PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS BUDAYA RELIGIUS DI MAN 3 JOMBANG

SKRIPSI

Oleh :

LAILATUL MAGHFIRO

D93216052

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN (FTK)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

2020

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : LAILATUL MAGHFIRO

NIM : D93216052

JUDUL: PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS BUDAYA RELIGIUS DI MAN 3 JOMBANG

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

Surabaya, 14 Maret 2020

Yang menyatakan,

METERAI TEMPEL

94AACAHF445458266

6000

ENAM RIBU RUPIAH

LAILATUL MAGHFIRO

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi Oleh :

NAMA : LAILATUL MAGHFIRO

NIM : D93216052

JUDUL: PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS BUDAYA RELIGIUS DI MAN 3 JOMBANG

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 14 Maret 2020

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Dr. Lilik Huriyah, M.Pd.I	**Muh. Khoirul Rifa'i, M.Pd.I**
NIP.198002102011012005	**NIP.198207122015031001**

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi oleh Lailatul Maghfiro ini telah dipertahankan di depan
Tim Penguji Skripsi
Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Surabaya,
Surabaya, 10 Maret 2020
Mengesahkan,
Dekan,

Prof. Dr. H. Ali Mas'ud, M.Ag, M.Pd.I
NIP. 196301231993031002

Penguji I,

Drs. Taufiq Subty, M.Pd.I
NIP. 195506041983031015

Penguji II,

Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin.,Ph.D
NIP. 196703111992031003

Penguji III,

Dr. Lilik Huriyah, M.Pd.I
NIP. 198002102011012005

Penguji IV,

Dr. Muh Khoirul Rifa'i, M.Pd.I.
NIP. 198207122050310 01

KEMENTERIAN AGAMA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300

E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama	:	LAILATUL MAGHFIRO
NIM	:	D93216052
Fakultas/Jurusan	:	FTK/MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
E-mail address	:	renjanalaila@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

■ Skripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (……)

yang berjudul :

PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS BUDAYA RELIGIUS DI MAN 3 JOMBANG.

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 25 Juni 2020.
Penulis

(Lailatul Maghfiro)

ABSTRAK

Lailatul Maghfiro (D93216052), Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Budaya Religius di MAN 3 Jombang, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Dosen Pembimbing I, Dr. Lilik Huriyah, M.Pd. I dan Dosen Pembimbing II, Muh. Khoirul Rifa'i, M.Pd. I.

Seiring dengan perkembangan zaman, tantangan-tantangan yang dihadapi dunia pendidikan semakin beragam, terutama dalam sisi kebudayaan. Potensi resistensi masuknya berbagai macam budaya, terutama budaya-budaya yang memiliki pengaruh negatif seperti budaya-budaya Barat yang dikenal dengan istilah Hedonisme. Sebagai upaya dalam menghadapi berbagai macam tantangan dan tuntutan tugas seseorang terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan SDM merupakan keharusan mutlak. Dan untuk sekolah-sekolah yang berbasis Islam, pengembangan SDM yang berbasis religius juga sangat penting. Dengan MSDM yang memiki ciri khas budaya religius di dalamnya membuat sekolah atau organisasi memiliki kekuatan yang lebih berdaya guna dan mampu menyeimbangi tantangan-tantangan budaya yang masuk di dalam pendidikan, selain itu juga agar menjadi ciri khas sekolah yang sulit ditiru oleh organisasi lain. MAN 3 Jombang merupakan salah satu madrasah yang menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius. Teori yang di gunakan adalah teori Raymond A. Noe untuk fokus penerapan MSDM dan menggunakan teori Alexandra Landmann untuk fokus budaya religius. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif, pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini adalah MAN 3 Jombang menerapkan budaya religius seperti pembiasaan 3S (salam, salaman, sholat dhuha dan dhuhur berjamaah), khotmil Qur'an, pengajian ASWAJA, PHBI, istighasah, sowan dan tawassul kepada Masayikh Bahrul Ulum Tambakberas Jombang, MAN 3 Jombang menerapkan MSDM berbasis budaya religius dalam perencanaan SDM, penarikan, pemilihan (seleksi), pengembangan dan pelatihan, kompensasi, serta separasi. Manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius yang diterapkan di MAN 3 Jombang, sangat baik dan menjadi ciri khas MAN 3 Jombang.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Budaya Religius

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... **iii**
PERNYATAAN KEASLIAN ..... Error! Bookmark not defined.
MOTTO: ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **viii**
DAFTAR ISI ..... **xi**
DAFTAR TABEL ..... **xiii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiv**
ABSTRAK ..... **xv**
BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang Penelitian 1
B. Fokus Penelitian 11
C. Tujuan Penelitian 12
D. Manfaat Penelitian 12
E. Keaslian Penelitian 13
F. Sistematika Pembahasan 14
BAB II KAJIAN TEORI **17**
A. Manajemen Sumber Daya Manusia 17
B. Budaya Religius 22
C. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Religius 27
BAB III METODE PENELITIAN **34**
A. Jenis Penelitian 34
B. Lokasi Penelitian 38
C. Sumber Data 38
D. Metode Pengumpulan Data 40
E. Analisis Data 43
F. Keabsahan Data 45
G. Tahapan Penelitian 48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN **50**
A. Gambaran Umum MAN 3 Jombang 50
B. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN 3 Jombang 56
C. Budaya Religius di MAN 3 Jombang 67

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Manajemen Sumberdaya Manusia Berbasis Budaya Religius di MAN 3 Jombang. 71
BAB V PENUTUP 84
A. Kesimpulan 84
B. Saran 85
DAFTAR PUSTAKA..... 86

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Pimpinan dan Struktur Organisasi MAN 3 Jombang.....53

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi MAN 3 Jombang.....53

Gambar 4.2 Pimpinan MAN 3 Jombang..... 56

Gambar 4.3 Peta Lokasi MAN 3 Jombang..... 56

Gambar 4.4 Rapat bersama pimpinan MAN 3 Jombang..... 58

Gambar 4.5 Evaluasi tenaga pendidik dan kependidikan MAN 3 Jombang.... 59

Gambar 4.6 Interview pelamar yang sudah ASN di MAN 3 Jombang..... 60

Gambar 4.7 Diklat Kinerja dan BIMTEK tenaga pendidik..... 64

Gambar 4.8 Budaya salam, saliman MAN 3 Jombang..... 70

Gambar 4.9 Sholat Dhuha Berjamaah guru dan siswa MAN 3 Jombang..... 70

Gambar 4.10 Khotmil Qur'an dan Istighasah di MAN 3 Jombang..... 71

Gambar 4.11 Pengajian ASWAJA..... 72

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan adalah salah satu usaha dalam mewariskan nilai-nilai kehidupan sehingga bisa menjadi pedoman bagi umat manusia. Pendidikan diharapkan bisa mengikuti perkembangan zaman yang ada, tanpa adanya pendidikan umat manusia akan semakin tertinggal kualitas hidup maupun pemberdayaannya dan bisa dikatakan bahwa dalam melihat suatu peradaban manusia di suatu negara bisa di lihat melalui bagaimana dan sejauh mana pendidikan yang ada di dalam bangsa itu sendiri.

Kunci kehidupan bagi bangsa Indonesia adalah pendidikan. Pendidikan yang baik adalah pendidikan yang mampu memberikan perubahan ke arah yang lebih baik bagi kehidupan bangsanya. Oleh karena itu pendidikan merupakan usaha dalam memajukan suatu bangsa. Di dalam UU No 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional, di dalam Pasal 1 Ayat 5 dikatakan bahwa dalam memajukan penyelenggaraan pendidikan, tenaga kependidikan merupakan bagian dari masyarakat yang ikut serta mengabdikan diri dalam bidang pendidikan, adapun seorang pendidik yang memiliki gelar sebagai pamong belajar, fasilitator, dosen, guru, konselor

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan, pengajar, instruktur, dan julukan lain yang sesuai dengan ciri khasnya dalam bidang pendidikan.[1]

Keberhasilan pengelolaan suatu pendidikan sangat dipengaruhi oleh manajemen yang ada dalam pendidikan itu sendiri. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian merupakan kunci manajemen yang sangat memengaruhi kemajuan suatu organisasi terutama dalam bidang pendidikan. Dalam suatu organisasi manajemen merupakan suatu satu kesatuan.[2] Sehingga suatu organisasi harus dimanajemen secara efektif dan efisien. Dalam kegiatan manajemen dikenal dengan istilah efisiensi dan efektifitas sumber daya terutama sumber daya manusia berhubungan erat dengan penerapan manajemen dalam mencapai tujuan pendidikan.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam pengelolaan suatu pendidikan. MSDM merupakan salah satu tolok ukur dalam mencapai keberhasilan tujuan organisasi, khususnya dalam lingkup pendidikan. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi, karena sumber daya ini memiliki akal, perasaan, hasrat, *skill*, pengetahuan, motivasi, dan karya yang bisa dikembangkan. Meskipun semakin maju teknologi kita, sistem informasi yang semakin canggih, bahan, dan modal yang memadai namun apabila SDM

[1] Zainul musthofa, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, *Urwatul Wutsqo* Vol 5 No 1, 2016, 54.
[2] Muzayyanah Jabani, Implikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islami, *Journal Of Social-Religion Research* Vol 3 No 1, 2018, 14.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dimiliki kurang berkualitas maka akan menghambat pencapaian tujuan organisasi tersebut. Untuk merealisasikan tujuan organisasi, maka sumber daya manusia yang merupakan aset penting bagi sebuah organisasi yang harus dikelola dengan baik dan maksimal.

Manajemen SDM harus dilakukan dengan baik, benar, dan sesuai dengan kaidah kemanusiaan. Apabila dulu manusia diperlakukan dan dikelola layaknya mesin, namun saat ini manusia merupakan aset penting yang menentukan sejauh mana organisasi tersebut berkembang, oleh karena itu manusia harus diperhatikan dengan benar kebutuhan dan diperlakukan dengan baik.

Menurut Meldona mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu hal yang baru, karena sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi sehingga dapat dikatakan bahwa sudah sejak lama manajemen sumber daya manusia di terapkan.[3] Peran penting yang diemban manajemen sumber daya manusia dalam menentukan kelangsungan hidup, efektifitas, dan daya saing organisasi yang mengacu pada kemampuan organisasi dalam mempertahankan tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi perlu dikembangkan. Masukan dalam pengembangan sumber daya manusia adalah *output* untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia di dalamnya.

[3] Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UIN Malang Press, 2009), 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

MSDM merupakan bidang inti dalam suatu organisasi, termasuk dalam lingkup pendidikan.

> *Human resource is one of the organizations resources, a subset of those that lead to superior longterm performance and a subset of which enable them to achieve a competitive advantage*.[4]

Dikatakan SDM adalah salah satu dari sumber daya organisasi, bagian yang memungkinkan mereka untuk mencapai keunggulan daya saing dan bagian dari orang-orang yang menyebabkan kinerja jangka panjang. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya sebagai sasaran dalam pencapaian tujuan organisasi tetapi juga sebagai subjek penting yang menentukan sejauh mana tingkat ketercapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan.

Segala bentuk kegiatan manajemen maupun administrasi di sekolah, sebagus apapun sistem manajemen yang telah dirancang, namun apabila SDMnya kurang berkompenten atau memiliki kepribadian yang kurang baik maka sistem itu akan mengalami kegagalan. Mengapa bisa dikatakan bahwa bagaimana dan arah mana SDM dikelola menentukan keberhasilan atau kegagalan pendidikan?, Jeffrey Pfeffer di dalam buku MSDM karangan Edy Sutrisno dikatakan:[5]

> SDM adalah sumber daya saing unggul yang bisa mengatasi rintangan di masa depan. Jeffrey Preffer mengatakan keunggulan sumber daya manusia dengan sumber daya lainnya yang saat ini berkurang kekuatannya.

---

[4] Cheng Ling Tan and Aizzat Mohd Nasurdin, Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, *Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 2 2011*, 157.

[5] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2011), 19.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

MSDM merupakan bagian penting dalam pendidikan seperti pokok penting dalam menetralkan pengaruh budaya yang masuk. Hal ini menunjuk pada MSDM di negara Indonesia yang mayoritas masyarakatnya adalah muslim yang merefleksikan nilai-nilai Islam dalam setiap aspek kehidupan.. Tantangan-tantangan masa depan yang akan di hadapi oleh MSDM tidaklah sama dengan tantangan di masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana dalam mengelola organisasi secara efektif, efisien, serta mampu menghadapi tantangan-tantangan eksternal seperti pengaruh budaya.

Budaya merupakan istilah yang datang dari disiplin ilmu yang membahas tentang kehidupan sosial di masyarakat.[6] Budaya adalah adat istiadat atau kebiasaan yang sudah berkembang hingga menjadi kebiasaan yang sulit untuk diubah.[7] Budaya merupakan tata norma masyarakat yang diterapkan dalam keseharian. Budaya yang diterapkan selama periode yang tidak singkat akan memengaruhi pola jati diri dari suatu masyarakat seperti budaya semangat dan rajin bekerja yang terus terjadi hingga usia senja begitu juga sebaliknya.[8]

Sedangkan religius adalah suatu hal yang memiliki dampak besar pada pembentukan jati diri masyarakat baik dalam tatanan sosial maupun budaya. Mayoritas masyarakat telah menerapkan tatanan nilai sosial ini dan menggunakan dalam kehidupan masyarakat luas seperti sopan santun,

---

[6] Fathurrohman, M. Pengembangan Budaya Religius dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Ta'allum.* (Vol 4. No 1, Juni 2016), 23.

[7]Depatermen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* http://KBBI.budaya/html

[8] Irham Fahmi, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 185.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kebersihan, kebebasan individu, dan lain-lain. Islam adalah agama *Rahmatallil 'Alamin* yakni rahmat bagi seluruh alam semesta, sebagai agama yang dominan di Negara Indonesia nilai-nilai Islam ini memberikan corak pada pendidikan Islam di Indonesia.

Menanamkan budaya yang baik di dalam lembaga pendidikan merupakan hal yang sangat penting terutama dalam membangun ketaqwaan warga sekolah terutama pendidik dan tenaga kependidikan selaku pencetak generasi-genarasi selanjutnya. Budaya religius merupakan nilai-nilai agama yan diterapkan sejak lama sehingga menjadi tradisi atau kebiasaan yang bisa menjadi ciri khas dalam pendidikan tersebut.

Islam menempatkan manusia sebagai makhluk yang mulia. Islam memandang manusia sebagai *homo islamicus.* QS: Sajdah: 9

ثُمَّ سَوّٰـهُ وَنَفَخَ فِيْهِ مِنْ رُوْحِهِ وَ جَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ و الْاَبْصَارَ وَ الْاَفْئِدَةَ ^ قَلِيْلاً مَّا تَشْكُرُوْنَ

Artinya: *Kemudian, Ia sempurnakan kejadiannya dan Ia tiupkan padanya sebagian ruh-Nya dan Ia jadikan bagi kamu pendengaran dan penglihatan, dan hati, tetapi sedikit sekali dari kamu yang bersyukur.*[9]

Konsep *homo islamicus* berawal dari pandangan Islam tentang manusia. Manusia adalah ciptaan Tuhan yang paling sempurna, keberadaannya sebagai wakil Tuhan.[10] Sebab itu, hendaklah manusia berjalan sesuai dengan tuntunan-Nya, yakni sesuai dengan syari'ah.

[9] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 10.
[10] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, 11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Belajar mengenai manusia adalah hal yang sangat menarik, dengan berbagai macam sifat dan sikap manusia dibentuk. Bagaimana suatu lembaga pendidikan memberdayakan manusia di dalamnya, hal ini merupakan faktor penting lembaga dalam meningkatkan mutu pendidikan. Manusia merupakan makhluk Tuhan yang paling pintar di antara makhluk lainnya. Manusia dikaruniai akal dan perasaan oleh Tuhan sebagai wujud keunikan manusia sebagai makhluk Tuhan. Melihat kembali manusia memiliki karakter, sifat serta perilaku masing-masing yang berbeda, namun dengan adanya tujuan yang sama, maka manusia akan mudah untuk mengelola sumber daya manusia di organisasinya.[11]

Di era modernisasi ini kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas adalah sangat tinggi dan kompleks. Manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi, untuk mencapai target tersebut seluruh SDM yang ada haruslah dikelola dengan baik sehingga termotivasi untuk bekerja dan memiliki kinerja yang diinginkan.[12] Dalam proses mewujudkan cita-cita pendidikan, SDM yang ada harus dikelola dengan sebaik-baiknya mulai dari perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, pengembangan, sampai dengan pegawai yang pensiunan. Di lain sisi, pengelolaan ini bertujuan untuk memberikan kesejahteraan bagi *stakeholder* melalui beberapa cara misalnya dengan kompensasi (baik gaji maupun bonus), insentif, pendidikan, pelatihan, kesehatan, liburan, dan kesejahteraan lainnya.

