuatan RPP, dilakukannya PPG, Khataman Al-Qur'an setiap satu bulan 2 kali, Selapanan Dewan Asatidz, Ziaroh Wali Dewan Asatidz, Workshop Literasi & Numerasi, Diklat Pelayanan Publik (sebelum pandemi memuncak), dan PKG (Penilaian Kinerja Guru).<sup>144</sup>

Keterangan diatas sesuai dengan hasil observasi yang telah dilakukan peneliti mengenai lomba guru berprestasi (Lomba Dewan Asatidz) dan Pelatihan pembuatan RPP yang menunjukkan bahwa kinerja tenaga pendidik setelah dilakukannya program pengembangan dan pelatihan diatas meningkat ke yang lebih baik.<sup>145</sup>

Penjelasan tersebut selaras dengan hasil dokumentasi yang peneliti temukan di MA Darul Huda Ponorogo ini. Hasilnya menunjukkan bahwa rekapan hasil kegiatan pengembangan dan pelatihan tersebut dapat

<sup>144</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 01/W/24-01/2022.

<sup>145</sup> Lihat Transkrip Observasi kode: 04/O/27-1/2022.

meningkatkan mutu dan kualitas pengajaran tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo. Kegiatan tersebut seperti MGMP, Lomba Guru Berprestasi, Pelatihan pembuatan RPP, PPG, Khataman Al-Qur'an, Selapanan Dewan Asatidz, Ziaroh Wali Dewan Asatidz, Workshop Literasi & Numerasi, Diklat Pelayanan Publik, dan PKG (Penilaian Kinerja Guru).<sup>146</sup>

Persiapan madrasah dalam memulai proses pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda pada masa Covid-19 yakni harus mematuhi himbauan dari pemerintah mengenai peraturan tentang PPKM, dan tetap menjaga Prokes ataupun sejenaknya agar dapat memutus penyebaran virus Covid-19 lalu diadakannya pengecekan secara berkala tentang sarana dan prasarana yang menjadi penunjang akan suksesnya kegiatan pengembangan dan pelatihan. Selanjutnya dilakukan Ikhtiyar bathiniyah seperti diadakannya Khotmil Qur'an, Mujahadah Dzikirul Ghofilin di setiap bulannya dengan memohon dikuatkan hati dan fikiran selama masa pandemi ini. Dan juga memohon kepada Allah SWT untuk diberikan hati yang lapang, dan untuk diberikan penataan langsung dari Allah SWT tentang gemerlapnya kehidupan ini. Hal tersebut selaras dengan pendapat dari Ust. Ahmad Muabrok, S.H.I dalam sebuah wawancara berikut:

*Pertama*, Pada masa pandemi ini dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan yang telah dijelaskan, sebelumnya harus mematuhi himbauan dari pemerintah mengenai peraturan tentang PPKM ataupun sejenaknya agar dapat memutus penyebaran virus Covid-19. *Kedua*, dilakukan penseleksian tenaga pendidik yang memiliki kompetensi yang kurang dibidangnya untuk diberi pelatihan. *Ketiga*, diadakannya pengecekan sekala berkala tentang sarana dan prasarana yang menjadi penunjang akan suksesnya kegiatan pengembangan dan pelatihan. *Keempat*, dilakukan Ikhtiyar bathiniyah seperti diadakannya Khotmil Qur'an, Mujahadah Dzikirul Ghofilin di setiap bulannya dengan memohon dikuatkan hati dan fikiran selama masa pandemi ini. Dan juga memohon kepada Allah

---

<sup>146</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 08/D/21-II/2022.

