

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM PENINGKATAN KUALITAS TENAGA PENGAJAR  
DI PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH SURABAYA  
SKRIPSI**



**INSTITUT AL FITHRAH (IAF)  
SURABAYA**

**OLEH : Lutvian Ramadhan**

**NIM : 202112120509**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
ISLAM FAKULTAS TARBIYAH INSTITUT  
FITHRAH SURABAYA**

**2025**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM PENINGKATAN KUALITAS TENAGA PENGAJAR  
DI PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH SURABAYA  
SKRIPSI**



**INSTITUT AL FITHRAH (IAF)  
SURABAYA**

**OLEH : Lutvian Ramadhan**

**NIM : 202112120509**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
ISLAM FAKULTAS TARBIYAH INSTITUT  
FITHRAH SURABAYA**

**2025**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
(DALAM PENINGKATAN KUALITAS TENAGA PENGAJAR DI  
PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH SURABAYA)**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**Oleh :**  
**Lutvian Ramadhan**  
**NIM: 202112120509**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH  
INSTITUT AL FITHRAH SURABAYA  
2025**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Lutvian Ramadhan  
NIM : 202212120509  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi dengan judul: “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya” adalah observasi, pemikiran, dan pemaparan asli yang merupakan hasil karya saya sendiri yang belum pernah dipublikasikan baik secara keseluruhan maupun sebagian, dalam bentuk jurnal, *working paper*, atau bentuk lain. Karya ilmiah ini sepenuhnya merupakan karya intelektual saya dan seluruh sumber yang menjadi rujukan dalam karya ilmiah ini telah saya sebutkan sesuai kaidah akademik yang berlaku umum, termasuk para pihak yang telah memberikan kontribusi pemikiran pada isi, kecuali yang menyangkut ekspresi kalimat dan desain penelitian.

Demikian pernyataan ini saya nyatakan secara benar dengan penuh tanggung jawab dan integritas.

Surabaya, 23 Juli 2025

**Yang menyatakan,**

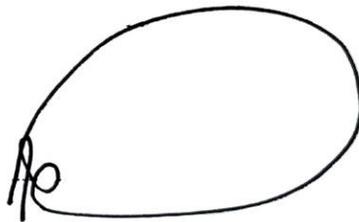


**Lutvian Ramadhan**

## **LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Skripsi berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya” yang ditulis oleh Lutvian Ramadhan ini telah disetujui pada tanggal 23 Juli 2025.

Oleh :  
Pembimbing

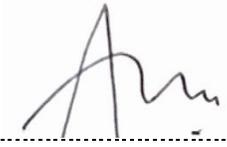
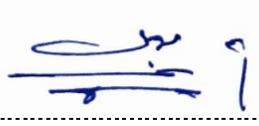
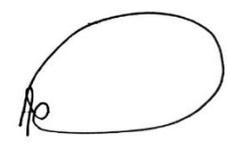
A handwritten signature in black ink, consisting of a large, rounded loop with a small, stylized mark at the bottom left.

Ali Mastur, M.Pd.I  
NIDN. 2101018204

## PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi berjudul ”Implementasi Manajemen Sumber Daya manusia dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya” yang ditulis oleh Lutvian Ramadhan ini telah diuji pada tanggal 5 Agustus 2025

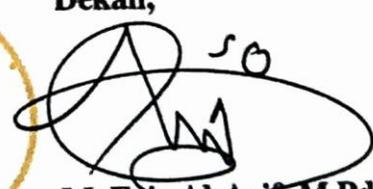
Tim Penguji :

1. Aris Imawan, M.Pd.I.. (Ketua/Penguji 1) 
2. Pratama SBK, S.Pd.I., M.Si.. (Penguji II/ Anggota) 
3. Ali Mastur, M.Pd.I., (Sekretaris/Pembimbing) 

Surabaya, 5 Agustus 2025

Fakultas Tarbiyah

Dekan,

  
  