[11] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rajawali Press, 2016), 6.
[12] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seiring dengan perkembangan zaman, tantangan-tantangan yang dihadapi dunia pendidikan semakin beragam, terutama dalam sisi kebudayaan. Potensi resistensi masuknya berbagai macam budaya, kita harus menghadapinya terutama budaya-budaya yang memiliki pengaruh negatif seperti budaya-budaya Barat yang dikenal dengan istilah Hedonisme. Berbagai macam budaya masuk ke dalam dunia pendidikan, termasuk budaya-budaya Barat. Budaya Barat yang telah masuk di Indonesia adalah seperti hedonisme, mengakibatkan orang memandang sebelah mata terhadap nilai-nilai agama dan pekerti yang dipandang tidak memberi konstrIbusi secara keduniawian.

Kita bisa melihat bagaimana kondisi sekolah-sekolah kita di zaman ini, antara sekolah Islam dan umum tidak ada perbedaannya, dilihat dari *stakeholder* yang ada di sekolah tersebut. Kita sering mendengar pepatah yang mengatakan ilmu tanpa agama buta dan agama tanpa ilmu lumpuh oleh karena itu pendidikan kita tidak akan lengkap apabila tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya masih minim pengetahuan tentang keagamaan.

Menurut Muhaimin dalam skripsi Lailil memberikan gambaran umum bahwa bangsa Indonesia saat ini sedang mengalami permasalahan terkait perilaku yang *multidimensional*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dan kajian ilmu pengetahuan dijelaskan terkait

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

permasalahan moral dan akhlak yang memiliki keterkaitan permasalahan yang dihadapi pendidikan kita saat ini.[13]

Tantangan yang tak kalah penting adalah bagaimana seorang manager harus benar-benar memahami bagaimana membuat kebijakan dan aturan-aturan yang sesuai dengan panduan Islam, selain berkewajiban memberi contoh dalam berperilaku dan membuat keputusan yang bijak dan adil, manager juga harus pandai dalam mengelola sumber daya di dalam organisasinya, terutama sumber daya manusianya sesuai dengan kaidah-kaidah dalam Al-Qur'an dan hadist.

Sebagai upaya dalam menghadapi berbagai tantangan-tantangan dan tuntutan tugas seseorang terutama untuk menjawab tantangan masa depan seperti yang telah dijelaskan di atas, pengembangan SDM merupakan keharusan mutlak. Dan untuk sekolah-sekolah yang berbasis Islam, pengembangan SDM yang berbasis religius juga sangat penting. Dengan MSDM yang memiki ciri khas budaya religius di dalamnya membuat sekolah atau organisasi memiliki kekuatan yang lebih berdaya guna dan mampu menyeimbangi tantangan-tantangan budaya yang masuk di dalam pendidikan kita, selain itu juga agar menjadi *icon* sekolah yang sulit ditiru oleh organisasi lain.

Dengan hal ini, penelitian ini diarahkan kepada bagaimana menerapkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis budaya

[13] Lailil Fatmawanti, Implementasi Budaya Religius dalam Pembinaan Mental Mahasiswi D-III Kebidanan di Akademi Kebidanan Sakinah Pasuruan (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018), 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

religius di dalam pendidikan, yang meliputi kegiatan rekrutmen, pengembangan dan pelatihan penilaian kinerja, serta kompensasi.

MAN 3 Jombang merupakan salah satu Madrasah Aliyah Negeri yang terletak di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang. Manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius telah diterapkan di MAN 3 Jombang. MAN 3 Jombang sering memenangkan dan memperoleh prestasi-prestasi baik di bidang akademik maupun dibidang non akademik. Seperti memenangkan 9 kejuaraan di ajang porseni Kabupaten Jombang.[14]

Lomba-lomba tersebut meliputi lomba bulutangkis, lari 100 meter, desain grafis, silat, volly, singer, MTQ, dan pidato bahasa Inggris.[15] Dan prestasi itu tidak hanya diperoleh oleh peserta didiknya, namun juga kepala madrasah dan guru yang sering mendapat penghargaan. Seperti kepala madrasah MAN 3 Jombang mendapat penghargaan sebagai kepala madrasah pelopor inovasi IT. keberhasilan-keberhasilan yang diraih bukan semata hanya karena kemampuan dhahiriahnya, namun juga karena adanya budaya religius yang diterapkan di madrasah ini, merupakan suatu hal yang dinilai sebagai kunci kesuksesan yang diraih.

> Menurut penjelasan waka kesiswaan KH. Syifa Malik beliau mengatakan bahwa siswa-siswi MAN peserta olimpiade yag sudah dipilih dan dibimbing selama berhari-hari sebelum berangkat, diajak berdoa sowan dan tawassul oleh guru-guru dan pimpinan MAN pada semua muassis pondok, khususnya almaghfurlah KH. Abdul Wahab Hasbullah.[16]

---

[14]Profil MAN 3 Jombang. Diakses pada 9 Oktober 2019. https://mantambakberas.sch.id
[15] Profil MAN 3 Jombang. Diakses pada 9 Oktober 2019. https://mantambakberas.sch.id
[16] Artikel Tambakberas. Di akses pada 28 November 2019. https://tambakberas.com

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Budaya sowan dan tawassul oleh semua unsur di madrasah sangat penting dilakukan guna melatih usaha dhahir sekaligus batin untuk meraih kesuksesan. Selain itu ada budaya sholat dhuha dan dhuhur berjamaah, dan budaya religius lain yang diterapkan, tidak hanya dilakukan oleh peserta didiknya melainkan juga kepala madrasah bersama pendidik dan tenaga kependidikan juga ikut serta dalam menerapkan budaya ini. Keberhasilan-keberhasilan yang diraih tidak lepas dari bagaimana proses penerapan MSDM yang dilakukan oleh kepala madrasah. Bagaimana proses pemilihan dan seleksi hingga pengembangan sumber daya manusia berbasis budaya religius di madrasah.

Adanya penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius di MAN 3 Jombang, membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di sini. Pada penelitian ini akan fokus kepada bagaimana MSDM dan budaya religius yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan objek penelitiannya adalah pendidik dan tenaga kependidikan. Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti mengambil penelitian dengan judul "Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Budaya Religius di MAN 3 Jombang"

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, penelitian ini terfokus pada Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Budaya Religius, yang diuraikan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia di MAN 3 Jombang?
2. Bagaimana budaya religius di MAN 3 Jombang?
3. Bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius di MAN 3 Jombang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan mendeskripsikan penerapan manajemen sumber daya manusia di MAN 3 Jombang.
2. Mengetahui dan mendeskripsikan budaya religius di MAN 3 Jombang.
3. Mengetahui dan mendeskripsikan penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius di MAN 3 Jombang.

D. Manfaat Penelitian

Dari penelitian di atas, diharapkan penelitian ini bermanfaat bagi beberapa pihak, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perguruan Tinggi UIN Sunan Ampel Surabaya

   Penelitian ini bisa dimanfaatkan oleh Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Ampel Surabaya, salah satu tambahan wawasan pengetahuan terkait ilmu manajemen pendidikan yang bisa dijadikan kajian lebih dalam.

2. Bagi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Ampel Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hasil penelitian ini dimanfaatkan sebagai penunjang dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi lembaga pendidikan MAN 3 Jombang

   Hasil penelitian ini sebagai konstribusi pemikiran atas penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius.

4. Bagi peneliti

   Hasil penelitian ini sebagai cakrawala pengetahuan secara praktis dan teoritis terkait manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius.

E. Keaslian Penelitian

Sebagai tolok ukur keaslian penelitian ini, peneliti memberikan penjelasan pembanding dengan penelitian sebelumnya. Seperti yang terdapat di bawah ini:

1. [Skripsi] Implementasi Manajemen Sekolah Dalam Mewujudkan Budaya Religius di SMP Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Ririt Novita Sari, 2016.

   a. Fokus

      Penelitian Ririt Novita Sari terfokus kepada manajemen sekolah dan budaya religus. Sedangkan penelitian ini terfokus pada penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan budaya religius.

   b. Teori

      Penelitian Ririt Novita Sari memakai teori Stonner pada fokus manajemen sekolah dan menggunakan teori Tylor pada fokus budaya religius. Adapun penelitian ini memakai teori Raymond A. Noe untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

fokus penerapan MSDM dan menggunakan teori Alexandra Landmann untuk fokus budaya religius.

c. Metode Penelitian

Penelitian Ririt Novita Sari menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Begitu pula penelitian ini juga menggunakan jenis penelitian kualitatf dengan pendekatan deskriptif, dan teknik pengumpulan data dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam pengolahan data peneliti menganalisis dengan reduksi data, penyajian data, serta verifikasi data dan diuji keabsahannya melalui triangulasi sumber, metode, serta teori.

d. Lokasi

Penelitian Ririt Novitas Sari bertempat di SMP Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Sedangkan penelitian ini bertempat di MAN 3 Jombang.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan penelitian ini meliputi lima bab. Sistematika penelitiannya meliputi:

Bab I Pendahuluan

Bab pertama terdiri latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, keaslian penelitian, dan sistematika pembahasan. Pada bab pertama ini peneliti memberikan gambaran umum

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tentang keseluruhan tulisan serta fokus penelitian yang diuraikan oleh peneliti dalam pembahasannya.

Bab II Kajian Pustaka

Pada bab kedua ini menjelaskan konseptualisasi tentang tema yang dikaji yang memuat uraian dan kajian mengenai proposisi, teori, isu-isu serta hasil penelitian. Pada bab kedua ini juga di jelaskan mengenai perspektif teoritis yang digunakan untuk menjelaskan dinamika perilaku dari fokus yang di teliti. Pada kajian pustaka penelitian ini terfokus kepada teori manajemen sumber daya manusia, budaya religius, dan penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius.

Bab III Metode Penelitian

Pada bab ketiga berisi tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahapan penelitian.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab keempat ini berisi tentang gambaran umum dan pembahasan hasil penelitian.

Bab V Penutup

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada bab kelima ini berisi tentang kesimpulan dan saran mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius di MAN 3 Jombang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

> *Human resource is one of the organization's resources, a subset of those that lead to superior longterm performance and a subset of which enable them to achieve a competitive advantage*.[17]

SDM adalah sumber daya dalam suatu organisasi memungkinkan mereka untuk mencapai keunggulan daya saing dan bagian dari orang-orang yang menyebabkan kinerja jangka panjang. Manusia adalah sumber daya yang sangat bernilai yang mempunyai ilmu pengetahuan tentang sikap untuk mengelola manusia yang ada di dalam organisasi secara efektif dan efisien.[18]

Manusia memiliki peran penting serta berpengaruh dalam setiap program yang ada di organisasi, karena manusia sebagai perencana, subjek, dan inti dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan yang telah direncanakan tidak akan mencapai keberhasilan tanpa pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan efektif. Sekalipun sumber dana dan alat sudah sangat mumpuni namun seua akan sia-sia apabila pegawai tidak ikut andil. Mengelola pegawai merupakan hal yang sukar, sebab manusia memiliki status, perasaan, akal, hasrat yang beraneka di dalam organisasi.

---

[17] Cheng Ling Tan and Aizzat Mohd Nasurdin, Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, *Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 2 2011*, 157.

[18] Agung Prihantoro, Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen, *Vaue Added* vol. 8 No.2, 2012, 79.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sumber daya manusia adalah aset atau kekayaan, bukan sekedar salah satu objek organisasi yang apabila dikelola dengan tepat dapat memberikan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) bagi organisasi.[19] Untuk merealisasikan tujuan, visi, serta misi organisasi tentu SDM yang ada tersebut harus memiliki nilai kompetensi karakteristik, yakni:

1. Dorongan atau motif yang diwujudkan melalui perbuatan dan perilaku yang terarah dan sesuai tujuan yang telah ditentukan.
2. Memiliki sifat konsisten pada suatu informasi dan situasi.
3. Memiliki konsep diri.
4. Berkompetensi sesuai dengan bidangnya.
5. Memiliki keterampilan yang mumpuni dan sesuai dengan bidangnya.[20]

Menurut Spencer dalam Hutapea dan Thoha, dikatakan bahwa karakter kompetensi meliputi: pengetahuan, keterampilan, konsep diri, ciri diri, dan motif.[21]

SDM adalah sumber daya yang mempunyai hasrat, fikiran, perasaan, motif, keterampilan, dan mampu berkarya. Dan kemampuan ini sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi.[22]

---

[19] Ali Arifin, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 19.

[20] Ali Arifin, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 19-20.

[21] Zulfa Khaeria, Kompetensi Sumber Daya Manusia di Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Gowa, *Jurnal Universitas Makasar*, 3. http://eprints.unm.ac.id110151JURNAL%20ZULFA%20KHAERIA%20JUFRI

[22] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

SDM merupakan pegawai, tenaga kerja, atau orang-orang yang ditarik untuk bekerja di suatu organisasasi dan bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi[23] Sebagian besar dari sumber daya manusia merupakan hasil budaya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan penuh pemahaman, kerja keras, dan perjuangan berat.[24]

Gabungan dari kemampuan daya fisik dan fikir yang ada di dalam diri manusia disebut sumber daya manusia.[25] Kemampuan daya pikir merupakan kecerdasan bawaan dari lahir, sedangkan kecakapan didapatkan melalui pendidikan. Kemampuan fisik merupakan ketahanan serta kekuatan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Sehingga bisa dikatakan bahwa sumber daya manusia dalam pendidikan merupakan kompetensi fungsional yang terdiri dari daya fikir dan fisik yang ada pada diri tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugasnya. Pada saat menjalankan pekerjaannya, seseorang diharuskan untuk menunjukkan kemampuannya secara berhubungan antara kemampuan fikir maupun fisik. Meskipun demikian, kemampuan ini harus diimbangi dengan kecerdasan emosional (*Emotional Intellegence*).

Kemampuan untuk mengetahui dan memahami diri dan orang lain merupakan hal yang sangat penting, seseorang yang mampu memahami diri sendiri dan orang lain menunjukkan bahwa seseorang itu memiliki

---

[23] Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 20.
[24] Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1996), 8.
[25] Epon Ningrum, Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan, *Jurnal UPI*, 3. https://ejournal.upi.eduindex.phpgeaarticleview1681

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kecerdasan emosional. Goleman dalam Epon bahwa untuk mencapai keberhasilan hidup di masyarakat diperlukan kecerdasan emosional di atas kecerdasan intelektual.[26] Menurut Tilaar dalam Epon, terdapat tiga tuntutan terhadap SDM bidang pendidikan di era saat ini, yakni sumber daya manusia yang terus belajar, *indegeneous*, dan unggul.

Hakikat manajemen sumber daya manusia ialah mengelola hubungan antara manusia dengan serangkaian tugas yang diberikan.[27] MSDM (*human resourch management*) merupakan kumpulan kegiatan yang ditujukan untuk rekrutmen, mempertahankan dan mengembangkan pegawai secara efektif dan efisien.[28] MSDM merupakan mengelola semua masalah yang berkaitan dengan manusia yang ada di dalam organisasi tersebut agar tercapai tujuan yang telah direncanakan.[29]

MSDM (*human resourch management*) merupakan kumpulan kegiatan manajemen yang terdiri dari kegiatan rekrutmen, mempertahankan, dan mengembangkan pegawai.[30] MSDM adalah segala usaha baik dalam bentuk kebijakan, kegiatan, pertimbangan, dan lain-lain sehingga mampu bekerja secara totalitas untuk mencapai tujuan pendidikan.[31]

---

[26] Epon Ningrum, Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan, *Jurnal UPI*, 4.
[27] Prawiranegoro, Darsono dan Dewi Utari, *Manajemen SDM Abad 21* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 37.
[28] Irham Fahmi, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 1.
[29]Ali Arifin, *Pengantar Manajemen Sumber daya Manusia* (Surabaya: UINSA Press, 2014), 18.
[30]Irham Fahmi, *Pengantar Manajemen Sumber daya Manusia Konsep dan Kinerja* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 1.
[31]Nurul Ulfiatin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Human resources management is a process which includes four tasks of attracting maintain of human resources, developing, and creating viewpoint [32]

Dapat diartikan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang meliputi empat tugas yakni rekrutmen, mengembangkan, menciptakan sudut pandang dan mempertahankan tenaga kerja.