SWT untuk diberikan hati yang lapang, dan untuk diberikan penataan langsung dari Allah SWT tentang kehidupan ini.<sup>147</sup>

Upaya madrasah agar proses pengembangan dan pelatihan tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo berjalan efektif dan efisien pada masa Covid-19 seperti dibuatkan panitia khusus yang menangani kegiatan program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia, serta ditunjang dari sarana dan prasarana yang memadai. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Ust. Jamil Ar Rozy, M.H. dalam wawancara, yaitu :

Dibuatkan panitia khusus, pengecekan secara berkala tentang sarana dan prasarana yang menjadi penunjang akan suksesnya kegiatan pengembangan dan pelatihan, mengagendakan kegiatan yang akan dilakukan pada proses pengembangan dan pelatihan mutu tenaga pendidik.<sup>148</sup>

Hal tersebut seperti hasil dokumentasi yang ditemukan oleh peneliti mengenai dibentuknya panitia khusus, dalam hal ini panitia persiapan dan pelaksana akreditasi madrasah. Hasilnya menunjukkan bahwa dengan dibentuknya panitia khusus seperti itu dapat memperlancar program pengembangan dan pelatihan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo.<sup>149</sup>

Sementara itu, setelah diketahui kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik setelah diadakannya kegiatan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia memungkinkan adanya promosi jabatan yang dilihat dari keunggulan di masing-masing kompetensi tenaga pendidik. Jika berkompeten di bidang penyediaan penunjang sarana prasarana maka akan dijadikan WAKA. Sarpras oleh madrasah, dan jika tenaga pendidik tersebut memiliki kompetensi di bidang pengelolaan siswa maka akan diangkat sebagai WAKA. Kesiswaan, begitu dan seterusnya. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh

---

<sup>147</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 02/W/24-01/2022.

<sup>148</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 03/W/24-01/2022.

<sup>149</sup> Lihat Transkrip Dokumen kode: 10/D/22-II/2022.

Ust. Umar, M. Pd. selaku Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo dalam wawancara berikut:

Ada, biasanya jika tenaga pendidik tersebut memiliki kompetensi di bidang pengelolaan siswa smaka akan diangkat sebagai WAKA. Kesiswaan. Dan jika berkompeten di bidang penyediaan penunjang sarana prasarana maka akan kami jadikan WAKA. Sarpras dan seterusnya.<sup>150</sup>

Kegiatan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dikatakan berhasil jika mutu tenaga pendidik benar-benar sudah bisa terlihat peningkatannya. Hal ini dapat diketahui dari prestasi belajar siswa, kemampuan penggunaan IT dari tenaga pendidik, serta penerapan yang baik dari materi yang telah didapatkan tenaga pendidik dari program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia. Penjelasan ini, sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Ust. Umar, M. Pd. selaku Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo berikut:

Suksesnya program pengembangan dan pelatihan dapat diketahui dari prestasi siswa, kemampuan IT yang semakin terampil, dan tenaga pendidik tersebut mampu mengamalkan ilmu yang telah didapatkan dari program-program pengembangan dan pelatihan diatas.<sup>151</sup>

Hal tersebut selaras dengan hasil dokumentasi yang ditemukan peneliti tentang keberhasilan program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia. Hasilnya bahwa prestasi belajar siswa di MA Darul Huda Ponorogo meningkat yang ditunjukkan dengan seringnya mengirim delegasi untuk mengikuti perlombaan-perlombaan di berbagai tingkat.<sup>152</sup>

Berdasarkan data diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kegiatan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid- 19 ini adalah menggunakan beberapa usaha dhohir dan bathiniyah. Yang