**M. Faiz Al Arif, M.Pd.I**  
NIDN. 2128047501

**FAKULTAS TARBIYAH  
INSTITUT AL FITHRAH (IAF)  
SURABAYA**

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi merupakan proses mengubah huruf abjad suatu bahasa ke dalam abjad bahasa lain, bertujuan utama agar kata-kata asal dapat terbaca dengan benar dan tidak menimbulkan kesalahan pemahaman. Pedoman transliterasi Arab-Indonesia yang digunakan di Institut Al Fithrah Surabaya adalah sebagai berikut:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
ا	a	ط	t}
ب	b	ظ	z}
ت	t	ع	‘
ث	th	غ	gh
ج	j	ف	f
ح	h}	ق	q
خ	kh	ك	k
د	d	ل	l
ذ	dh	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	ه	h
ش	sh	ء	‘
ص	s}	ي	y
ض	d}		

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (*madd*), caranya ialah dengan menuliskan coretan horisontal (*macron*) di atas huruf, seperti a>, i> dan u>. Contoh: al-Isla>m (الإسلام), al-H{adi>th (الحديث), al-Ma>’u>n (الماعون). Bunyi hidup dobel (*diphthong*) Arab ditransliterasikan dengan menggabungkan dua huruf “ay” dan “aw”, seperti *khayr* (خير), dan *khawf* (خوف). Kata yang berakhiran ta>’ marbu>t}ah (ة) dan berfungsi sebagai sifat (*modifer*) atau *mud}af ilayh* ditransliterasikan dengan “ah”, seperti *dira>sah isla>mi>yah* (دراسة إسلامية), sedangkan yang berfungsi sebagai *mud}af* ditransliterasikan dengan “at”, seperti *dira>sat al-Qur’a>n*.

## KATA PENGANTAR

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah swt. atas limpahan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Kualitas Tenaga Pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya”. Salawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. beserta para keluarga dan sahabatnya sampai hari kiamat. A<mi>n.

Skripsi ini disusun guna memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Al Fithrah Surabaya. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Atas segala kekurangan dan ketidaksempurnaan itu, penulis mengharapkan masukan, kritik dan saran yang bersifat membangun ke arah perbaikan dan penyempurnaan. Selesaiannya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu, penulis hendak mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak KH. Dr.Rosidi, M.Fil.I Selaku Rektor Institut Al Fithrah Surabaya.
2. Bapak M. Faiz Al-Arif, M.Pd.I Selaku Dekan Fakultas Tarbiyah.
3. Bapak Ali Mastur, M.Pd.I Selaku Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah mengarahkan, membimbing, memberi ilmu kepada penulis serta rekan Manajemen Pendidikan Islam selama perkuliahan.
4. Bapak Ali Mastur, M.Pd.I Selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu dan memberi banyak arahan dan saran dalam penyelesaian penulisan ini.
5. Seluruh dosen Manajemen Pendidikan Islam yang selalu memberikan wawasan yang begitu banyak selama di bangku kuliah.
6. Yang teristimewa atas kesempurnaan cinta dari Allah SWT, penulis ucapkan terimakasih dan penghormatan setinggi-tingginya kepada Ayahanda Patemo dan Ibunda Djuriah yang begitu tulus dan ikhlas memberikan kasih sayang, do'a, semangat dan pengorbanan baik secara moral maupun material selama ini.
7. Kepala Pondok Ustadz Samsudin, SE. MM, KA SDI Ustadz Faishal Abdullah, M.Pd.I, Kepala Sekolah SMA Luqman Hakim Ustadz Santoso S.Si, dan juga Ustadz Kemas Mohammad Q, S.Pd, yang telah bersedia membimbing dan menerima penulis dalam pelaksanaan penelitian skripsi sehingga dapat menuangkan ilmunya.
8. Kepada Abah Purnomo penulis ucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya atas doa dan dukungannya dan yang telah mengenalkan peneliti ke Pondok Pesantren Hidayatullah ini.
9. Saudara penulis tercinta, Jefri Rendy Prasetyo dan Ryan Bagus Prasetyo,

terimakasih atas kasih atas sayang, do'a, semangat dan pengorbanan baik secara moral maupun material selama ini.