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan mengelola sumber daya yang meliputi kegiatan perencanaan, penarikan, selesksi, pengembangan dan pelatihan, keselamatan, kesehatan, serta kompensasi guna mencapai tujuan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder. Melalui kumpulan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian, semua terdapat dalam rancangan stratetegis yang meliputi: perencanaan sumber daya manusia, penarikan, seleksi, pengembangan dan pelatihan, penilaian kerja, pengembangan karier, tunjangan, gaji, dan intensif, serta etika.[33]

Praktik Penerapan MSDM meliputi: Perancangan pekerjaan, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, tunjangan, serta hubungan antara tenaga kerja dan karyawan.[34] Dari beberapa pendapat di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan manusia yang ada di dalam organisasi tersebut, yang meliputi kegiatan

---

[32] Reza Alami dan Reza Sohaei, The Effectiveness of Human Resource Management on Improving the Performance of Education Staff, *International Journal of Business and Social Science*, Vol 6. No 5, 2015, 253.

[33]Sentot IW, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Selemba Empat, 2018),15.

[34]Noe, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keungguslan Bersaing*, trjm. David Wijaya (Jakarta: Selemba Empat, 2013), 104.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perencanaan sumber daya manusia, penarikan dan seleksi, pengembangan dan pelatihan, pengembangan karier, pemberian kompensasi, dan separasi.

Adapun fungsi MSDM meliputi: analisis pekerjaan, perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan pelatihan, evaluasi, kompensasi, pengembangan karier, kesehatan dan keselamatan, PHK.[35] Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas SDM di dalam organisasi.[36]

B. Budaya Religius

Budaya merupakan hasil dari kesepakatan yang dipakai manusia sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari.[37] Heskett dan Kotter mengatakan budaya bisa dikatakan sebagai loyalitas terhadap hasil pemikiran manusia baik berupa perilaku, seni, kepercayaan, dan lain-lain yang menggambarkan situasi dari suatu komunitas masyarakat.[38] Holden mengembangkan pendekatan *social constructionist*, dengan menggambil *statement* dari Hastrup bahwa budaya merupakan hubungan, bukan sekedar sistem bentuk dan substansi yang stabil.[39]

---

[35]Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktik)* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016, 14.

[36]Iriani Ismail, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang; Lembaga Penerbitan Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya, 2010), 5.

[37] Irham Fahmi, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 1.

[38] Fathurrohman, M. Pengembangan Budaya Religius dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Ta'allum.* (Vol 4. No 1, Juni 2016), 33.

[39] Rees, David dan Richard McBain. *People Management*. Diterjemakan oleh Sukono (Jakarta: Kencana, 2007), 189.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *In its most basic sense culture is the shared experience and value system of a group, the aspect of thought and behaviour that is learned, created by individuals, and capable of being taught to other.*[40]

Dapat diartikan bahwa dalam budaya arti yang paling dasar adalah pengalaman dan tatanan nilai bersama dari kelompok, segi pemikiran dan perilaku yang tidak dipelajari, mampu disampaikan kepada orang lain dan diciptakan oleh individu.

Di Indonesia budaya diambil dari bahasa Sansekerta *Budhaya*, yaitu bentuk jamak dari budhi dan dhaya yang berarti budi atau akal.[41] Kemudian kata ini mengalami penyederhanaan menjadi budi yang artinya kecerdasan dan daya yang artinya kemampuan, oleh karena itu seseorang mempunyai daya berfikir serta menciptakan rasa, karsa, serta cipta. Latuconsina dalam thesis yang ditulis oleh Afdilla dikatakan bahwa yang dikatakan budaya merupakan nilai kehidupan yang telah diwujudkan dalam keseharian, tidak hanya sebagai pajangan, slogan, atau motto madrasah.[42]

Menurut Kementrian Pendidikan Nasional dalam Afdlila bahwa religius merupakan perbuatan dan sikap taat saat menyampaikan ilmu agama yang dipercayainya, menghargai dan menghormati keyakinan agama lain, serta tetap berhubungan dengan baik dengan penganut agama lain.[43] Makna religius sangat luas tidak hanya tentang tindakan seperti sholat dan membaca

---

[40] Alexandra Landmann, The Study of Religion – Thoughts on Approaches, *Journal of religious culture*, 2013, 1.

[41] Milatul Afdlila, *Manajemen Pengembangan Budaya Relihius di SMK Wikrama 1 Jepara* (Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Wali Songo Semarang, 2018), 53.

[42] Milatul Afdlila, *Manajemen Pengembangan Budaya Relihius di SMK Wikrama 1 Jepara*, 54.

[43] Milatul Afdlila, *Manajemen Pengembangan Budaya Relihius di SMK Wikrama 1 Jepara*, 54.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Al-Qur'an, religius memiliki makna yang lebih komprehensif seperti membiasakan berperilaku yang baik dan mulia semata-mata untuk mencari ridho-Nya.

Allah berfirman dalam QS. Al-Baqarah: 208:[44]

يَاَيُّهاالَّذِينَ ءَامَنُواادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَةً و لاَ تَتَّبعوا خُطُواتِ الشَيْطان اِنَهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِيْنٌ

Artinya: "*Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam secara keseluruhan dan janganlah kamu turuti langkah-langkah setan. Sesungguhnya setan itu musuh yang nyata bagimu."* (QS. Baqarah: 208)

Nilai keberagamaan berasal dari agama itu sendiri dan meresap ke dalam jiwa. Nilai ini sangat penting untuk dibudayakan dalam pendidikan kita, dengan menerapkan nilai-nilai religius di dalam pendidikan dan memberlakukan kepada sumber daya manusia yang ada di dalam pendidikan tersebut akan memberikan pengaruh yang baik, dengan menanamkan nilai religius kepada guru dan tenaga kependidikan baik dalam pembelajaran dan sistem manajemen pendidikan akan memberikan tujuan yang lebih baik bahwa dalam bekerja tidak hanya tentang dunia melainkan juga untuk ibadah kepada Tuhan.[45]

Nilai religius dijunjung tinggi oleh manusia, nilai-nilai ini dijadikan pegangan dan pedoman bagi manusia dalam menyelelesaikan permasalahan,

---

[44] Zainal Fuadhi, Studi Fenomenologi Pengembangan Budaya Religius Keislaman Di Madrasah Aliyah Negeri Tlogo Blitar, *Ulul Albab: Islamic Educational Journal*, 39.

[45] Fathurrohman, M. Pengembangan Budaya Religius dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Ta'allum.* (Vol 4. No 1, Juni 2016), 29.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

muamalah, bersikap, berperilaku, dan berhubungan dengan sesama manusia atau dengan Tuhan. Pada dasarnya nilai relgius merupakan nilai yang kuat dari pada dengan nilai-nilai kehidupan yang lainnya, karena mata rantai dan pusat nilai ini adalah kepada Tuhan. Nilai-nilai religius ini memiliki pokok-pokok yang sesuai dengan ketentuan Tuhan. Adapun nilai-nilai religius yang dianggap nilai tertinggi dalam Islam meliputi nilai akhidah, syari'ah, dan akhlak.[46]

1. Nilai Akidah

   Nilai akidah ini berkaitan dengan keyakinan kepada Allah. Meyakini bahwa Allah Esa dan hanya Allah yang wajib disembah. Dengan mengabdikan diri hanya kepada Allah SWT, seorang hamba akan melahirkan jiwa bebas dan tidak tunduk pada selain Allah.

2. Nilai Syariah

   Syariah sendiri memiliki arti jalannya air, hal ini menunjukkan bahwa apapun yang ada di dunia ini, semua berjalan di atas takdir atau ketatapan Allah SWT. Di jalan ini akan didapati aturan-aturan yang sesuai dengan kaidah Tuhan, yang di jadikan manusia sebagai aturan dalam menjalani kehidupan, baik *hablumminannas* maupun *hablumminallah.*

3. Nilai Akhlak

   Akhlak sendiri sering kita ketahui sebagai nilai pekerti atau tabiat. Pekerti ini juga menghubungkan antara makhluk dan penciptanya.

[46] Abudin Nata, *Metodologi Studi Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 84.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebagai jembatan dalam berkomunikasi baik makhluk dengan Tuhannya, maupun makhluk dengan sesama makhluk.

Nilai religius biasa dikenal dengan nilai ketuhanan dan nilai kemanusiaan yang diwujudkan di dalam perilaku, sikap, dan kreasinya.[47] Adapun nilai ketuhanan yang dikatakan diwujudkan dalam bentuk kesabaran, rasa syukur, tawakkal, iman, serta ihsan. Dan nilai kemanusiaan sendiri meliputi silaturahmi, rendah hati, persaudaraan, dermawan, tepat janji, amanah, dan hemat. Menurut Gay Hendricks dan Kate Ludeman dalam Lailil Fatmawati bahwa ada beberapa sikap religius yang terlihat pada diri seseorang di antaranya adalah kejujuran, keadilan, bermanfaat bagi orang lain, rendah hati, bekerja efisien, memiliki visi ke depan, disiplin tinggi, dan keseimbangan.[48]

Budaya religius adalah kumpulan dari aktivitas yang dikerjakan oleh seluruh *stakeholder* madrasah, yang dilihat dari segi perilaku serta sikap, selain itu juga terdapat penampilan, dan perkataan yang diwujudukan melalui cara bersikap, berbicara, dan berpenampilan.[49] Setiap lembaga memiliki budaya atau tradisinya sendiri. Segala aktivtas yang dilakukan dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari disebut budaya. Budaya ini dijaga dan diterapkan oleh seluruh stakeholder madrasah sehingga bisa mewujudkan madrasah yang unggul dan berbeda dengan madrasah yang lain. Untuk mewujukan budaya madrasah maka seluruh warga madrasah harus ikut serta

---

[47] Lailil Fatmawanti, Implementasi Budaya Religius dalam Pembinaan Mental Mahasiswi D-III Kebidanan di Akademi Kebidanan Sakinah Pasuruan (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018), 31.

[48] Lailil Fatmawanti, 26-28.

[49] Zainal Fuadhi, Studi Fenomenologi Pengembangan Budaya Religius Keislaman Di Madrasah Aliyah Negeri Tlogo Blitar, *Ulul Albab: Islamic Educational Journal*, 48.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam mewujudkannya, yang dipimpin oleh kepala madrasah dan diikuti oleh pendidik, tenaga kependidikan, wali siswa, serta komite madrasah.[50]

Budaya organisasi dididalamnya terdapat budaya religius, budaya religius lebih mengutamakan aspek nilai. Nilai sebagai pondasi kokoh dalam terbentuknya budaya religius, nilai tersebut adalah nilai religius.

Budaya religius di madrasah adalah usaha dalam merealisasikan nilai ajaran agama menjadi budaya dalam bersikap dan berperilaku serta diterapkan seluruh *stakeholder* madrasah. Penerapan budaya religius di madrasah merupakan hal yang sangat penting, menurut Hayati dalam Jurnal Karya Zainal mengatakan bahwa perwujudan nilai religius ini berupa sikap yakin, amanah, pantang menyerah, teladan, mandiri, kekeluargaan, disiplin serta semua sikap ini membawa perubahan dari yang hanya diyakini di dalam hati lalu diterapkan dalam perilaku sehari-sehari.[51]

C. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Religius

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pengelolaan manusia yang ada di suatu organisasi meliputi seragkaian aktivitas perencanaan (*planning*) sumber daya manusia, penarikan serta seleksi, pengembangan dan pelatihan, pengembangan karier, pemberian balas jasa, integrasi, dan PHK. MSDM dalam Islam memiliki tujuan mengantisipasi apabila ada sesuatu hal yang diluar rencana atau memberi dampak buruk kepada organisasi, seperti mempekerjakan pegawai yang kurang kompeten

[50] Lailin Azizah, Kepemimpinan Berbasis Budaya Religius untuk Peningkatan Mutu, 2.
[51] Zainal Fuadi, Studi Fenomenologi Pengembangan Budaya Religius Keislaman di Madrasah Aliyah Negeri Tlogo Blitar, *Ulul Albab*, 40.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan menyebabkan segala sesuatu menjadi tidak efektif dan efisien. Khususnya tentang pemborosan waktu adalah sesuatu yang dilarang Islam.[52]

Adiwarman Karim bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis religius atau Islami meliputi empat hal, yakni:[53]

1. Sistem manajemen berpedoman pada nilai-nilai Islami, seperti adil, jujur, amanah, cerdas, serta menyampaikan. Pondasi yang harus dimiliki oleh seorang muslim.
2. Balas jasa untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai.
3. Memberlakukan pegawai sesuai dengan peri kemanusian, spiritual, menghormati, dan menghargai baik pada saat mengambil keputusan.
4. Struktur organisasi didasarkan pada *Ukhuwah Islamiyah* yakni pemimpin tidak hanya sebagai bos namun juga bisa membaur dengan bawahan. Tetap mengarahkan, memimpin, dan memiliki otoritas formal dan asalkan kedekatan antara pegawai dengan pimpinan tidak mengandung dosa.

Adapun ruang lingkup manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius meliputi:

1. Perencanaan SDM

Ibnu Abbas r.a berkata, saya mendengar Nabi Muhammad SAW bersabda: "*Barang siapa menjadi orang yang selalu merencanakan setiap usahanya, maka ia akan di ampuni oleh Allah*" (HR. Thabrani).[54] Dari hadist ini, kita bisa mengetahui pentingnya membuat suatu

[52]Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 41).
[53] Adiwarman Karim, *Ekonomi Islam*, 171.
[54] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 48.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perencanaan untuk setiap kegiatan atau aktivitas yang akan di lakukan. Dan sebelum menata perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik untuk kita membuat analisis, deskripsi, serta spesifikasi jabatan.

Setelah memeroleh informasi dari analisis jabatan maka dilakukan perencanaan SDM. Perencanaan ini sangat penting untuk mengetahui jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, menghindari orang yang kurang tepat yang tidak sesuai dengan kemampuannya, menghindari pegawai yang bekerja kurang efektif, dan untuk mengefektifkan wawancara agar tidak terbuang sia-sia untuk wawancara yang tidak berguna, dan mempertimbangkan kemampuan dalam klasifikasi tugas-tugas baru yang sesuai dengan tujuan organisasi.

2. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan aktivitas pengerahan pelamar yang dapat dipekerjakan. Dalam rekrutmen harus adil sehingga bisa memberi peluang untuk orang lain serta memberikan kebijakan yang adil pula kepada setiap pelamar. Proses rekrutmen ini didasarkan pada kemampuan pelamar apakah sesuai dengan apa yang diperlukan oleh organisasi serta memiliki kesesuaian antara kualifikasi yang dimiliki dengan lowongan yang tersedia. Ada beberapa hal yang harus dijelaskan dalam memberikan informasi rekrutmen yakni strata pendidikan, persyaratan khusus seperti (sertifikat tertentu, keterampilan), kualifikasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

profesional (misal menguasai softwere tertentu), kualifikasi pribadi (misal bernegoisasi, gesit), pengalaman kerja, dan kisaran gaji.[55]

Agama Islam selalu mengajarkan tentang kebaikan, termasuk dalam bidang rekrutmen. Rekrutemen hendaknya adilakukan secara transparan, jujur, dan adil. Dalam proses rekrutmen juga dianjurkan untuk merekrut pegawai yang sholeh dan memiliki kompetensi sesuai dengan apa yang dibutuhkan.[56] Seorang pelamar diharapkan mempunyai dan menerapkan nilai religius pada dirinya, serta mempunyai tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan dan tidak melupakan dirinya sebagai hamba Tuhan yang selalu berserah diri kepada-Nya.

Allah berfirman dalam QS. surat An Nisa ayat 58-59 yang artinya:

> *Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaknya kamu menetapkan dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-sebaiknya yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat. Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan Taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) diantara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (Sunnanhnya) jika kamu beriman kepada Allah dan Hari Kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya*."[57]

3. Seleksi

Khalifah Ali bin Abi Thalib RA pernah memerintahkan seorang gubernur Mesir yakni Asytar al Nukhai untuk memeroleh pekerjaan yang andal. Ali bin Abi Thalib berkata "*Dalam memilih pegawai hendaklah*

---

[55] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 82.

[56] Larasati Oktina, Praktik Penerapan Manajemen Berbasis Islam Pada Perusahaan, *Jurnal Manajemen*, 10.