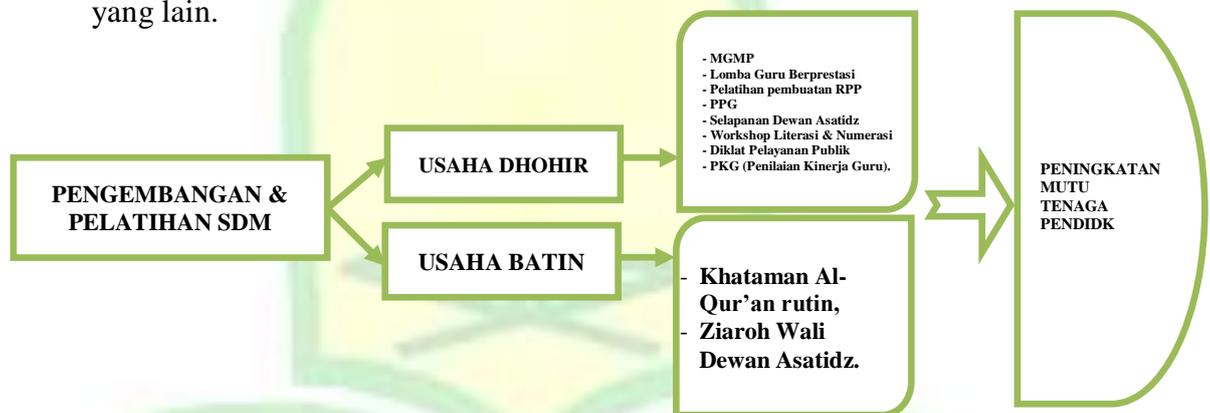
---

<sup>150</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 01/W/24-01/2022.

<sup>151</sup> Lihat Transkrip Wawancara kode: 01/W/24-01/2022.

<sup>152</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi kode: 09/D/21-II/2022.

termasuk usaha dhohir tersebut yakni MGMP, Lomba Guru Berprestasi, Pelatihan pembuatan RPP, PPG, Selapanan Dewan Asatidz, Workshop Literasi & Numerasi, Diklat Pelayanan Publik, dan PKG (Penilaian Kinerja Guru). Sedangkan usaha bathiniyah yang dimaksud adalah seperti Khataman Al-Qur'an rutin dan Ziaroh Wali Dewan Asatidz. Semua itu dilakukan untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu tenaga pendidik khususnya di masa pandemi Covid-19 ini, dan memberikan bukti nyata kepada masyarakat bahwa tenaga pendidik yang bernetabene-nya alumni pondok pesantren mampu untuk mengelola madrasah dan bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain.



Gambar 4.3 Pengembangan dan Pelatihan SDM

## C. PEMBAHASAN

### 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19

Pemikiran para ahli tentang perencanaan sumber daya manusia salah satunya pendapat dari Andrew E. Sikula yang dikemukakan oleh Mila Badriyah bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia diartikan sebagai kegiatan yang menentukan kebutuhan tenaga kerja dan yang mempertemukan kebutuhan dalam pelaksanaan rencana organisasi agar sesuai tujuan yang

disepakati”<sup>153</sup>.

Dari teori perencanaan sumber daya manusia diatas, kegiatan perencanaan yang diselenggarakan oleh MA Darul Huda Ponorogo dilakukan karena kekurangan sumber daya manusia pada tenaga pendidiknya yang disebabkan karena tenaga pendidik tersebut bermutasi ke madrasah lain. Beliau yang dimaksud itu adalah Ust. Zusron Ari Wahyudi, S. Pd selaku guru Penjasorkes dan guru kelas X MA. Tugas beliau digantikan dan diropel oleh Ust. Arif Hariyanto, S.H selaku guru Penjasorkes kelas XII MA yang akan berakhir masa khidmahnya di madrasah ini. Hal seperti itu membuat pengelolaan manajerial di madrasah ini menjadi tidak teratur dan tidak seimbang. Oleh karenanya, dari pihak madrasah bersiap-siap untuk melakukan kegiatan perencanaan tenaga pendidik baru untuk mengganti dan mengisi kekosongan tenaga pendidik tersebut.

Pada bab II seperti yang telah dikemukakan Masram dan Mu'ah tentang tujuan perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.<sup>154</sup>

Dari teori tersebut maka di MA Darul Huda Ponorogo dinyatakan kekurangan tenaga pendidik yang dapat dilihat dari tumpang tindihnya dalam pelaksanaan tugas kerja. Jumlah kekurangannya adalah 2 tenaga pendidik yang mengajar sebagai guru penjasorkes kelas X dan guru penjasorkes kelas XII.

Manfaat perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu

---

<sup>153</sup> Mila Badriyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 62.