10. Sahabat terbaik penulis, M. Bukhori, M. Rizal Hafani, M. Hasan Romdhoni, M. Andreansyah, dan juga M. Muqorrobin Terimakasih atas doa dan dukungannya selama ini.
11. Seluruh sahabat-sahabat baik diperkuliahan Manajemen Pendidikan Islam yang memberikan do'a dan semangat kepada penulis dapat terus berusaha untuk menjadi lebih baik.
12. Guru ngaji penulis Al Ustadz Syamsul Arifin yang mana beliau adalah guru terbaik sepanjang masa, yang telah mendidik dari 0 sampai ke titik ini, penulis mengucapkan banyak-banyak terimakasih atas kasih sayang, do'a, semangat dan dedikasinya selama ini.
13. Sahabat penulis Alwi Hendra, terima kasih atas dukungan dan motivasinya selama ini, yang mana beliau salah satu guru seni di SMK Wachid Hasyim Surabaya.
14. Kepada nama yang selalu penulis panjatkan di sepertiga malam, terimakasih atas doa dan dukungannya dan telah menemani selama ini, meskipun sudah berpisah dan asing, semoga rasa asing ini hanya sebatas memperbaiki diri dan kelak jika waktunya sudah tiba semoga bisa bersama lagi dan juga berjodoh. Amin
15. Semua Pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah dengan ikhlas dan tulus memberikan doa serta motivasi sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat memberikan manfaat dan inspirasi bagi para pembacanya, khususnya bagi penulis pribadi.

Surabaya, 18 Juli  
2025  
Penulis,

Lutvian Ramdhan

## MOTTO

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling banyak memberi manfaat kepada manusia lainnya.”

(Hadits Riwayat ath-Thabrani, Al-Mu’jam al-Ausath, juz VII, hal. 58, dari Jabir bin Abdullah r.a..  
Dishahihkan Muhammad Nashiruddin al-Albani dalam kitab: As-Silsilah Ash-Shahîhah)

“Kebahagiaan manusia punya dua aspek: kemampuan dan kemauan. Berpikir itu kemauan, sedangkan pengetahuan itu kemampuan. Berkarya itu kemauan dan sekaligus kemampuan. Moralitas itu kemampuan. Jadi, bahagia itu gabungan antara kemampuan dan kemauan.”

(Filsafat ke behagiaan oleh Fahrudin Faiz)

## ABSTRAK

**Lutvian Ramadhan**, NIM 202112120509. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kualitas Tenaga Pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung tercapainya tujuan lembaga pendidikan, terutama dalam menciptakan tenaga pendidik yang kompeten dan profesional. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki peran strategis dalam membentuk karakter dan kemampuan akademik peserta didik. Salah satu unsur yang berperan besar dalam keberhasilan pendidikan pesantren adalah kualitas tenaga pengajar. Peningkatan kualitas tenaga pengajar sangat dipengaruhi oleh bagaimana manajemen sumber daya manusia dilaksanakan secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan.

Berdasarkan observasi awal, peneliti merumuskan dua pertanyaan utama yang menjadi fokus penelitian, yaitu: (1) Bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Hidayatullah dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar? dan (2) Apa saja faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya?

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung di lapangan, wawancara mendalam dengan informan kunci, serta dokumentasi data pendukung dari lembaga yang diteliti. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran mendalam mengenai pelaksanaan manajemen SDM serta kendala dan faktor yang memengaruhinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya telah berjalan cukup baik, yang ditandai dengan adanya proses perencanaan SDM, rekrutmen tenaga pengajar berbasis nilai keislaman dan kompetensi Al-Qur'an, pelatihan serta pengembangan tenaga pengajar secara berkala, evaluasi kinerja secara rutin, dan pemberian insentif berbasis prestasi kerja. Adapun faktor pendukung dalam implementasi ini antara lain kepemimpinan yang visioner, adanya budaya kerja yang religius, serta dukungan dari kebijakan pesantren. Sedangkan faktor penghambat meliputi keterbatasan anggaran untuk program pelatihan lanjutan, kurang optimalnya sistem penghargaan bagi guru yang berprestasi, serta Kesulitan dalam merekrut guru yang sesuai dengan standar dan nilai Lembaga. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi pengembangan strategi manajemen SDM di lembaga pendidikan lainnya yang memiliki karakteristik serupa.