[57] Larasati Oktina, Praktik Penerapan Manajemen Berbasis Islam Pada Perusahaan, *Jurnal Manajemen*, 10-11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

secara adil dan didsarkan atas pengalaman dan kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh pelamar, dan bukan karena ada unsur lain seperti kemuliaan dna kecintaan yang menciptakan kedurhakaan dan khianat."[58] Dengan demikian setelah proses rekrutmen untuk memutuskan siapa saja pelamar yang diterima haruslah adil dan benar-benar diambil berdasarkan kualifikasi jabatan yang di butuhkan.

Penting bagi manager untuk memperlajari dan memahami Al-Qur'an dan assunnah agar profesional saat bekerja dan terhindar dari perilaku korupsi, kolusi, dan nepotisme.[59]

Permasalahan seleksi yang sering ditemui di negara-negara muslim adalah terkait unsur kekeluargaan, proses seleksi tidak ditempuh melalui proses administratif melainkan dari unsur kekerabatan yang dilakukan agar jabatan tidak jatuh ditangan orang lain, melainkan pada kerabat sendiri. Islam mengajarkan 3 prinsip dalam memilih pegawai yakni adil, jujur, serta sesuai dengan kompetensi. Menurut Jusmaliani dalam proses seleksi dilakukan beberapa tes diantaranya adalah tes kemampuan fisik, kemampuan kognitif, tes kepribadian, tes contoh pekerjaan, tes kejujuran, tes medis, dan tes ketergantungan obat.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan merupakan kegiatan melatih keterampilan dasar pegawai atau karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya pelatihan ini ditujukan agar pegawai bisa mencapai standar yang ditentukan

[58] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 83.
[59] Larasati Oktina, Praktik Penerapan Manajemen Berbasis Islam Pada Perusahaan, *Jurnal Manajemen*, 12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi baik dalam keterampilan maupun wawasan pengetahuan dan perilaku. Di dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis religius tujuan pelatihan ini adalah untuk membentuk karakter yang islami. Ada beberapa metode yang digunakan dalam pelatihan yakni metode presentasi, instruksi yang dipandu, pembelajaran jarak jauh, metode *hands-on* dan *adventure learning*,

Islam menganjurkan bahwa manusia untuk selalu berkembang menjadi lebih baik lagi, sehingga pengembangan dan pelatihan harus diberikan. Teori Islami yang bisa digunakan sebagai acuan terkait pelatihan untuk sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan potensi SAFT (shiddiq, amanah, fathonah, dan tablig) pegawai dan di dalam setiap metode dengan tujuan meningkatkan mutu SAFT, menurut Dessler mutu tersebut dapat diukur melalui reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.[60]

5. Kompensasi

Menurut Junaidah dalam Larasati menjelaskan bahwa Islam dalam pemberian upah kepada pekerja hendaklah secara rasional, dan sesuai dengan beban kerja yang diberikan, sesuai dengan kondisi dan permintaan di masyarakat, dan pemberian kompensasi harus diberikan secara pas tanpa ada pengurangan.[61] Nabi Muhammad SAW bersabda:[62] "*Allah berfirman bahwa apabila ada pekerja dan melakukan pekerjaan*

[60] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 108.
[61] Larasati Oktina, Praktik Penerapan Manajemen Berbasis Islam Pada Perusahaan, *Jurnal Manajemen*, 13.
[62] Larasati Oktina, Praktik Penerapan Manajemen Berbasis Islam Pada Perusahaan, *Jurnal Manajemen*, 13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

namun tak diberikan upah untuknya maka aku akan menjadi seorang penuntut pada hari pengadilan." (Shahih Bukhari).

6. Separasi

Separasi merupakan tahap pemisahan antara tenaga kerja dengan organisasi.[63] Separasi ini disebabkan oleh beberapa hal seperti pensiun, pindah kerja, diberhentikan atau minta berhenti, dan meninggal dunia. meskipun setelah separasi beberapa organisasi tetap menjaga silaturahmi dengan mantan pegawainya. Di dalam Islam juga dijelaskan apabila seorang yang tidak memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatannya baik dalam sisi integritas atau kemampuan wajib diberhentikan.

[63] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, 153.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian Penerapan Manejemen Sumber Daya Manusia Berbasis Budaya Religius di MAN 3 Jombang menggunakan metode penelitian kualitiatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk mengungkapkan, memahami, dan menjelaskan fenomena yang dialami oleh seseorang misalnya perbuatan, dorongan, persepsi, dan lain-lain yang dideskripsikan dalam bentuk kata-kata yang didasarkan aturan tertentu dan menggunakan metode ilmiah. Dalam penelitian ini tidak bisa dipisahkan dari teori-teori, paradigma ilmu pengetahuan yang diperkuat dengan data hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk menjawab rumusan masalah dan meraih tujuan dari penelitian, bukan hanya melalui pertimbangan-pertimbangan praktis.[64]

Menurut Strauss dan Corbin di dalam buku Afrizal yang berjudul Metode Penelitan Kualitatif bahwa metode penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya.[65] Penelitian kualitatif digunakan untuk melakukan kajian, penelitian, pemahaman yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang berkaitan dengan fokus penelitian yang diambil.[66] Dijelaskan pula oleh

[64] Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif* (Depok: Rajawali Pers, 2017), 10.
[65] Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif*, 12.
[66] Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif*, 38.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Taylor dan Bogdan dalam Moelong bahwa yang dimaksud metodologi kualitatif merupakan metode yang mengolah data penelitian dalam bentuk deskriptif, baik data tertulis maupun lisan dari narasumber, data yang ada dianalisis dan dideskripsikan secara detail dan mendalam.[67]

Nasution mengatakan bahwa kegiatan mengamati, berinteraksi, lalu menafsikan subjek dalam lingkungan sekitar ini yang dinamakan sebagai penelitian kualitatif.[68] Dari beberapa pendapat tokoh di atas peneliti mengambil kesimpulan bahwa metode penelitian kualitatif merupakan cara dalam mengumpulkan dan menganalisis data yang diperoleh dengan mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata baik secara lisan maupun dalam tulisan dan perbuatan-perbuatan manusia atau mengkualitatifkan data kuantitatif, serta menjadikan manusia sebagai instrumen.

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan deskriptif merupakan pendekatan yang mengarah kepada fenomena yang diobservasi, mendeskripsikan karakteristik masalah atau fenomena yang ada. Penelitian ini mengambil data yang bersifat kualitatif yang bersifat apa adanya tanpa manipulasi.

Lexy J Moleong mengatakan bahwa ada beberapa karakteristik penelitian kualitatif yang diambil dari beberapa pendapat Bogdan dan Binklen dan

---

[67] Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Remaja Rosada Karya, 2001), 3.

[68]Nasution, *Metode Penelitian Kualitatif,* (Bandung: PT Tarsito, 2003), hlm 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Lincoln dan Guba yang mengatakan beberapa karakteristik penelitian kualitatif meliputi:[69]

1. Latar ilmiah atau konteks dari suatu keutuhan;
2. Dalam penelitian kualitatif manusia sebagai alat, baik peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama;
3. Analisis bersifat mengerucut atau induktif;
4. Menggunakan metode penelitian kualitatif yaitu wawancara, pengamatan, dan penelaan dokumen atau dokumentasi;
5. Hasil yang disepakati bersama.
6. Teori berkaitan dengan fokus penelitian;
7. Mengutamakan hasil;
8. Terdapat fokus penelitian;
9. Deskriptif;
10. Uji keabsahan data;

Suryana menjelaskan terkait bagaimana proses penelitian kualitatif, sebagai berikut:

1. Tahap orientasi atau deskripsi, yakni peneliti mendeskripsikan apa yang dilihat, dirasakan, dan ditanyakan. Pada tahap ini peneliti baru mengetahui secara sepintas informasi yang didapat, informasi yang sangat banyak, dan masih belum tersusun secara jelas.

   Pada tahap ini peneliti datang ke lokasi, melihat dan bertanya kepada beberapa warga madrasah terutama pada bagian kurikulum dan tata

[69] Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosada Karya, 2001), 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

usaha. Bertanya mengenai beberapa hal secara umum seperti program apa saja yang ada di madrasah.

2. Tahap reduksi yaitu menfokuskan pada permasalahan tertentu dari beberapa informasi, lalu dipilih permasalahan yang menarik berdasarkan informasi yang diperoleh, yang kemudian masalah ini diambil sebagai fokus penelitian.[70]

   Pada tahap ini peneliti menemukan hal-hal yang menarik untuk diteliti, yang terkait dengan kegiatan manajemen yang ada di madrasah. Sehingga dari beberapa hal yang ditentukan peneliti mengambil satu untuk menjadi fokus dalam penelitian skripsi ini.

3. Tahap seleksi, yakni peneliti menguraikan fokus yang telah ditentukan menjadi lebih detail dan rinci.

   Pada tahap ini peneliti sudah menemukan fokus yakni terkait manajemen sumber daya manusia yang ada di MAN 3 Jombang. Di sini peneliti melihat bahwa dalam me-manajemen sumber daya madrasah memasukkan dan menerapkan budaya-budaya religius di dalamnya, berbeda dengan madrasah pada umumnya. Sehingga pada tahap ini peneliti meneliti secara lebih detail dan rinci.

Berdasarkan pernyataan di atas peneliti ingin melakukan penelitian secara mendalam terkait Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusisa Berbasis Budaya Religius di MAN 3 Jombang.

[70] Suryana, *Metodologi Penelitian*, 41.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pada penelitian ini adalah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang yang terletak di Jl. Merpati Tambak Rejo kecamatan Jombang Kabupaten Jombang, Propinsi Jawa Timur. Desa ini berada di dalam lingkungan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang Jawa Timur. Lokasi ini tepat untuk djadikan lokasi penelitian, karena terletak di tengah pondok pesantren yang berada di bawah naungan yayasan dan sistem pendidikannya didasarkan atas nilai-nilai Islami.

C. Sumber Data

Data merupakan informasi yang telah diolah yang didalamnya terdapat keterangan yang nyata dan benar; keterangan yang benar adanya sehingga bisa dijadikan dasar analisis.[71] Sedangkan sumber data adalah asal dari data tersebut diperoleh. Apabila data diperoleh dari hasil wawancara maka sumber data tersebut dinamakan responden, yakni orang yang memberikan respon dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari peneliti baik secara lisan maupun tulisan.

Data dalam penelitian terdiri dari dua macam, yakni data primer dan sekunder.

1. Data primer

   Merupakan data yang didapat dari narasumber kunci di lapangan, yang menjadi sumber dasar dari suatu kejadian, lalu diklasifikasi, diolah, serta disajikan oleh peneliti data sumber pertama. Menurut Lofland di

[71] Kemdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 2019. Diakses 19 November 2019, https://kbbi.web.id/data.html

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam buku karya Lexy J Moelong yang berjudul Metodologi Penelitian Kualitatif mengatakan bahwa sumber data utama adalah kata-kata dan tindakan.[72] Sumber data utama dalam penelitian ini didapatkan melalui pengamatan langsung dan wawancara pada subyek penelitian. Data dari sumber primer berupa data lisan maupun tindakan dari responden yang setelah itu dicatat, audio, dan dokumentasi berupa data gambar.

Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengamatan, wawancara yang dilakukan serta dan dicatat waktu pertama kali. Sumber data primer di sini meliputi:

a. Kepala Tata Usaha
b. Waka kurikulum
c. Waka Humas

2. Data sekunder

Merupakan data yang biasanya berupa jurnal, majalah, koran, foto, atau publikasi lain yang dikualifikasi, diolah, serta disajikan. Data sekunder merupakan sumber tidak langsung memberikan data kepada peneliti. Data sekunder disini meliputi data yang bersumber dari buku, majalah, dokumen pribadi madrasah, dokumen resmi, foto-foto, hasil pencarian website serta data pelengkap data primer yakni catatan-catatan, rekaman, dan gambar-gambar.

[72] Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosada Karya, 2001), 157.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informasi yang didapatkan dari narasumber disebut data, baik yang didapatkan melalui pengamatan maupun wawancara atau dari hasil analisis dokumen.[73] Metode pengumpulan data penelitian kualitatif sebagai berikut:

1. Metode wawancara

   Menurut Arikunto yang dikutip dalam Jurnal karya Zainal bahwa wawancara merupakan data dari hasil interaksi tanya dan jawab dari peneliti dan narasumber dengan menggunakan panduan penelitian dan menggunakan instrumen penelitian.[74] Pada pengumpulan data, yakni melakukan wawancara secara mendalam masalah yang diteliti terhadap subjek penelitian. Dalam penelitian ini peneliti akan melakukan wawancara secara mendalam kepada subjek penelitian yakni wawancara kepada kepala tata usaha, waka kurikulum, dan waka humasy.

   Data yang diperoleh dari hasil wawancara bisa berupa lisan maupun non lisan, yang diperoleh melaui tanya dan jawab. Penelitian ini, peneliti memakai perekam selama proses penggalian data, namun dengan memakai perekam yang tidak mengganggu proses wawancara, selain itu juga perlu menggunakan catatan-catatan dan beberapa material lain yang dapat membantu kelancaran proses wawancara.

---

[73]Rulan Ahmadi, *Memahami Metodologi Penlitian Kualitatif* (Malang: UIN Malang Press, 2005), hlm 63.

[74] Zainal Fuadi, Studi Fenomenologi Pengmbangan Budaya Religius Keislaman di Madrasah Aliyah Negeri Tlogo Blitar, *Ulul Albab*, 42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Wawancara ditempuh melalui proses dan analisis yang mendalam agar memeroleh data dan informasi akurat serta lengkap. Adapun penelitian ini akan dilakukan tanya dan jawab secara mendalam MSDM, budaya religius, dan penerapan MSDM berbasis budaya religius di MAN 3 Jombang.

Selain itu sebelum melakukan wawancara, peneliti akan memakai pedoman wawancara agar bisa berjalan terstruktur dan terarah. Mulai tentang pelaksanaannya, tata krama ketika melakukan wawancara di sana, kesabaran, kejelasan, dan penampilan yang berpengaruh terhadap isi jawaban yang di berikan oleh responden. Dalam melakukan wawancara peneliti mengerucutkan pertanyaan umum menjadi lebih detail dan spesifik.[75]

Pada metode pengumpulan data berupa wawancara ini. Peneliti sudah melalakukan wawancara secara online. Mulai pada bulan Januari dan dilanjutkan pada bulan Maret dan April karena terhalang oleh beberapa hal jadi waktu penelitian tidak secara runtut, di bulan Februari terpotong waktu KKN. Selain itu pada bulan Januari wawancara dilakukan secara langsung, sedangkan pada bulan Maret dan April peneliti datang ke lokasi untuk menindak lanjuti penelitian skripsi, namun melihat kondisi yang ada yakni adanya pandemi *Corona* pihak madrasah bekerja secara online, dan akhirnya kegiatan wawancara dilakukan secara online via whatsapp.

[75] Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif*, 20-21.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun pihak yang peneliti hubungi untuk wawacara yakni waka kurikulum yang bernama Ibu Fathul, beliau memberikan gambaran umum tentang program yang ada di MAN 3 Jombang, dan beliau yang mengarahkan peneliti selama kegiatan penelitian berlangsung, terutama mengarahkan kepada siapa pihak yang akan saya wawancarai. Peneliti menjelaskan terkait tema, judul, dan hal apa saja yang ingin diteliti, yakni berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius di MAN 3 Jombang. Oleh karena itu Ibu Fathul mengarahkan penelitin untuk menghubungi waka humasy yakni Gus Ma'sum, lalu oleh Gus Ma'sum diarahkan kepada Kepala Tata usaha yakni Ibu Lilik Fauziyah dan staff TU yang membantu dalam proses pengumpulan data yakni dengan Ibu Lu'luil Maknun.

2. Observasi

Merupakan metode dengan cara melakukan pencatatan dan pengamatan secara langsung.[76] Observasi sering disebut dengan istilah pengamatan yang berupa kegiatan pengamatan terhadap suatu objek penelitian dengan menggunakan alat indra. Dan apabila peneliti ingin melihat kondisi *real* di lapangan, peneliti perlu melihat, merasakan, dan mendengarkan sendiri. Berbeda dengan kegiatan wawancara atau *interview*, observasi tidak hanya mengamati manusianya saja, namun juga mengamati benda-benda sekecil apapun itu yang dapat diamati saat melakukan observasi dilapangan.