<sup>154</sup> Masram dan Mu'ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, 22.

tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo persis seperti penjelasan pada kajian teori di bab II yang dikutip dari buku yang berjudul Manajemen Daya Manusia karya Sondang P. diantaranya yaitu:

- a. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar bahwa apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkannya, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang.
- b. Melalui perencanaan yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyelesaian-penyelesaian tertentu seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.
- c. Merumuskan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak
- d. Meningkatkan penanganan informasi ketenagakerjaan, seperti jumlah tenaga kerja yang dimiliki, masa kerja setiap pekerja, status perkawinan dan jumlah tanggungan, jabatan yang pernah dipangku, tangga karir yang telah dinaiki, jumlah penghasilan, pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh para pegawai, Informasi lainnya mengenai kekaryaan pegawai.
- e. Akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja meliputi permintaan pemakaian tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya, serta jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian dan keterampilan latar belakang profesi, tingkat

upah atau gaji dan sebagainya.

- f. Pengadaan tenaga kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia sukar menyusun program kerja yang realistik.

Pada masa pandemi Covid-19 ini, proses perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo dilakukan dengan sungguh-sungguh (niat yang kuat), terstruktur, dan hati-hati agar mendapatkan calon tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan madrasah dan tentunya yang memiliki visi dan misi sejalan dengan madrasah. Oleh karena itu, penjelasan mengenai prosedur perencanaan sumber daya manusia di MA Darul Huda Ponorogo sesuai yang dikemukakan oleh Ust. Umar, M. Pd. diantaranya yaitu:

- a. Dilakukan pengecekan atau inventarisasi mata pelajaran yang kekurangan SDM pengampu (tenaga pengajar) dan yang dirasa perlu untuk ditingkatkan.
- b. Diselenggarakannya rapat madrasah dengan yayasan yang merumuskan proses kegiatan peningkatan mutu tenaga pendidikan.
- c. Memfokuskan kepada salah satu kompetensi (pekerjaan yang kosong) yang dirasa lebih dulu untuk ditingkatkan (pengrekrutan tenaga pendidik baru).

Pada masa Covid-19 ini, pemerintah menghimbau kepada masyarakat agar tidak melakukan kegiatan yang sifatnya berkerumun, mulai dari bidang ekonomi sampai ke bidang Pendidikan. Menanggapi hal tersebut, hasil dari proses perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan tenaga pendidik disebarkan melalui media (online). Adapun kendala yang ditemukan akan hal

tersebut diantaranya didapati sebagian tenaga pendidik yang kurang memahami tentang hasil perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik yang disebabkan karena tenaga pendidik tersebut sudah tua (*Sepuh*) yang mengakibatkan kurangnya pemahaman mengenai informasi yang disebarkan melalui media (online) sedangkan tenaga pendidik sepuh tadi kurangnya pemahaman mengenai IT. Solusi yang bisa diberikan yakni dengan mendatangi atau memberikan informasi kepada tenaga pendidik yang sudah tua (*sepuh*) tadi secara tatap muka langsung yang dilakukan oleh bapak Waka. Madrasah dengan tetap menjalankan proses yang ketat. Seperti memakai masker, jaga jarak, dan memakai handsanitizer qdisetiap pertemuan.

## **2. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19**

Seperti yang dikemukakan oleh Eliana Sari rekrutmen adalah: “Proses mengumpulkan sejumlah pelamar (calon karyawan) yang memiliki kualifikasi seperti yang disyaratkan perusahaan untuk melakukan suatu pekerjaan.”<sup>155</sup>

Prosedur dalam kegiatan rekrutmen sumber daya manusia di MA Darul Huda Ponorogo berbeda dengan prosedur rekrutmen pada bab II bagian kajian teori yang dikutip dari buku yang berjudul Modul Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi karya Eliana Sari. Prosedur tersebut diantaranya:<sup>156</sup>

- a. Memberikan informasi proses rekrutmen dan kualifikasi atau persyaratan yang dibutuhkan kepada calon pelamar.

---

<sup>155</sup> Eliana Sari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*, 31.

<sup>156</sup> *Ibid*, 31.

- b. Memasukkan dalam data base perusahaan surat-surat lamaran yang masuk (manual, komputerise).
- c. Menyeleksi secara administratif dan kualitatif semua surat lamaran yang masuk.
- d. Memilahkan surat lamaran yang memenuhi persyaratan.
- e. Melakukan pemanggilan terhadap pelamar yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti proses seleksi.