**Kata kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia, Kualitas Tenaga Pengajar, Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya

## ***ABSTRACT***

*Lutvian Ramadhan, NIM 202112120509. Implementation of Human Resource Management in Improving the Quality of Teaching Staff at Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya.*

*Human resource management is one of the essential aspects in supporting the achievement of educational institution goals, particularly in producing competent and professional educators. Islamic boarding schools (pesantren) play a strategic role in shaping students' character and academic ability. One of the key factors that determine the success of education in pesantren is the quality of teaching staff. The improvement of teachers' quality is highly influenced by how human resource management is carried out in a planned, systematic, and sustainable manner.*

*Based on preliminary observations, the researcher formulated two main questions as the focus of this study: (1) How is human resource management implemented at Pondok Pesantren Hidayatullah to improve the quality of teaching staff? and (2) What are the supporting and inhibiting factors in the implementation of human resource management to enhance teaching quality at Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya?*

*This study employs a descriptive qualitative method. Data were collected through direct observation in the field, in-depth interviews with key informants, and documentation of supporting data from the institution. Data analysis was conducted through stages of data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. This approach was applied to obtain an in-depth understanding of the implementation of HR management as well as the challenges and influencing factors.*

*The findings show that the implementation of human resource management at Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya has been fairly well-conducted, as indicated by the existence of HR planning, recruitment of teaching staff based on Islamic values and Qur'anic competence, periodic training and development programs, regular performance evaluations, and performance-based incentives. Supporting factors include visionary leadership, a religious work culture, and institutional policy support. Meanwhile, inhibiting factors consist of limited budget for advanced training programs, suboptimal reward systems for outstanding teachers, and difficulties in recruiting teachers who meet the institution's standards and values. This study is expected to serve as a reference for developing HR management strategies in other educational institutions with similar characteristics.*

***Keywords: Human Resource Management, Teaching Staff Quality, Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya***

## DAFTAR ISI

COVER DALAM .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	v
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI .....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
MOTTO .....	x
ABSTRAK .....	xi
ABSTRACT .....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>A. Latar Belakang.....</b>	<b>1</b>
<b>B. Identifikasi dan Batasan Masalah .....</b>	<b>8</b>
<b>C. Rumusan Masalah.....</b>	<b>9</b>
<b>D. Tujuan Penelitian.....</b>	<b>9</b>
<b>E. Manfaat Penelitian.....</b>	<b>10</b>
<b>F. Kerangka Teori .....</b>	<b>11</b>
<b>G. Penelitian terdahulu.....</b>	<b>14</b>
<b>H. Metode Penelitian.....</b>	<b>19</b>
1. Jenis Penelitian.....	19
2. Model Penelitian .....	20
3. Metode Pengumpulan data.....	20
4. Teknik Analisis Data.....	24
<b>I. Rencana Pembahasan .....</b>	<b>25</b>
<b>BAB II MANAJEMEN SUMBER DAYA PENGAJAR DAN KUALITAS TENAGA PENGAJAR .....</b>	<b>27</b>
<b>A. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>27</b>

1. Perencanaan sumber daya manusia.....	31
2. Pengorganisasian (Organizing).....	32
3. Pengarahan/Penggerakan (Directing/Actuating).....	33
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia (Human Resource Development).....	33
5. Pengendalian/Pengawasan (Controlling).....	33
<b>B. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....</b>	<b>34</b>
1. Perencanaan Sumber daya manusia.....	34
2. Rekrutmen dan seleksi.....	35
3. Pelatihan dan pengembangan.....	37
4. Evaluasi kinerja.....	39
5. Kompensasi.....	42
6. Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan.....	45
7. Pemutusan Hubungan Kerja.....	46
<b>C. Manajemen SDM dan Implementasinya.....</b>	<b>47</b>
1. Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pengajar.....	48
2. Pelatihan bagi tenaga pengajar.....	48
3. Pengembangan Tenaga Pengajar.....	49
<b>D. Kualitas Pengajar.....</b>	<b>50</b>
1. Kompetensi Pedagogik.....	52
2. Kompetensi Kepribadian.....	52
3. Kompetensi sosial.....	53
4. Kompetensi profesional.....	53
<b>E. Faktor Pendukung dan Penghambat kualitas Pengajar.....</b>	<b>57</b>
1. Faktor Internal.....	58
2. Faktor Eksternal.....	59