[76] Zainal Fuadhi, Pngembangan Budaya Religius Keislaman Di Madrasah Aliyah Negeri Tlogo Blitar, *Ulul Albab: Islamic Educational Journal*, 42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Metode observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengamatan secara detail untuk memperoleh data terkait bagaimana MSDM, budaya-budaya religius yang diterapkan, dan bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius di MAN 3 Jombang.

Pada metode observasi ini peneliti telah melakukan observasi secara langsung dan tidak langsung. Untuk observasi langsung peneliti datang ke lokasi yakni MAN 3 Jombang, melihat dan mengamati kegiatan manajemen dan peneraan budaya religius di MAN 3 Jombang. Dan observasi tidak langsung peneliti mengamati dan mencari informasi dari website, internet, dan alumni.

3. Metode dokumentasi

Metode dokumentasi dalam penelitian digunakan untuk menyelidiki berbagai jenis informasi, termasuk data-data tertulis seperti surat-surat resmi, notulen rapat, aporan, majalah, proposal, buku, catatan harian yang dilihat sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

Metode pengumpulan data ini untuk mendapatkan data tentang data perencanaan pegawai, perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, agenda kegiatan religius yang diterapkan di MAN 3 Jombang.

E. Analisis Data

Menurut Bogdan & Biklen di dalam buku Lexy J Maelong berpendapat analisis data merupakan usaha yang ditempuh dengan cara mengumpulkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

data, menemukan masalah yang penting, mengelola data.[77] Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan pengujian sistematis terhadap data.[78] Di dalam analisis data terdapat proses pengolahan data mentah yang didapat dari hasil dokumentasi di lapangan yang memungkinkan peneliti menemukan hal-hal yang sesuai dengan masalah yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan tiga tahap analisis data dari Zainal Fuadi, yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

1. Reduksi data

   Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menggolongkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga diperoleh kesimpulan akhir dan diverifikasi.[79] Selama melakukan penelitian, kegiatan untuk mereduksi data ini tetap berlangsung. Reduksi data juga diartikan sebagai pemilihan data yang penting dan tidak penting pada data yang telah terkumpul. Setelah data diperoleh pada tahap reduksi selanjutnya perlu membuat ringkasan, catatan-catatan, menelusuri tema dengan maksud menyisihkan data yang tidak sesuai.

2. Penyajian data

---

[77] Lexy . Moleong, *Metodologi Penlitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosada Karya, 2001), 248.

[78] Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif*, 174.

[79] Zainal Fuadhi, Studi Fenomenologi Pengembangan Budaya Religius Keislaman Di Madrasah Aliyah Negeri Tlogo Blitar, *Ulul Albab: Islamic Educational Journal*, 44.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penyajian data digunakan untuk menemukan suatu maksud dari data yang telah diperoleh dan dipilih, yang kemudian disusun dari data yang kompleks menjadi data yang lebih sederhana namun selektif.

3. Verifikasi data

Tahap yang terakhir adalah verifikasi atau penarikan kesimpulan dari data-data yang telah dikumpulkan, direduksi, disajikan dalam pola tertentu, dan diambil kesimpulan-kesimpulan yang kemudian diverifikasi.

F. Keabsahan Data

Menguji keabsahan data adalah agar memeroleh data yang valid. Dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik pemeriksaan penelitian, yakni perpanjangan kehadiran peneliti, observasi yang mendalam, dan triangulasi.

1. Perpanjangan kehadiran peneliti

Sebagai teknik untuk meningkatkan kepercayaan data yang dikumpulkan maka peneliti perlu melakukan penelitian dengan terjun langsung dalam waktu yang cukup lama untuk benar-benar menemukan data yang relevan dan valid. Selain itu yang tak kalah penting tujuan tahap ini adalah membangun kepercayaan subjek penelitian, madrasah, sebagai informan kunci dalam penelitian. Karena apabila sudah memeroleh kepercayaan maka akan terwujudnya ikatan sehingga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memeroleh kepercayaan informan dalam memberikan informasi secara lugas dan terbuka.[80]

2. Pengamatan yang diperdalam

Memperdalam obsevasi ditujukan agar bisa menemukan hal-hal yang relevan dengan persoalan atau isu yang sedang diteliti. Dalam tahap ini diharuskan peneliti mampu untuk menguraikan dan menjelaskan secara rinci terkait proses penemuan dan penelaahan.[81]

3. Triangulasi

Triangulasi adalah cara pengujian keabsahan data menggunakan sesuatu yang lain.[82] Danzin di dalam buku Metodologi Penelitian Kualitatif karya Lexy J Moelong membedakan empat macam triangulasi yakni sumber, metode, penyidik, dan teori.

a. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber berarti membandingkan atau mengecek kembali tingkat kepercayaan suatu informasi yang didapatkan melalui waktu dan alat yang berbeda.[83] Untuk memeroleh informasi yang dapat dipercaya, dapat dilakukan melalui beberapa hal yakni:[84]

1) Membandingkan data hasil obsevasi dengan data hasil wawancara;

---

[80] Zainal Fuadhi, Pengmbangan Budaya Religius Keislaman Di Madrasah Aliyah Negeri Tlogo Blitar, *Ulul Albab: Islamic Educational Journal*, 45.

[81] Zainal Fuadhi, Pengembangan Budaya Religius Keislaman Di Madrasah Aliyah Negeri Tlogo Blitar, *Ulul Albab: Islamic Educational Journal*, 46.

[82] Lexy J Moleong, *Metodologi Penlitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosada Karya, 2001), 330.

[83] Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 330.

[84] Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 331.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Membandingkan pendapat dari warga biasa dengan warga yang berpendidikan.
3) Membandingkan antara pendapat umum dengan pendapat individu;
4) Membandingkan yang dikatakan sementara dengan yang dikatakan sepanjang waktu.
5) Membandingkan isi dokumen yang berkaitan. dengan hasil wawancara.

b. Triangulasi metode

Patton di buku karya Moleong dikatakan bahwa terdapat dua strategi pada triangulasi metode yakni *pertama* pengecekan tingkat kepercayaan dari hasil temuan penelitian dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data dan *kedua* pengecekan tingkat kepercayaan terdapat metode serta sumber yang sama..

c. Triangulasi teori

Pantton di dalam buku Metodologi Penelitian karya Moleong mengatakan bahwa dalam memeriksa derajat kepercayaan dapat menggunakan satu atau lebih teori sehingga disebut dengan penjelasan pembanding. Analisis disini menguraikan hubungan, pola, dan memberikan penjelasan yang ada di dalam analisis, sehingga penting untuk menemukan tema atau penjelasan pembanding.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Tahapan Penelitian

Ada tiga tahapan penelitian menurut Moleong di dalam jurnal karya Zainal Fuadi, yakni tahap pra-lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data.[85]

1. Tahapan Pra-Lapangan

   Pada tahap ini peneliti mengajukan judul kepada kaprodi Manajemen Pendidikan Islam dan telah diketahui dan disetujui oleh Akademik Fakultas Tarbiyah dan Keguruan lalu peneliti membuat proposal skripsi, dan menyiapkan surat izin penelitian dari fakultas ke madrasah yang menjadi lokasi penelitian.

   Pada praktiknya peneliti telah melakukan tahapan ini dengan membuat surat izin penelitian ke MAN 3 Jombang.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

   Ketika sudah memeroleh izin dari MAN 3 Jombang peneliti menyiapkan diri untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dalam pengumpulan data. Sebelum itu peneliti perlu untuk berbaur dan menjalin hubungan dengan responden agar bisa leluasa dalam memeroleh data yang dicari, serta melakukan observasi yang lebih mendalam, dan peneliti mengatur jadwal pertemuan dengan responden.

   Pada tahap ini peneliti telah melakukan bimbingan dengan dosen pembimbing, setelah mengirimkan surat izin penelitian di MAN 3 Jombang dan telah disetujui dan diperkenankan melakukan penelitian di

[85] Zainal Fuadhi, Pengmbangan Budaya Religius Keislaman Di Madrasah Aliyah Negeri Tlogo Blitar, *Ulul Albab: Islamic Educational Journal*, 46.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sana. peneliti melanjutkan mengerjakan proposal skripsi yakni bab 1 sampai bab 3. Sebelum mengerjakan proposal skripsi peneliti telah melakukan penelitian langsung namun masih memeroleh data secara umum. Lalu setelah mengerjakan proposal skripsi, peneliti melanjutkan pada bab selanjutnya yakni bab IV dan bab V. Pada bab ini diharuskan melakukan penelitian untuk mendapatkan data yang valid.

Peneliti observasi langsung dan wawancara dengan pihak MAN 3 Jombang. Namun masih belum tuntas, hingga akhirnya penelitian dilakukan secara online.

3. Tahap Analisis Data

Tahap selanjutnya adalah menganalisis yang sudah terkumpul, menggunakan cara analisis yang telah di jelaskan, sehingga bisa menemukan makna tentang apa yang telah diteliti. Pada tahap ini peneliti sudah mendapatkan data dari hasil wawancara secara online, dokumentasi, dan pencarian informasi melalui website. Setelah data berhasil dikumpulkan peneliti mulai melakukan analisis secara mendalam data yang sudah ada yang telah diverifikasi dan valid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum MAN 3 Jombang

1. Sejarah Berdirinya MAN 3 Jombang

Sejak tahun 1954 MAN Tambakberas Jombang mulai dirintis, dengan nama Madrasah Mu'allimin-Muallimat dirintis masayikh dan di prakarsai oleh Al-Maghfurlah KH. Fatah Hasyim. Kitab kuning menjadi ciri khas pendidikan di ponpes Bahrul Ulum Tambakberas. Ide-ide inovatif digunakan untuk meningkatkan mutu madrasah karena dilihat dari pertambahan tahun banyak wali siswa yang mempercayakan putra-putrinya untuk mengemban ilmu di madrasah, mulai dari inisiatif dengan menambah masa studi dari 4 tahun menjadi 6 tahun belajar.[86]

Jurusan di MAN menjadi tiga program yakni IPS, IPA, dan agama pada tahun 1980. Sebagai respon dari kebijakan Depag RI MAN mengubah jurusan agama menjadi bahasa. Hingga saat ini terapat tiga jurusan yakni IPA (kelas regular, ketrampilan, serta unggulan), IPS, dan bahasa. Lalu seiiring dengan perkembangan zaman, adanya pemisahan anatara pendidikan tsanawiyah dan aliyah, MMP dan MTsAIN untuk tsanawiyah dan MMA dan MAN sebagai aliyah. Dengan adanya

[86] MAN Tambakberas Jombang. www.mantambakberas.sch.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemisahan ini maka MAN Tambakberas Jombang lebih fokus dalam pembinaan dan menjadi semakin berkembang hingga saat ini.

Pada tahun 1980 terjadi pergantian kepemimpinan, Bapak Drs. KH Moh Syamsul Huda As. SH menjadi kepala Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN) yang sekarang menjadi MAN (Madrasah Aliyah Negeri) Tambakberas.[87] Nama MAN Tambakberas ganti menjadi MAN 3 Jombang secara resmi setelah ada edaran dari KEMENAG pada tahun 2016, namun secara kedinasan menggunakan MAN 3 Jombang per Januari 2018.[88]

Berikit periode kepemimpinan kepala madrasah MAN 3 Jombang.

a. Bapak Ach. AlFatich AR
b. Bapak Drs. Moh. Syamsul Huda AS, SH, M.Hi
c. Bapak Drs. Abd. Madjid.
d. Bapak Drs. Moh. Azam, M.Sc
e. Bapak Drs. Ahsan Sutari, M.Pd
f. Bapak Sutrisno, S.Pd

2. Visi dan Misi MAN 3 Jombang

a. Visi MAN 3 Jombang

[87] MAN Tambakberas Jombang. www.mantambakberas.sch.id
[88] Wawancara dengan Ibu Lilik Fauziyah selaku kepala tata usaha MAN 3 Jombang, Maret 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Terwujudnya insan yang beriman, beriman, bertaqwa, berilmu, beramal, berakhlak mulia, berwawasan global, unggul, dan kompetitif berbasis lingkungan.[89]

b. Misi MAN 3 Jombang

1) Menjadikan agama sebagai prioritas utama layanan pendidikan
2) Membudayakan iklim Islami di lingkungan madrasah
3) Meningkatkan kajian kitab kuning
4) Meningkatkan kualitas lulusan dan potensi siswa (akademik dan non akademik)
5) Mengembangkan pemikiran ilmiah
6) Mempersiapkan lulusan yang terampil di bidang ilmu agama, ilmu pengetahuan, dan teknologi.
7) Meningkatkan kerjasama dengan semua pihak yang terkait
8) Meningkatkan proses pembelajaran yang efektif, kreatif, dan inovatif berbasis pelestarian lingkungan
9) Meningkatkan pengamalan ilmu dalam kehidupan sehari-hari
10) Meningkatkan pembiasaan siswa berakhlaqul karimah dan pembiasaan mencegah terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan.
11) Meningkatkan kualitas kegiatan ekstrakurikuler.
12) Meningkatkan kualitas partisipasi siswa dalam *event* adu prestasi
13) Menciptakan lingkungan bersih dan sehat.

[89] MAN Tambakberas Jombang. www.mantambakberas.sch.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Struktur Organisasi MAN 3 Jombang.[90]

Gambar 4.1 Struktur Organisasi MAN 3 Jombang

Tabel 4.1 Pimpinan dan Struktur Organisasi MAN 3 Jombang [91]

No	Nama	Jabatan
1.	Sutrisno, S.Pd	Kepala Madrasah
2.	Lilik Fauziyah, S.Pd	Kepala TU
3.	Drs. Sudarnoto	Waka Sarana dan Prasarana
4.	Dra. Fathul Hidayati	Waka Kurikulum
5.	Moch Syifa,M.PdI	Waka Kesiswaan
6.	M. Ma'sum, S.Ag	Waka Humasy
7.	Rofi'uddin, S.Ag	Kepala Perpustakaan
8.	Nidaus Sa'adah	Pengembangan Mutu

[90] Dokumentasi di Kantor MAN 3 Jombang, diambil 9 Januari 2020.
[91] MAN Tambakberas Jombang. www.mantambakberas.sch.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

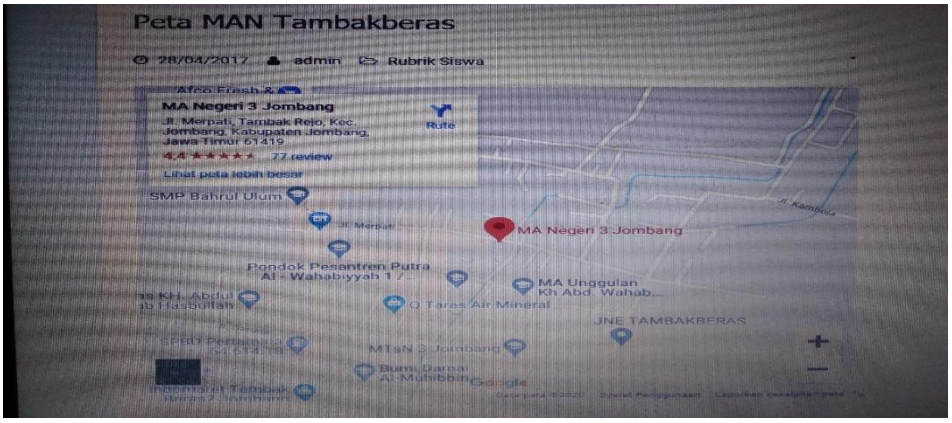
9.	Syafi'udin, S.Pd	Kepala Laboratorium
10.	Maslakhatul Ammah, S.Ag, MA	Kepala Program Unggulan
11.	As'ad Ghozali, S.Ag	Devisi Pengadaan alat
12.	Drs. Sugiyantoro	Devisi KBM
13.	Moh Taufiq Wahyudi, S.Pd	Devisi KBM
14.	M. Tholib, S.Pd, M.Si	Devisi KBM
15.	Drs. M Muhdhor	Devisi KBM
16.	Abdul Munif, S.Kom	Devisi TIK/ADM
17.	Rozakul Mustain	Devisi TIK/ADM
18.	M. Mumtazul Azizi, S.Kom	Devisi TIK/ADM
19.	Catur Endang SM. S.Pd, M.Sc	Devisi BPMO
20.	Effi Fadhilah, S.Pd, M.Pd	Devisi BPMO
21.	Syamsul Huda,S.Pd	Devisi BPMO
22.	Moh Efendi, S.Pd	Devisi Pemb. OSIS
23.	Lilik Khumaidah, S.Pd M.M.Pd	Devisi Pemb. OSIS
24.	Anas Fauzi, S.Pd	Devisi Pemb. OSIS
25.	Mifathu Ilmi, S.Pd	Devisi Pemb. OSIS
26.	M. Sihabuddin, S.Pd M.M.Pd	Devisi Tatib

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

27.	Mustaqim, S.Pd	Devisi Tatib
28.	Nurlaila, S.Pd	Devisi Infokom
29.	Rialitas Fithra	Devisi Infokom
30.	M. Syamsul Rizal	Devisi Infokom
31.	Aris Daryanti, A.MK	Devisi UKS

Gambar 4.2 Pimpinan MAN 3 Jombang (Kepala madrasah dan para waka)

4. Lokasi MAN 3 Jombang



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.3 Peta Lokasi MAN 3 Jombang

MAN 3 Jombang ini terletak di Jl. Merpati, Tambak Rejo, Kecamatan Jombang, Kabupaten Jombang, Jawa Timur 61419.[92] MAN 3 Jombang ini terletak dibagian Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang, lokasinya dikelilingi oleh pondok-pondok pesantren. MAN 3 Jombang sendiri berada di bawah naungan Yayasan PPBU, yang memungkinkan aktivitas manajemen yang ada di MAN 3 Jombang juga berbasis religius.

B. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN 3 Jombang

Penerapan manajemen sumber daya manusia di MAN 3 Jombang:

1. Desain Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan adalah fungsi manajemen paling penting, karena rencana terstruktur maka program tersusun dana terealiasasi dengan baik pula. Untuk mencapai keberhasilan dalam suatu rencana pemimpin juga harus menyiapkan tenaga atau sumber daya manusia yang juga mumpuni selain dari sumber dana maupun sarana prasarana. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala tata usaha, yakni Ibu Lilik Fauziyah pada tanggal 1 April 2020, beliau menjelaskan bahwa:

> Perencanaan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di MAN 3 Jombang terdiri dari perencanaan rancangan MSDM, rekrutmen pegawai, seleksi, pelatihan dan pengembangan SDM, kompensasi, dan separasi. Untuk perencanaan SDM di MAN 3 Jombang berdasarkan kebutuhan yang perlu dipenuhi jika madrasah membutuhkan SDM maka akan merekrut tenaga.[93]

[92] Profil MAN Tambakberas Jombang. www.mantambakberas.sch.id
[93] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Lalu terkait siapa saja yang terlibat dalam proses perencanaan SDM di MAN 3 Jombang, Ibu Lilik Fauziyah mengatakan:

> Yang terlibat dalam proses perencanaan SDM di MAN 3 Jombang ada Yayasan PBU, pimpinan, pendidik, tenaga kependidikan yang meliputi waka kurikulum dan staff TU, dan komite madrasah.[94]

Ibu Lilik Fauziyah kembali menambahi terkait kapan perencanaan dibuat, Ibu Lilik mengatakan:

> Biasanya perencanaan SDM dIbuat menjelang tahun ajaran baru setelah rapat pimpinan sesuai kebutuhan di Madrasah.[95]

Gambar 4.4 Rapat bersama pimpinan MAN 3 Jombang

Berdasarkan penjelasan dari Ibu Lilik bahwa perencanaan ini sangat penting, serta perencanaan tidak asal dibuat tanpa mempertimbangkan kebutuhan madrasah. Oleh karena itu madrasah membuat analisis kebutuhan dan apa yang dibutuhkan terutama terkait sumber daya manusia, maka akan direncanakan dan dilaksanakan sesuai yang telah ditetapkan oleh pihak-pihak yang terlibat.

Selain itu MAN 3 Jombang juga melakukan kegiatan evaluasi, baik evaluasi program maupun terkait sumber daya yang ada di MAN 3

[94] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[95] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jombang. Dengan adanya evaluasi sebagai perbaikan untuk perencanaan yang selanjunya, sebagai tolok ukur keberhasilan perencanaan yang disusun. Kegiatan evaluasi ini rutin dilakukan setiap satu bulan sekali, baik dalam bentuk rapat evaluasi bersama pendidik dan tenaga kependidikan maupun rapat evaluasi antar pimpinan madrasah di yayasan PPBU.[96]

Gambar 4.5 Evaluasi tenaga pendidik dan kependidikan MAN 3 Jombang

2. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan kegiatan menarik pelamar untuk direkrut atau dipekerjakan di dalam organisasi dengan melalui beberapa tahap dan memenuhi kriteria.[97] Dalam proses rekrutmen biasanya ada pihak khusus yang merekrut, proses rekrutmen ini merupakan proses yang sangat penting, karena untuk mendapatkan pelamar yang baik atau sumber daya manusia yang berkualitas tergantung bagaimana kualitas rekrutmen dalam organisasi itu sendiri.

[96] Wawancara dengan Ibu Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[97] Mei Sulastri SA, Praktek Penerapan Manjemen Sumber Daya Manusia Berbasis Islam Pada Steak and Shake di Perusahaan Waroeng Group Timoho Yogyakarta, *Skripsi* UIN Yogyakarta, 2014, 11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Rekrutmen juga harus memiliki rincian gambaran yang detail terkait apapun tentang pelamar, mengenai kompetensi, kepribadian, dan hal yang lainnya. Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 1 April 2020 dengan Ibu Lilik Fauziyah selaku Kepala Tata Usaha menjelaskan ada beberapa proses yang dilakukan dalam merekrut pegawai di MAN 3 Jombang yakni:

> *Share* info kebutuhan SDM lewat wa, medsos, atau sesama pendidik dan tenaga kependidikan, melihat/memilah berkas masuk permohonan (lamaran) kerja tentang kebutuhan SDM, seleksi administrasi, tes tulis materi sesuai jurusan, mikroteaching bagi pendidik, tes skill/keahlian bagi tenaga kependidikan, tes baca tulis Al-Qur'an, dan interview dari pimpinan, komite, dan yayasan PPBU.[98]

Selama melakukan proses rekrutmen, akan ada pihak-pihak khusus yang melakukan rekrutmen pegawai, Ibu Lilik mengatakan bahwa:

> Yang terlibat dalam proses rekrutmen adalah yayasan PPBU, pimpinan atau kepala madrasah, tenaga kependidikan yang meliputi waka kurikulum dan staff TU. Rekrutmen ini bisa dilakukan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan tapi yang sering jika mendekati tahun ajaran baru.[99]

Gambar 4.6 Proses interview pelamar yang sudah ASN di MAN 3 Jombang

[98] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[99] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Diperlukan kriteria-kriteria dalam proses rekrutmen. Dengan adanya kriteria-kriteria ini adalah untuk mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan yang dibutuhkan dan mampu apabila mendapat beban kerja. Berdasarkan keterangan tambahan dari narasumber yakni Ibu Lilik Fauziyah menyebutkan beberapa kriteria yang harus di miliki bagi pelamar yang mendaftar kerja di MAN 3 Jombang, kriteria ini meliputi:

> Harus kompeten pada bidangnya, Ahlus Sunnah Wal Jamaah (NU) karena dalam naungan yayasan PPBU Tambakberas jadi wajib NU, tanggap, peduli, dan inovasi, serta mau bekerja keras.[100]

3. Seleksi

Setelah melalui proses rekrutmen pegawai, madrasah melakukan proses manajemen sumber daya manusia yang selanjunya yakni, proses seleksi pegawai. Sama seperti pentingnya proses rekrutmen, seleksi pegawai ini juga sangat penting, karena lolos tidaknya pelamar dalam tahap rekrutmen, tepat atau tidakya dengan kompetensi yang dimiliki pelamar, ini sangat ditentukan oleh seleksi dan di mana tenaga ini akan ditempatkan. Apabila tujuan seleksi ini sudah tepat dan sesuai maka akan tercapai juga tujuan yang lainnya dan juga sebaliknya apabila terdapat kesalahan fatal dalam proses seleksi dan penempatan tenaga, maka akan memberikan dampak yang buruk pula pada tujuan organisasi.

Pada bagian seleksi ini perlu untuk menetapkan kriteria bagi pelamar. Banyak cara dalam melakukan seleksi pelamar ini, yang secara umum bisa melalui *curiculum vitae*, langsung kepada pimpinan, tes, dan

[100] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lain-lain.[101] Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala tata usaha yakni Ibu Lilik Fauziyah mengenai proses seleksi pelamar sama dengan proses yang dilakukan dalam proses rekrutmen, melalui:[102]

a. Share info kebutuhan SDM lewat wa, medsos, atau sesama pendidik dan tenaga kependidikan.
b. Melihat/memilah berkas masuk permohonan (lamaran) kerja tentang kebutuhan SDM.
c. Seleksi administrasi
d. Tes tulis materi sesuai jurusan
e. Mikroteaching bagi pendidik
f. Tes skill/keahlian bagi tenaga kependidikan
g. Tes baca tulis Al-Qur'an
h. Interview dari pimpinan, komite, dan yayasan PPBU

Selain itu untuk mendapatkan calon pegawai yang berkualitas, pimpinan harus menetapkan beberpa kriteria untuk calon pegawai. Menyeleksi dan menempatkan dengan jeli dan tepat sesuai dengan kompetensi dan tugas yang akan diberikan. Adapun kriteria apa yang di gunakan dalam seleksi calon pegawai di MAN 3 Jombang Ibu Lilik Fauziyah, kriteria seleksi pegawai di MAN 3 Jombang meliputi:[103]

a. Harus kompeten pada bidangnya

[101] Mei Sulastri SA, Praktik Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Islam Pada Steak and Shake di Perusahaan Waroeng Group Timoho Yogyakarta, *Skripsi* UIN Yogyakarta, 2014, 15.
[102] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[103] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Ahlus Sunnah Wal Jamaah (NU) karena kita dalam naungan yayasan PPBU Tambakberas jadi wajib NU.

c. Tanggap, peduli, dan inovasi.

d. Mau bekerja keras.

Untuk siapa yang menyeleksi pelamar dan kapan dilaksanakan proses seleksi, Ibu Lilik memberikan penjelasan tambahan bahwa:

> Yang bertugas menyeleksi pelamar adalah pendidik (kurikulum) dan tendik (KTU), seleksi ini dilakukan setelah proses rekrutmen. Namun jika pelamar hanya memasukkan permohonan cukup dikirim di Tata Usaha dan akan disposisi oleh kepala madrasah jika suatu saat membutuhkan akan di lakukan atau diambil untuk ikut seleksi.[104]

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan oleh Ibu Lilik, tahap seleksi ini sudah direncanakan dengan baik mulai saat pemilihan, kriteria yang diperlukan bagi pelamar, siapa saja yang telibat dalam proses seleksi, hingga waktu pelaksanaan seleksi.

4. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu madrasah merupakan hal yang sangat penting, mengingat kembali untuk mencapai madrasah yang bermutu, sumber daya yang dimiliki oleh madrasah harus mumpuni dan berkualitas pula. Terutama SDM yang memiliki tuntutan agar mengikuti perkembangan zaman, dengan demikian sumber daya manusia akan mencapai standar yang ditentukan oleh madrasah.

[104] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Banyak madrasah yang mengesampingkan pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada di organisasinya. Padahal dengan memberikan pengembangan dan pelatihan SDMnya merupakan cara untuk mengembangkan produktivitas kerja pegawai yang berimbas pada meningkatnya kualitas madrasah.

MAN 3 Jombang juga memberikan pengembangan dan pelatihan bagi SDM yang dimiliki, mengingat fokus objek penelitian ini adalah pendidik dan tenaga kependidikannya. Ibu Lilik Fauziyah memberikan keterangan, mengenai pelatihan apa saja yang di adakan oleh MAN 3 Jombang.

> Pelatihan dan pengembangan SDM di MAN 3 Jombang yakni melalui diklat bisa dari KANWIL, balai diklat, atau kerja sama dengan yang kompeten. Pelatihan ini diberikan satu tahun dua kali. Pelatihan dari KANWIL sesuai dengan agenda kalau pas ujian ya monitoringnya, gimana pelaksanaan ujian di MAN kalau di undang pembinaan secara umum tentang peningkatan etos kerja.[105]

Gambar 4.7 Diklat Kinerja dan BIMTEK tenaga pendidik MAN 3 Jombang

Selain adanya pelatihan, ada beberapa kegiatan yang di berikan oleh madrasah, Ibu Lilik memberikan tambahan yakni:

[105] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Selain itu juga ada rapat evaluasi dari pimpinan yang dilakukan satu bulan sekali, lalu ada monitoring dari pimpinan biasanya kalo guru tentang kelengkapan perangkat mengajar dan cara mengajar untuk TU hanya evaluasi kinerja bersama-sama biasanya sesuai kebutuhan yang sering satu semester sekali tapi jika ada insi centil yang dikumpulkan untuk breafing. Monitoring selain dari pimpinan, pihak pengawas dan pengurus yayasan juga ikut andil dalam kegiatan monitoring. Monitoring ini dilakukan 3 bulan sekali.[106]

Mengenai penjelasan dari kepala tata usaha yakni Ibu Lilik Fauziyah terkait pelatihan, evaluasi, dan monitoring, di MAN 3 juga ada kegiatan pembinaan dan pengembangan SDM, Ibu Lilik mengatakan:

> Bentuk pelatihan dan pengembangan SDM disini yang keempat adalah pembinaan. Pembinaan ini bisa dari pimpinan, KEMENAG, KANWIL, dan yayasan PPBU. Waktu pembinaan ini menyesuaikan agenda madrasah. Pembinaan yang diberikan terkait masalah motivasi kinerja atau bimbingan karier, tupoksi, dan mental.[107]

Madrasah memberikan pelatihan dan pengembangan SDM nya, tidak terlepas karena ingin mencapai tujuan madrasah sendiri. Dijelaskan pula oleh Ibu Lilik bahwa:

> Pelatihan dan pengembangan SDM ini adalah demi meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang akan berimbas kepada meningkatnya lulusan MAN 3 Jombang.[108]

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan oleh narasumber, bahwa untuk meningkatkan kualitas madrasah, madrasah harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya, melalui beberapa pelatihan dan pembinaan di madrasah diharapkan akan memberikan imbas yang baik pula terhadap kualitas madrasah terutama dalam segi lulusan.

5. Kompensasi

[106] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 7 April 2020.
[107] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[108] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kompensasi merupakan hak dari setiap pegawai. Dengan adanya kompensasi pegawai akan mendapatkan dorongan lebih dan motivasi untuk lebih meningkatkan kinerja mereka, dengan kata lain kompensasi ini merupakan *feedback* dari hasil kerja mereka.[109] Pemberian kompensasi merupakan tugas yang sangat kompleks, karena dalam pemberian kompensasi harus memperhatikan dan mempertimbangkan beberapa hal dan harus secara rasional.

Kompensasi harus diberikan secara adil. Misal bagi pegawai yang kinerjanya bagus dan baik maka kompensasi juga diberikan sesuai dengan kinerjanya. Ada banyak rupa dari kompensasi, ada yang berupa gaji pegawai, *reward*, liburan, asuransi, dan lain-lain. Kompensasi yang diberikan tidak lepas dari tujuan organisasi itu sendiri, yakni diharapkan dengan adanya kompensasi bagi pegawai akan bisa mewujudkan iklim kerja yang nyaman, aman, dan sehat dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Untuk mempertahankan sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi, sangat penting bagi organisasi untuk memberikan program kompensasi yang baik. Dengan pengadministrasian kompensasi yang tepat, organisasi bisa mempertahankan pegawainya agar tidak menurunkan produktivitas kinerja pegawai.

Kompensasi yang tepat juga tidak secara gegabah diputuskan, melainkan melalui beberapa cara untuk menentukan misalnya dengan melakukan analisis kinerja pegawai, memberikan survey dan penilaian

[109] Mei Sulastri SA, Praktek Penerapan Manjemen Sumber Daya Manusia Berbasis Islam Pada Steak and Shake di Perusahaan Waroeng Group Timoho Yogyakarta, *Skripsi* UIN Yogyakarta, 2014, 17.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sejauh mana dan sebaik mana para pegawai menjalankan kinerjanya, lalu menetapkan berapa balas jasa atau harga yang akan diberikan kepada pegawai sesuai dengan hasil kinerjanya dengan mempertimbangkan dan membandingkan dengan organisasi lain.