Berdasarkan teori diatas, proses rekrutmen sumber daya manusia terhadap meningkatkan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo bisa dibidang berbeda dengan prosedur yang pertama sampai ke-empat. Rekrutmen yang dilakukan oleh MA Darul Huda Ponorogo menggunakan sistem pemanggilan langsung kepada alumni Darul Huda yang memiliki kualitas untuk menjadi calon tenaga pendidik baru dalam mengisi pekerjaan yang kosong di madrasah. Seperti keterangan pada bab IV bagian paparan data bahwa alur untuk proses rekrutmen diantaranya: *Pertama*, dari pihak madrasah harus berkoordinasi (minta izin) kepada yayasan ataupun pondok mengenai rencana pengrekrutan calon tenaga pendidik baru. *Kedua*, madrasah mendapatkan nama-nama calon tenaga pendidik baru yang telah direkomendasikan dari yayasan (pondok). *Ketiga*, pihak madrasah meminta izin kepada Romo Kyai agar nama-nama yang telah direkomendasikan oleh yayasan tadi disetujui untuk berkhidmah di madrasah.

Alasan MA Darul Huda Ponorogo melakukan proses rekrutmen dikarenakan adanya tenaga pendidik yang bermutasi dari pekerjaannya ke madrasah lain. Dan juga ada yang akan habis masa jabatannya di tahun ini (pensiun). Kedua hal tersebut sudah masuk ke dalam dasar alasan dilakukannya proses rekrutmen seperti yang dikemukakan oleh Mila

Badriyah yang menukil pendapat dari Gomes.

Tahap berikutnya adalah kegiatan seleksi. Di MA Darul Huda Ponorogo, tahap seleksi adalah kegiatan tahap selanjutnya setelah rekrutmen guna memilih tenaga pendidik yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh madrasah untuk mengisi kekosongan pekerjaan. Teori tersebut sama seperti penjelasan pada bab II bagian kajian teori yang dikemukakan oleh Eliana Sari bahwa yang dimaksud dengan seleksi adalah suatu proses pemilihan calon tenaga kerja baru yang mempunyai standar dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Selanjutnya tahap untuk penentuan layak atau tidaknya calon tenaga pendidik tersebut berkhidmah di madrasah dilakukan tahap wawancara dan tahapan pembuatan bukti kesanggupan akta integritas (janji setia) kepada madrasah. Apabila kedua hal tersebut dijalankan dengan baik, maka dari pihak madrasah sudah tidak akan ragu lagi dalam menempatkan calon tenaga pendidik baru tersebut ke posisi pekerjaan yang dibutuhkan madrasah.

### **3. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di MA Darul Huda Ponorogo Pada Masa Pandemi Covid-19**

Di MA Darul Huda Ponorogo, pengembangan sumber daya manusia adalah usaha terencana untuk meningkatkan mutu tenaga pendidiknya. Hal tersebut selaras dengan pendapat dari Asnaini pada bab II bagian kajian teori mengenai pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga pendidik baik secara teknis, teoretis, konseptual, dan moral SDM sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Adapun yang dimaksud dengan program pelatihan adalah upaya yang dapat meningkatkan kegiatan yang dibutuhkan pada waktu yang dekat.

Keterangan tersebut sesuai dengan penjelasan pada bab IV bagian paparan data tepatnya pada keterangan tambahan oleh Ust. Ahmad Mubarak, S.H. mengenai pelatihan.

Bentuk program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19 adalah seperti halnya pengajaran terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan tenaga pendidik. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan teori dari Amirul Mukminin dalam bab II bagian kajian teori mengenai pelatihan.

Berikut ini pemaparan kegiatan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19, diantaranya:

- a. MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), yang dilaksanakan pada hari Sabtu, 02 Agustus 2021. Kegiatan tersebut diselenggarakan oleh KKM 2 Ponorogo dengan tatap muka. Walaupun tatap muka dalam pelaksanaannya tetap menjaga protokol kesehatan yang ketat dan selalu menjaga jarak di setiap pertemuan dan tidak lupa mengenakan masker. Materi yang diangkat pada kegiatan ini adalah tentang Bimtek KMA 183.
- b. Lomba Guru Berprestasi, yang dilaksanakan pada hari Selasa, 25 Januari 2022 yang bertempat di Kemenag kab. Ponorogo. Tujuan adanya kegiatan ini adalah untuk meningkatkan inovasi guru.
- c. Pelatihan Pembuatan RPP, yang dilaksanakan pada hari Senin, 04 Oktober 2021 yang bertempat di Aula KBIHU Al-Haromain Pondok Pesantren Darul Huda Mayak. Kegiatan tersebut diisi oleh Pengawas Kemenag Kab. Ponorogo dengan materi sosialisasi RPP Baru dan PKK. M.
- d. PPG (Pendidikan Profesi Guru), yang dilaksanakan pada hari Ahad, 15

Agustus 2021 yang bertempat di Kantor MA Darul Huda Ponorogo. Kegiatan ini dipimpin langsung oleh Ust. Umar, M. Pd. selaku Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo. Materi yang dibahas adalah tentang kompetensi pedagogik dan sosial guru.

- e. Khataman Al-Qur'an, kegiatan ini merupakan kegiatan rutin satu bulan sekali yang sudah berjalan sangat lama bahkan sebelum pandemi Covid-19 melanda. Selama pandemi Covid-19 teknis kegiatan ini dilakukan secara online/daring dengan pembagian *Maqro'* dan Do'a Khotmil Qur'an yang diselenggarakan melalui media online (WhatsApp) yang dipimpin langsung oleh Ka. Progur Agama MA Darul Huda Ponorogo di Maqom Al-Maghfurlah KH. Hasyim Sholeh.
- f. Selapanan Dewan Asatidz, kegiatan ini persis dengan kegiatan Khotmil Qur'an diatas yakni kegiatan rutin yang dipimpin langsung oleh KH. Abdus Sami' Hasyim (Pengasuh Pondok Pesantren Darul Huda Mayak) dan yang dilakukan satu bulan sekali yang bertempat di Aula Shofa Pondok Pesantren Darul Huda Mayak yang diselenggarakan langsung oleh Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda Mayak. Bentuk kegiatannya adalah Musyawarah guru laju dan mukim untuk mengevaluasi kinerjanya selama satu bulan.
- g. Ziaroh Wali Dewan Asatidz, kegiatan ini diselenggarakan oleh Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda Mayak yang bertempat di Maqom Auliya'. Bentuk kegiatan ini adalah mujahadah bersama yang dipimpin langsung oleh KH. Abdus Sami' Hasyim (Pengasuh Pondok Pesantren Darul Huda Mayak) diselenggarakan setiap setahun sekali. Selama pandemi Covid-19, kegiatan ini belum bisa diselenggarakan seperti sedia kala karena melihat situasi dan kondisi yang tidak memungkinkan

dilakukan.

- h. Workshop Literasi dan Numerasi, kegiatan ini dilaksanakan pada hari Rabu, 23 Desember 2020 yang diselenggarakan oleh MA Darul Huda Ponorogo dan Mts Darul Huda Ponorogo yang diisi oleh Dr. Ahmadi Bardan yang bertempat di Aula Shofa Pondok Pesantren Darul Huda Mayak dengan metode offline (tatap muka) dan online (penyampaian materi). Materi pada kegiatan ini adalah mengenal literasi dan numerasi yang di objekkan kepada tenaga pendidik di lingkungan Pondok Pesantren Darul Huda Mayak (termasuk MA Darul Huda Ponorogo).
- i. Diklat Pelayanan Publik, kegiatan ini dilaksanakan pada hari Jum'at, 27 September 2019 yang diselenggarakan oleh Kemenag Kab. Ponorogo yang bertempat di Kantor Kemenag Kab. Ponorogo. Materi pada kegiatan ini adalah mengenai "*Guru Sebagai Pelayan Publik*".
- j. PKG (Penilaian Kinerja Guru), kegiatan ini dilaksanakan pada hari Ahad, 29 September 2021 yang diselenggarakan oleh MA Darul Huda Ponorogo yang bertempat di Aula Shofa Pondok Pesantren Darul Huda Mayak. Kegiatan tersebut dipimpin oleh Bapak Drs. H Maskur, M. Pd selaku Pengawas Pembina Kemenag Kab. Ponorogo. Materi dalam kegiatan tersebut adalah mengenai penilaian kinerja guru.