Seperti yang telah dipaparkan di atas ada banyak rupa dari kompensasi. Kompensasi tidak hanya tentang pemberian gaji pegawai, begitu pula sistem kompensasi yang ada di MAN 3 Jombang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Lilik Fauziyah selaku kepala tata usaha beliau mengatakan bahwa:

> Sistem kompensasi jika ada pendidik prestasi akan diberikan *reward* oleh MAN 3 Jombang.[110]

Kompensasi yang diberi untuk tenaga kerja dengan adil. Gaji diberikan juga ada kelasnya. Dengan adanya pemberian *reward* atau hadiah bagi pegawai atau guru yang berprestasi ini, akan menambah semangat dan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik ke depannya.

6. Separasi

Pemisahan antara tenaga kerja dengan organisasi yang biasa disebut dengan separasi. Ada beberapa alasan yang menyebabkan pegawai diseparasi, misal pensiun, pindah kerja, berhenti maupun diberhentikan atau ada sebab lain seperti meninggal dunia. Ibu Lilik memberikan keterangan:

> Alhamdulillah selama ini belum ada yang PHK mbak, kalau keluar atau berhenti dari MAN 3 Jombang biasanya karena diterima jadi

[110] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> pegawai negeri atau ikut suami atau sudah tidak kerja lagi dan itu jarang sekali mbak, hanya ada satu dua, bahkan yang pensiun secara kedinasan juga masih mengabdikan diri untuk mengajar di MAN 3 Jombang.[111]

Berdasarkan keterangan dari narasumber, separasi di MAN 3 Jombang sangatlah jarang, bahkan hampir tidak ada karena meskipun tidak bekerja di madrasah lagi, namun masih mengabdikan diri di madrasah. Sekalipun ada yang pensiunan dari ASN yakni PNS nanti mendapatkan jaminan pesiun.

C. Budaya Religius di MAN 3 Jombang

Budaya religius di madrasah merupakan segala aktivitas yang menerapkan nilai-nilai Islami yang disepakati dan diterapkan secara terus menerus oleh seluruh warga madrasah.[112] Budaya religius di MAN ini juga sebagai identitas madrasah. Perlunya menerapkan budaya religius di sini karena madrasah ini berada di yayasan Pondok Pesantren Bahrul 'Ulum Tambakberas jadi mulai dari kegiatan sehari-hari hingga kegiatan manajemen juga dijalankan sesuai aturan syari'ah tidak hanya berdasarkan aturan secara umum.

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari hasil wawancara dengan kepala tata usaha yakni Ibu Lilik Fauziyah di MAN 3 Jombang pada tanggal 1 April 2020, narasumber memberikan informasi terkait budaya-budaya apa

[111] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 7 April 2020.
[112] Irham Fahmi, *Pengantar Manjemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

saja yang ada di MAN 3 Jombang. Ibu Lilik Fauziyah menjelaskan bahwa bentuk-bentuk budaya religius yang diterapkan di MAN 3 Jombang adalah:[113]

1. Pembiasaan S3 (salam, salaman, sholat)
   a. Salam: jika bertemu
   b. Saliman: sesama muhrim
   c. Sholat: sholat dhuha berjamaah dan dhuhur
2. Khotmil Qur'an sebulan sekali bergiliran antara pendidik dan tenaga kependidikan
3. Pengajian aswaja setiap semester dari yayasan.
4. PHBI (peringatan hari besar Islam, khotmil Qur'an, dan Istighosah.
5. Budaya sowan juga ada, untuk siswa setiap akan melaksanakan ujian akhir, kalau guru dan pegawai biasanya sowan saat silaturahmi hari raya idul Fitri yang mengkoordinir biasanya waka Humasy.

Dari penjelasan dari Ibu Lilik Fauziyah mengenai beberapa budaya religius yang diterapkan di MAN 3 Jombang mengandung beberapa keutamaan.

Salam, saliman, dan sholat dhuha berjamaah. Dari Abdullah bin Salam, bahwa Rasulullah SAW, bersabda "*Wahai umat manusia tebarkanlah salam, berikanlah makanan, kuatkanlah tali silaturrahmi, shalatlah ketika orang lain lelap tertidur. Dengan begitu kalian akan masuk surga dengan selamat* (HR Al-Tirmizi)"[114] Salah satu upaya dalam menghilangkan kesedihan serta menenangkan hati seseorang adalah dengan memberikan sikap yang ramah, salam, dan salim (sesama mahramnya). Karena salam juga merupakan doa kebaikan yang diberikan oleh seseorang kepada seorang yang lain.

[113] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[114] Ma Ela, Tinjauan Umum Tentang Salam, *Repository UIN SUSKA*, 2015, 64.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.8 Budaya salam, saliman MAN 3 Jombang

Selain itu sholat dhuha juga memiliki beberapa keutamaan yakni akan memeroleh kesejahteraan hidup karena di dalam hatinya memiliki keyakinan dan harapan kepada Allah SWT sehingga Allah memberikan kemudahan dalam setiap kehidupannya, dengan sholat dhuha dijelaskan bahwa siapa yang mengerjakan sholat dhuha akan dibuatkan istana yang terbuat dari emas di surga yang dibuka untuk orang-orang yang melakukan sholat dhuha.[115]

Gambar 4.9 Sholat Dhuha Berjamaah guru-guru dan siswa MAN 3 Jombang

[115] Arif Kurniawan, Dahsyatnya Shalat Sunnah Tahajjud dan Dhuha Perspektif Yusuf Mansyur, *Skripsi PAI*, 2018, 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Budaya religius yang diterapkan di MAN 3 Jombang, ada budaya khotmil Qur'an yang di dalamnya melingkupi bacaan-bacaan Al-Qur'an.[116] Di dalam buku Majmu' Syarif Kamil dijelaskan mengenai keutamaan membaca Al-Qur'an. Rasulullah SAW menjelaskan keutamaan untuk pembaca Al-Qur'an, yakni: sebagai sarana untuk berkomunikasi dengan Allah SWT, memeroleh tempat yang baik di sisi Allah SWT, ditempatkan di surga Allah SWT, memeroleh kebaikan Al-Qur'an di akhir zaman, serta mendapat sepuluh kebaikan.[117]

Gambar 4.10 Khotmil Qur'an dan Istighasah di MAN 3 Jombang

Budaya pengajian Aswaja d MAN 3 Jombang merupakan budaya yang diterapkan oleh Pondok Pesantren untuk semua madrasah yang ada di lingkungan pondok.[118] Karena di MAN 3 Jombang adalah mayoritas Nahdlotul Ulama. Pengajian ini untuk memperkuat serambi-serambi ahlus

[116] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[117] Iwa Gunawan, *Majmu' Syarif Kamil,* Bandung: CV Penerbit Jumanatul Ali Art, 2007, 5.
[118] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sunnah wal jamaah pada setiap pribadi warga pesantren. Budaya sowan kepada masayikh juga diterapkan di MAN 3 Jombang.[119]

Gambar 4.11 Pengajian ASWAJA pimpinan, tenaga pendidik, dan kependidikan MAN 3 Jombang di YAYASAN PPBU

Budaya sowan selain mempererat tali silaturahmi juga menjadi perantara dalam meminta doa kepada Allah melalui wali-wali Allah agar doa lebih lekas diijabahi (inshaAllah).

D. Manajemen Sumberdaya Manusia Berbasis Budaya Religius di MAN 3 Jombang.

MSDM berbasis budaya religius dihubungkan dengan penerapan nilai-nilai religius di dalam aktivitas manajemen itu sendiri. Nilai-nilai religius yang dilakukan oleh seluruh sumber daya manusia yang ada di madrasah, hingga menjadi nilai yang turun temurun diterapkan dan menjadi budaya. Manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius yakni manajemen yang menggunakan pendekatan melalui nilai-nilai Islami atau

[119] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 7 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

religi dalam mengatur dan mengarahkan sumber daya manusia yang ada di madrasahnya.[120]

Dalam hal ini, kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam pandangan religius yakni memaknai atau melakukan segala perbuatan dengan tidak melupakan niat ibadah kepada Tuhan. Melakukan aktivitas manajemen SDM dengan menerapkan Pondasi Islam, menggunakan panduan yang didasarkan kepada al-Qur'an dan as-Sunnah. Islam sangat menghargai manusia, selain karena manusia sebagai khalifah di bumi namun juga bagaimana manusia bersikap dan berperilaku.

Allah berfirman di dalam Q.S Al-Baqarah/2: 30.[121]

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّى جَاعِلٌ فِى ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓا۟ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّىٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

"*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?"Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".*

Dengan kata lain, kita sebagai manusia yang dikatakan sebagai makhluk Tuhan yang sempurna adalah menjadi manusia yang senantiasa berkembang menjadi lebih baik, baik pada pribadinya sendiri, orang lain, maupun kepada masyarakat. Manusia diharapkan bisa memberi manfaat

[120] Indiastuti, Analsis Penerapan Manjemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah, *Skripsi* Ilmu Ekonomi Islam, 43.
[121] Depatermen Agama RI, 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bagi kehidupan manusia lainnya, dengan mengembangkan potensi yang ada pada dirinya sehingga bisa menjadi manusia yang berdaya guna.

1. Desain Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dalam aktivitas manajemen merupakan suatu aktivitas yang sangat penting dan bisa dikatakan sebagai salah satu hal yang bisa menentukan berhasil atau tidak suatu program yang akan dilaksanakan. Tidak hanya dalam pandangan umum, Rasulullah juga menjelaskan mengenai pentingnya sebuah perencanaan. Rasulullah bersabda:

> "*Allah akan mengampuni orang-orang yang senantiasa merencanakan setiap usahanya*" (HR. Thabrani).[122]

Aktivitas perencanaan, juga dilakukan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia di MAN 3 Jombang.[123] Dengan membuat perencanaan madrasah tidak secara sekilas merencanakan. Namun benar-benar dibuat dan disusun berdasarkan kebutuhan madrasah. Dengan kata lain perencanaan dibuat seefisien dan seefektif mungkin. Tidak menyia-nyiakan waktu dan biaya, merupakan hal yang sangat dianjurkan dalam Islam mencukupi sesuai dengan kebutuhan.

Selain itu MAN 3 Jombang juga menetapkan siapa yang terlibat dalam proses perencanaan dan menetapkan waktu dalam perencanaan.[124] Ini merupakan salah satu perwujudan dari sikap yang dianjurkan di dalam agama Islam.

---

[122] Jusmaliani, *Pngelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 48.
[123] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[124] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada fungsi perencanaan SDM di MAN 3 Jombang, kegiatan evaluasi SDM juga direncanakan. Karena dengan adanya evaluasi sebagai perbaikan untuk perencanaan yang selanjunya. Kegiatan evaluasi ini rutin dilakukan setiap satu bulan sekali, baik dalam bentuk rapat evaluasi bersama pendidik dan tenaga kependidikan maupun rapat evaluasi antar pimpinan madrasah di yayasan PPBU.[125]

Pada proses evaluasi SDM di MAN 3 Jombang, juga mempertimbangkan aspek religius. Menurut ibu Lilik beliau mengatakan:

Bagi pegawai, baik guru, tenaga kependidikan yang kurang bisa baca tulis Al-Qur'an akan diberikan diklat terkait BTQ, dan juga ada pelatihan BTQ secara rutin bagi pendidik dan tenaga kependidikan, dengan demikian SDM yang ada bisa meningkat kualitas religinya.[126]

2. Rekrutmen

Pengadaan pegawai atau dalam proses rekrutmen, madrasah harus benar-benar menentukan kebutuhan madrasahnya. Berapa jumlah yang dibutuhkan, tenaga apa yang dibutuhkan, kompetensi seperti apa yang di cari dalam diri pelamar kerja, dan lain-lain. Dengan seperti itu, apabila *job disc* dan spesifikasi pekerjaan sudah ditentukan maka rekrutmen akan mencapai hasil yang sesuai denga tujuan.

Rekrutmen harus dilakukan dengan baik, detail, spesfik, baik, dan teratur. Dengan susunan, persyaratan, kriteria, dan proses yang rapi dan

[125] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[126] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 19 Juni 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terstruktur akan memudahkan dalam proses rekrutmen.[127] Begitupula bagi pelamar juga memberikan data diri atau identitas yang lengkap dan sesuai dengan kemampuan mereka dan juga sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh madrasah. Islam sangat menganjurkan proses seperti itu, karena Islam menyukai segala sesuatu yang rapi dan tersusun.

Agama juga menganjuran untuk memilih secara adil dan objektif, yang kompenten dan memenuhi persyaratan yang dibuat berdasarkan aturan syariah, misal harus muslim, berhijab begi perempuan, dan bisa membaca Al-Qur'an, namun juga tidak melupakan untuk menilai dari sisi kemampuan calon pelamar.

MAN 3 Jombang juga menetapkan kriteria-kriteria dalam proses rektutmen pegawai. beberapa proses rektutmen telah menunjukkan bahwa MAN 3 Jombang juga menerapkan budaya religius di dalamnya. Seperti memberikan tes baca tulis Al-Qur'an, tes *skill* atau kemampuan, serta interview yang dilakukan oleh pihak yayasan PPBU.[128] Selain itu MAN 3 Jombang juga memiliki kriteria dalam rektutmen yang berbasis religus yakni harus Ahlus Sunnah Wal Jamaah/warga NU karena berada di lingkungan Pondok Pesantren Tambakberas, dan kriteria lain sangat dianjurkan di dalam Islam yakni sikap tanggap, peduli, dan inovasi, serta mau bekerja keras dan kompeten dalam bidangnya.[129]

---

[127] Indiastuti, Analsis Penerapan Manjemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah, *Skripsi* Ilmu Ekonomi Islam, 47.
[128] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[129] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan demikian diketahui bahwa MAN 3 Jombang, selain memperhatikan proses-proses secara umum, madrasah juga menekankan kepada penilaian terhadap kepribadian dan religiusitas dalam diri pelamar. Itu karena MAN 3 Jombang memiliki tujuan selain mencapai kualitas dalam duniawi, madrasah juga tidak melupakan tujuan akhirat dengan mengembangkan sumber daya manusianya di dalam nilai-nilai Islami, yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Melalui proses rekrutmen yang dilakukan dengan baik dan benar, dengan menggunakan aturan administrasi secara umum dan juga menekankan pada nilai-nilai ajaran Islam. Diharapkan bahwa dalam proses rekrutemen tidak terjadi kesalahan baik dalam penarikan maupun dalam penempatan pegawai. Rasulullah SAW bersabda:

أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَاللهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولَاللهِ صَلَى للهُ عَلَيهِ وَسَلَمْ: ((أِذا ضُيِّعَتِ الأَمانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ)) قَالَ: كَيْفَ أِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَاللهِ؟ قَالَ: ((اِذَا وُسِدَ اْلاَمْرُ اِلَى غَيْرِ اَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ)) رواه البخارى

Abu Hurairah RA meriwayatkan: Rasulullah pernah bersabda: Kehancuran akan terjadi apabila amanat disia-siakan, apabila suatu urusan diberikan kepada yang bukan ahlinya[130]

Hadist tersebut menjelaskan dalam pemberian tugas atau penempatan pegawai dalam suatu organisasi haruslah sesuai dengan kompetensinya atau sesuai dengan bidangnya. Karena apabila tidak sesuai dengan bidangnya, akan menimbulkan kerusakan di dalam organisasi itu sendiri. Termasuk dalam proses rekrutmen haruslah dilakukan dengan sebaik mungkin dan

[130] Indiastuti, Analsis Penerapan Manjemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah, *Skripsi* Ilmu Ekonomi Islam, 48.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sesuai dengan aturan yang ada. Proses rekrutmen ini dilakukan atas nilai religi seperti transparan atau keterbukaan mengenai data apa saja terkait rekrutmen tidak ada yang ditutupi dan juga menerapkan nilai religius sikap adil dengan tidak membedakan pangkat dalam rekrutmen. Misal anak dari seorang kyai belum tentu diterima, apabila ada beberapa kriteria yang belum dipenuhi.

3. Seleksi

Seleksi merupakan kegiatan menyeleksi dan memilih pelamar untuk menjadi pegawai atau karyawan di suatu organisasi.[131] Melalui beberapa proses seleksi dan memenuhi kriteria-kriteria yang ditentukan oleh madrasah, diharapkan untuk calon pegawai adalah seorang yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan madrasah, berkompeten, dan bisa menjalankan amanah yang akan diberikan kepadanya.