Berikutnya, untuk mengetahui tolak ukur keberhasilan program pengembangan dan pelatihan SDM di MA Darul Huda Ponorogo sendiri juga mempunyai takarannya sendiri yang dapat diketahui dari prestasi siswa, kemampuan IT yang semakin terampil, dan tenaga pendidik tersebut mampu mengamalkan ilmu yang telah didapatkan dari program-program pengembangan dan pelatihan diatas. Hambatan yang ditemukan pada saat proses kegiatan pengembangan dan pelatihan di masa pandemi Covid-19 ini

hanya ditemukan beberapa tenaga pendidik yang belum mampu mengikuti proses pengembangan dan pelatihan dikarenakan keterbatasan tentang ilmu teknologi (IT).



## BAB V

### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan apa yang telah dibahas diatas, maka dapat ditarik kedalam butir kesimpulan sebagai hasil dari penelitian ini, diantaranya:

1. Perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19 terlebih dahulu mengadakan rapat atau musyawarah dengan yayasan untuk mempersiapkan kebutuhan apa saja yang harus ada dalam mendapatkan penerus (pengganti) tenaga pendidik yang bermutasi di madrasah lain dan yang masa jabatannya akan berakhir (pensiun). Pada masa pandemi Covid-19 ini, kegiatan perencanaan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik dilakukan dengan serius, hati-hati, dan terarah.
2. Rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19 yaitu dengan sistem pemanggilan langsung yang difokuskan kepada para alumni jika tidak ada melalui non-alumni serta harus mendapatkan izin dari yayasan dan Romo Kyai. Alurnya yakni dari madrasah berkoordinasi dengan yayasan untuk meminta rekomendasi nama-nama calon tenaga pendidik baru. Setelah itu pihak madrasah *sowan* (red: jawa) atau meminta izin kepada Romo Kyai (Pengasuh Pondok Pesantren Darul Huda Mayak) untuk proses disetujui.
3. Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19 menggunakan 9 bentuk kegiatan dan 1 kegiatan diselenggarakan sebelum virus Covid-19 merajalela di seantero Indonesia pada khususnya. 9 kegiatan tersebut

meliputi MGMP, Lomba Guru Berprestasi, Pelatihan pembuatan RPP, Khataman Al-Qur'an, Selapanan Dewan Asatidz, Ziaroh Wali Dewan Asatidz, Workshop Literasi & Numerasi, dan PKG (Penilaian Kinerja Guru). Sedangkan 1 kegiatan yang diselenggarakan sebelum virus Covid-19 merajalela yaitu Diklat Pelayanan Publik yang dilaksanakan pada hari Jum'at, 27 September 2019. Dengan berjalannya program-program tersebut, wawasan dan kompetensi guru semakin meningkatkan dan semakin stabilnya pengelolaan madrasah.

## **B. SARAN**

### **1. Bagi Lembaga**

Pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik pada masa pandemi Covid-19 penting untuk diperhatikan, terkhusus mengenai pembahasannya di dunia pendidikan. Karena hal tersebut mampu mempengaruhi terhadap kelancaran proses pembelajaran dan kemajuan lembaga pendidikan. Tingkat kualitas pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam mendapatkan tenaga pendidik baru perlu dikelola dengan sungguh-sungguh sesuai keadaan pandemi Covid-19 ataupun setelah pandemi Covid-19 usai. Hal ini perlu untuk dipertahankan dan ditingkatkan guna mendapatkan tenaga pendidik baru yang berkompetensi.

### **2. Bagi Kepala Madrasah**

Secara umum, peran kepala madrasah dalam mengelola manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo pada masa pandemi Covid-19 ini sudah dilaksanakan dengan sangat baik. Hal ini dapat diketahui dari keterlibatan kepala madrasah secara langsung dalam mengelola dan mengembangkan manajemen sumber daya manusia di MA Darul Huda Ponorogo melalui kegiatan pengembangan dan

pealtihan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik. Oleh karena itu, peran kepala sekolah dalam mengelola manajemen sumber daya manusia harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan agar dapat mempertahankan citra lembaga pendidikan yang baik.

### 3. Bagi Dewan Asatidz/Guru

Keterlibatan peran dewan asatidz/guru mengenai pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu tenaga pendidik di masa pandemi Covid-19 ini sangat dibutuhkan. Karena dewan asatidz/guru adalah pelaksana pertama dari program-program yang telah di rencanakan oleh seorang kepala madrasah. Oleh karena itu, seluruh dewan asatidz/guru di MA Darul Huda Ponorogo harus meningkatkan kinerja dan tanggung jawabnya dalam memberikan kontribusi kepada madrasah untuk yang menghasilkan tenaga pendidik yang bermutu dan yang mampu bersaing di inovasi pendidikan pada masa mendatang.

### 4. Bagi Peneliti Selanjutnya

diharapkan dan disarankan untuk meneliti lebih semangat dan mendalam lagi mengenai MSD dalam peningkatan mutu tenaga pendidik pada masa pandemi Covid-19 atau setelah masa pandemi Covid-19. Hal itu perlu untuk dilakukan karena pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia selalu berkembang menyesuaikan perkembangan zaman dan kebutuhan lembaga pendidikan. Apabila perjuangan pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia dapat diteruskan di masa yang akan datang maka akan dapat menyempurnakan penelitian ini dan penelitian sebelum-sebelumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, Marbawy. *"Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian"*, Sumatera Utara: Unimal Press, 2016.
- Akhmad Affandi, Suteja. *Dasar-Dasar Pendidikan*. Cirebon: CV. Elsi Pro, 2016.
- Ahmad Tarmiji Alkhudri, Surachman. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan UNJ, 2015.
- Asnaini, dkk. *Pengembangan SDM Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2020.
- Badriyah, Mila. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia, 2019.
- Budi Utomo, Prasetyo dkk. *"Studi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di SD Islam Palembang"*. *Studia Manageria*: Vol. 3, No. 1, 2021.
- Baqi, Muhammad Fu'ad Abdul. *Shahih Bukhari Muslim*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017.
- Diat Prasojo, Lantip. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press, 2016.
- Fatimah, Siti. *"Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus di SDN Legundi 1, Kecamatan Karangjati, Kabupaten Ngawi"*. Skripsi IAIN Ponorogo. 2021.
- Hatta. *Empat Kompetensi Untuk Membangun Profesionalisme Guru*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2018.
- Hardani. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2020.
- Kholik Akbar, Rahmad dan Karwanto. *"Kinerja Tenaga Pendidik dalam Mengelola Pembelajaran di Masa Pandemi Covid-19"*. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* Vol. 09, No. 01, 2021..
- Masram dan Mu'ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017.
- Mukhtar, Lukman Hakim. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Jambi: Timur Laut Aksara, 2018.
- Mukminin, Amirul dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press, 2019.
- Nur, Vivit. *"Manajemen Perencanaan Pembelajaran untuk Kaderisasi Muballigh di Pondok Pesantren Takwinul Muballighin Yogyakarta"*, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 3, No. 1, 2018, 136.
- Nugrahani, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Surakarta: Cakra Books, 2014
- Sari, Eliana. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Jakarta Timur: Jayabaya University Press, 2008.
- Siahaan, Matdio. *"Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan"*, *Jurnal Kajian Ilmiah* 1, No. 1, 2020, 1.

Sidiq, Umar. *Manajemen Madrasah*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta, 2017.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sekretaris RI, 2003.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 *tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: 2005.

Yusuf, Munir. *Ilmu Pendidikan*. Kota Palopo: Lembaga Penerbit Kampus IAIN Palopo Jalan, 2018.

Zazin, Nur dan Galuh Nashrulloh. "Manajemen Organisasi Tanpa Korupsi Perspektif Perspektif Q.S Al- 'Ashr (103): 1-3", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 3, No. 1, 2018, 199.