MAN 3 Jombang juga menetapkan proses, persyaratan, serta kriteria-kriteria dalam menyeleksi pelamar.[132] Hal ini juga dilakukan sesuai prosedur administrasi pada umumnya dan penentuan seleksi didasarkan hasil dari proses rekrutmen. Pemenuhan persyaratan dan kriteria seperti tes tulis materi sesuai jurusan, mikroteaching, tes keahlian, tes baca tulis Al-Qur'an, hingga pada interview yang dilakukan oleh beberapa pihak.[133] Dengan pemenuhan standar tersebut, diharapkan calon pegawai adalah seseorang yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya, berkribadian Islami,

[131] Indiastuti, Analsis Penerapan Manjemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah, *Skripsi* Ilmu Ekonomi Islam, 49.
[132] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[133] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan mampu menjalankan tugas madrasah dengan amanah serta tidak melupakan ibadah kepada Tuhan YME.

Allah SWT berfirman dalam QS Al- Ankabut/29: 3.

وَلَقَدْ فَتَنَّا ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ۖ فَلَيَعْلَمَنَّ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ صَدَقُوا۟ وَلَيَعْلَمَنَّ ٱلْكَٰذِبِينَ

Artinya: "Dan sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya Dia mengetahui orang-orang dusta".[134]

Proses seleksi ini dilakukan atas nilai religi seperti transparan atau keterbukaan mengenai data apa saja terkait seleksi tidak ada yang ditutupi dan juga menerapkan nilai religius sikap adil dengan tidak membedakan pangkat dalam seleksi. Madrasah selalu mengharapkan pegawai yang dapat dipercaya, pegawai yang bertanggung jawab dalam mengemban tugas yang diberikan. Untuk mendapatkan pegawai yang amanah, maka penting bagi madrasah untuk memiliki pemimpin muslim yang mengerti dan faham akan aturan-aturan syariah, yang memakai Al-Qur'an dan hadist sebagai pedoman kinerjanya. Diketahui bahwa keterampilan saja masih belum mencukupi tanpa diiringi sikap tanggung jawab pegawai. Oleh karena itu pegawai harus memiliki sikap yang profesional. Islam memandang bahwa profesional meliputi *ahliyah*, *himmatul amal*, dan *amanah.*[135]

4. Pelatihan dan Pengembangan

[134] Indiastuti, Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah, *Skripsi* Ilmu Ekonomi Islam, 49.
[135] Indiastuti, Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah, *Skripsi* Ilmu Ekonomi Islam, 52.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling sempurna. Allah memberikan akal fikiran dan hati kepada manusia. Dengan itu manusia memiliki kemampuan dan keterampilan. Allah telah memberikan benih bakat, keterampilan, dan kemampuan kepada manusia, yang diharapkan bahwa kemampuan dan bakat yang dimiliki senantiasa dikembangkan. Karena hakikatnya seorang manusia adalah belajar untuk menjadi lebih baik dan lebih baik lagi.

Demikian pula suatu madrasah, yang di dalamnya terdapat sumber daya manusia yang beraneka ragam bakat dan kemampuannya. Dengan kemampuannya tersebut, pegawai diberikan tuntutan untuk selalu meningkatkan produktivitas kinerjanya. Meskipun dalam proses rekrutmen dan seleksi telah menunjukkan kompetensi dari seorang pegawai. Kompetensi yang hanya dibiarkan, tidak akan memberikan kontribusi lebih dalam peningkatakan produktivitas kerja, sehingga sangat penting bagi madrasah untuk memberikan pelatihan dan pengembangan bagi tenaga kerja yang ada di madrasah. Terutama tuntutan zaman yang semakin pesat dan tantangan-tantangan global lainnya.

Agama Islam menganjurkan bagi suatu organisasi atau madrasah untuk mengembangkan kemampuan pegawainya dan juga memberikan pelatihan untuk membangun rasa tanggung jawab yang tinggi. Hingga dengan demikian madrasah bisa mendapatkan tenaga yang berkualitas dalam mencapai tujuan madrasah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

MAN 3 Jombang memberikan pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia yang ada di madrasah.[136] Tujuan dari pelatihan dan pengembangan ini tidak lepas dari ajaran Islam, yakni untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas tenaga kerja yang ada di madrasah. MAN 3 Jombang selain memberikan pelatihan, pengembangan karier, MAN 3 Jombang juga memberikan evaluasi, monitoring, dan pembinaan untuk tenaga pendidik dan kependidikannya.[137] Pelatihan, pengembangan, pembinaan, evaluasi, dan monitoring itu diberikan oleh orang yang kompeten pada bidangnya, sehingga akan sangat efektif dan efisien bagi madrasah dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk meningkatkan etos kerja pegawai, hal ini sesuai dengan salah satu wujud dari sikap profesional dalam anjuran Islam. Allah berfirman di dalam QS Taubah.9: 122.

وَمَا كَانَ ٱلْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا۟ كَآفَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَآئِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا۟ فِى ٱلدِّينِ وَلِيُنذِرُوا۟ قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوٓا۟ إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

> *"Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya".*[138]

Salah satu bentuk penerapan pengembangan berbasis relgius di MAN 3 Jombang adalah dengan adanya pengajian rutin, lalu kultum setiap pagi

[136] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[137] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 1 April 2020.
[138] Indiastuti, Analsis Penerapan Manjemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah, *Skripsi* Ilmu Ekonomi Islam, 62.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

waktu sholat dhuha, yang merupakan diklat untuk mengembangkan dan memberi pelatihan berbasis nilai religius. Agama menganjurkan untuk selalu mengembangkan keterampilan dan kompetensi pegawai. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan ini diharapkan juga bisa memberikan dorongan religius kepada mereka. Memberikan pandangan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak hanya diberikan dengan tujuan peningkatan kualitas diri dihadapan dunia melainkan juga peningkatan iman kepada Tuhannya. Bagi pegawai yang mampu melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin dan sempurna untuk mencapai keunggulan dan kebaikan dirinya, di dalam Islam biasa disebut dengan konsep *ikhsan*.

5. Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa bagi pegawai di suatu organisasi.[139] Kompensasi dalam konsep Islam haruslah diberikan secara adil. Kompensasi pada umumnya berupa gaji, namun juga ada bentuk kompensasi yang lain seperti hadiah, hiburan, dan lain-lain. Dalam perspektif Islam kompensasi yang diberikan tidak boleh berat sebelah atau diberikan secara subyektif, namun kompensasi pegawai benar-benar diberikan atas hasil dari penilaian yang objektif dan sesuai dengan kondisi dan beban kerja pegawai di dalam organisasi.[140]

---

[139] Indiastuti, Analsis Penerapan Manjemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah, *Skripsi* Ilmu Ekonomi Islam, 64.
[140] Indiastuti, Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah, *Skripsi* Ilmu Ekonomi Islam, 64.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

MAN 3 Jombang memberikan kompensasi berupa gaji dan hadiah bagi pegawai yang berprestasi.[141] Gaji yang diberikan telah ditetapkan berdasarkan beban kerja pegawai. Kompensasi berupa hadiah ini diberikan dengan tujuan agar pegawai semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Pemberian *reward* oleh madrasah diberikan berdasarkan penilaian yang objektif dan adil. Hal ini sesuai dengan anjuran Islam bahwa dalam pemberian kompensasi hendaklah diberikan secara adil sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai. Allah SWT berfirman dalam QS Al Ahqaf/46:19.

وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

"Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan".[142]

6. Separasi

Separasi di suatu organisasi dikarenakan oleh beberapa hal, baik karena pensiun, pindah instansi, meninggal, berhenti, atau diberhentikan.[143] Dalam suatu organisasi sangat penting untuk memiliki tenaga yang mampu dan mumpuni dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu proses yang dilalui mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, hingga kompensasi diberikan dengan sebaik mungkin untuk mempertahankan kompetensi dan kepribadian pegawai.

---

[141] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada Tanggal 1 April 2020.
[142] Indiastuti, Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah, *Skripsi* Ilmu Ekonomi Islam, 64.
[143] Indiastuti, Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah, *Skripsi* Ilmu Ekonomi Islam, 64.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Namun di dalam organisasi tidak akan lepas dari proses ini, karena akan ada pegawai yang sudah tidak mampu menjalankan tugas meskipun telah dibina dan diberikan pelatihan maka pegawai tersebut akan lebih baik untuk diberhentikan. Karena mengingat bahwa dalam agama Islam menganjurkan untuk memberikan tanggung jawab kepada orang-orang yang sanggup untuk mengembannya.

MAN 3 Jombang juga menerapkan sistem separasi.[144] Namun pada hakikatnya tidak ada yang benar-benar berhenti, karena meskipun sudah tidak bekerja di MAN 3 Jombang, pendidik atau tenaga kependidikan tetap memberikan kontribusi kepada madrasah baik dalam segi keilmuan dan yang lainnya. Karena pegawai-pegawai yang sudah tidak bekerja di MAN 3 Jombang bukan karena mereka sudah tidak berkompeten, melainkan kebanyakan dari mereka menjadi PNS dan pindah ke instansi yang lain.[145]

[144] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 7 April 2020.
[145] Wawancara dengan Lilik Fauziyah, pada tanggal 7 April 2020.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan serta dianalisis oleh peneliti tentang manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius di MAN 3 Jombang, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. MAN 3 Jombang merupakan madrasah yang berada di bawah naungan yayasan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang, yang menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius.
2. Manajemen sumber daya manusia di MAN 3 Jombang terdiri dari desain perencanaan dan evaluasi SDM, penarikan atau rekrutmen, seleksi, pengembangan dan pelatihan, kompensasi, serta separasi.
3. Budaya religius di MAN 3 Jombang terdiri dari pembiasaan S3 (salam, salaman, sholat dhuha dan dhuhur berjamaah), khotmil Qur'an, pengajian ASWAJA, PHBI, istighasah, sowan dan tawassul kepada Masayikh Bahrul Ulum Tambakberas Jombang.
4. Manajemen sumber daya manusia berbasis budaya religius di MAN 3 Jombang terdiri dari perencanaan dan evaluasi sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan separasi dengan menerapkan budaya religius di dalamnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Saran

Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Budaya Religius di MAN 3 Jombang sudah berjalan dengan baik. Namun untuk mencapai tujuan yang lebih maksimal, peneliti memberikan beberapa saran sebagai pertimbangan lebih lanjut. Adapun saran dari peneliti sebagai berikut:

1. Proses rekrutmen dan seleksi sudah baik, namun untuk lebih baik sebagai salah satu pemenuhan kriteria rekrutmen dan seleksi ditambah dengan tes kepribadian untuk mengetahui karakteristik dari calon pegawai.
2. Pelatihan dan pengembangan SDM yang diberikan MAN 3 Jombang sudah baik, namun bisa ditambah mengingat kembali sebagai madrasah Islam, program pelatihan ditambah dengan program pelatihan Islami, misal membentuk karakter pendidik dan tenaga kependidikan yang berakhlakul karimah.
3. Untuk penelitian ini mungkin bisa dilanjutkan oleh peneliti yang selanjutnya untuk mendapatkan wawasan yang lebih luas dan bervariatif sebagai hasanah kajian MSDM berbasis budaya religius.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Afdlila, Milatul. *Manajemen Pengembangan Budaya Relihius di SMK Wikrama 1 Jepara.* Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Wali Songo Semarang. 2018.

Ahmadi, Rulan. *Memahami Metodologi* Penelitian *Kualitatif.* Malang: UIN Malang Press. 2005.

Alami, Reza dan Reza Sohaei. The Effectiveness of Human Resource Management on Improving the Performance of Education Staff. *International Journal of Business and Social Science*. Vol 6. No 5. 2015.

Arifin, Ali. *Pengantar Manajemen Sumber daya Manusia*. Surabaya: UINSA Press. 2014.

Artikel Tambakberas. Di akses pada 28 November 2019. https://tambakberas.com

Azizah, Lailin. Kepemimpinan Berbasis Budaya Religius untuk Peningkatan Mutu.

Bawani, Imam. *Metodologi* Penelitia *Pendidikan Islam.* Sidoarjo: Khzanah Ilmu Sidoarjo. 2016. Afrizal. *Metode* Penelitian *Kualitatif* . Depok: Rajawali Pers. 2017.

Cheng Ling Tan and Aizzat Mohd Nasurdin. Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 2 2011.*

David, Rees dan Richard McBain. *People Management*. Diterjemakan oleh Sukono. Jakarta: Kencana. 2007.

Depatermen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* http://KBBI.budaya/html

Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Kencana. 2011.

Ela, MA. Tinjauan Umum Tentang Salam. *Repository UIN SUSKA*, 2015.

Fahmi, Irham. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Mitra Wacana Media. 2016.

Fatmawanti, Lailil. Implementasi Budaya Religius dalam Pembinaan Mental Mahasiswi D-III Kebidanan di Akademi Kebidanan Sakinah Pasuruan. Skripsi UIN Sunan Ampel Surabaya. 2018.

Fuadhi, Zainal. Studi Fenomenologi Pengembangan Budaya Religius Keislaman Di Madrasah Aliyah Negeri Tlogo Blitar. *Ulul Albab: Islamic Educational Journal.*

Gunawan, Iwa .*Majmu' Syarif Kamil.* Bandung: CV Penerbit Jumanatul Ali Art, 2007.

http://eprints.unm.ac.id110151JURNAL%20ZULFA%20KHAERIA%20JUFRI

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Indiastuti, Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah, *Skripsi* Ilmu Ekonomi Islam, 2015.

Irsyad. Nurul H. Model Penanaman Religius Bagi Siswa SMAN 2 Nganjuk dan MAN Ngelawak Kertosono. *Tesis. 2016.*

Ismail, Iriani. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Malang; Lembaga Penerbitan Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. 2010

IW, Sentot. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Selemba Empat. 2018.

Jabani, Muzayyanah. Implikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islami. *Journal Of Social-Religion Research* Vol 3 No 1. 2018.

Jusmaliani. *Pengelolaan Sumber Daya Insani.* Jakarta: Bumi Aksara. 2011.

Karim, Adiwarman. *Ekonomi Islam*, 171.

Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press. 2016.

Kemdikbud. Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2019. Diakses 19 November 2019. https://kbbi.web.id/metode.html.

Kemdikbud. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. 2019. Diakses 19 November 2019. https://kbbi.web.id/data.html.

Khaeria, Zulfa. Kompetensi Sumber Daya Manusia di Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Wilayah Gowa. *Jurnal Universitas Makasar.*

Kurniawan, Arif. Dahsyatnya Shalat Sunnah Tahajjud dan Dhuha Perspektif Yusuf Mansyur. *Skripsi PAI.* 2018.

Landmann, Alexandra. The Study of Religion – Thoughts on Approaches. *Journal of religious culture.* 2013.

M, Fathurrohman. Pengembangan Budaya Religius dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Ta'allum.* Vol 4. No 1. Juni 2016.

Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. 1996.

Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Malang: UIN Malang Press. 2009.

Moleong, Lexy J. *Metodologi* Penelitian *Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosada Karya. 2001.

Musthofa, Zainul. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. *Urwatul Wutsqo* Vol 5 No 1. 2016.

Nasution. *Metode* Penelitian *Kualitatif.* Bandung: PT Tarsito. 2003.

Nata, Abudin. *Metodologi Studi Islam.* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.

Ningrum. Epon. Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan. *Jurnal UPI*. https://ejournal.upi.eduindex.phpgeaarticleview1681

Noe, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. trjm. David Wijaya. Jakarta: Selemba Empat. 2013.

Oktina, Larasati. Penerapan Manajemen Berbasis Islam Pada Perusahaan. *Jurnal Manajemen.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Prastowo, Andi. *Memahami Metode-Metode* Penelitian. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2011.

Prawiranegoro, Darsono dan Dewi Utari. *Manajemen SDM Abad 21*. Jakarta: Mitra Wacana Media. 2016.

Prihantoro, Agung. Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi. Disiplin. Lingkungan Kerja. Dan Komitmen. *Vaue Added* vol. 8 No.2. 2012.

Profil MAN 3 Jombang. Diakses pada 9 Oktober 2019. https://mantambakberas.sch.id

Sulastri SA, Mei. Praktik Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Islam Pada Steak and Shake di Perusahaan Waroeng Group Timoho Yogyakarta. *Skripsi* UIN Yogyakarta, 2014.

Suryana. *Metodologi* Penelitian. Universitas Pendiikan Indonesia. 2010.

Ulfiatin, Nurul. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers. 2016.

Wawancara Kepala Tata Usaha pada Tanggal 1 Aprill 2020.

Wawancara Waka Kurikulum pada Januari 2020.

Wikipedia. Penelitian. Diakses 19 November 2019. https://id.m.wikipedia.org/penelitian.html

Wirawan. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers. 2015.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id