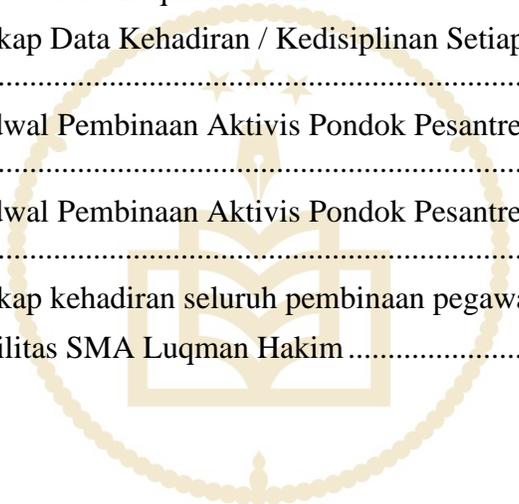
**BAB III IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KUALITAS PENGAJAR DI POMDOK PESANTREN HIDAYATULLAH SURABAYA ..... 60**

<b>A. Deskripsi Umum Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya.....</b>	<b>60</b>
1. Sejarah Pondok Pesantren Hidayatullah.....	60
2. Profil Lembaga.....	63
3. Letak Geografis.....	65
4. Visi, Misi, Tujuan Lembaga.....	66



## DAFTAR TABEL

TABEL I.1 Daftar tabel penelitian terdahulu.....	17
Tabel II.1 Komponen Program Kompensasi (Sumber: Simamora, 1995).....	43
Tabel II.2 Skema hubungan pelatihan dan motivasi terhadap Peningkatan Kompetensi Guru .....	56
Tabel III.1 Data guru dan pegawai SMA Luqman Hakim.....	68
Tabel III.2 Data siswa SMA Luqman Hakim .....	70
Tabel III.3 Data Rekap Data Kehadiran / Kedisiplinan Setiap Unit Pph Surabaya 2024-2025 .....	72
Tabel.III.4 Data Jadwal Pembinaan Aktivis Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya .....	73
Tabel III.5 Data Jadwal Pembinaan Aktivis Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya .....	74
Tabel III.6 Data Rekap kehadiran seluruh pembinaan pegawai 2024-2025 .....	74
Tabel III.7 Data fasilitas SMA Luqman Hakim .....	76



**INSTITUT AL FITHRAH (IAF)**  
**SURABAYA**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar III.I Struktur Organisasi Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya .....	70
Gambar.III.2 Data pedoman Supervisi SMA Luqman Hakim.....	71



**INSTITUT AL FITHRAH (IAF)  
SURABAYA**

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>A. Pedoman Interview.....</b>	131
<b>B. Instrumen Observasi.....</b>	131
<b>C. Dokumentasi Gambar.....</b>	132
1. Surat tugas dosen pembimbing.....	138
2. Surat balasan izin penelitian Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya..	139
3. Surat izin penelitian dari Institut Al Fithrah Surabaya .....	140
4. Kartu Bimbingan .....	141



**INSTITUT AL FITHRAH (IAF)**  
**SURABAYA**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks pengembangan nasional, pendidikan memegang peranan penting dalam membentuk individu yang tidak semata-mata cerdas secara intelektual, melainkan juga memiliki kepribadian yang bermartabat. Berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional<sup>1</sup>, pendidikan didefinisikan sebagai suatu usaha yang dilaksanakan secara sadar dan terorganisir untuk menciptakan lingkungan belajar serta proses pembelajaran yang memungkinkan peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya guna memiliki kekuatan spiritual keagamaan, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan bagi dirinya sendiri, masyarakat, bangsa, dan negara.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan strategis yang diterapkan untuk mengelola tenaga kerja secara efisien. Menurut Dessler, MSDM yang terencana dan sistematis dapat berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Fungsi-fungsi MSDM seperti rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan kompensasi memiliki peranan krusial dalam pembentukan tenaga pendidik yang kompeten dan berdedikasi tinggi.<sup>2</sup>

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberlangsungan sebuah madrasah, termasuk ketahanan serta durasi keberadaannya. Apabila sumber daya manusia di madrasah tersebut memiliki mutu yang tinggi, disiplin, loyalitas, dan tanggung jawab yang tinggi, maka madrasah tersebut dipastikan

---

<sup>1</sup> Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

<sup>2</sup> Snyder. (2010). *Human Behavior in Organizations*. McGraw-Hill. dalam [https://www.academia.edu/41424437/Human\\_Behavior\\_in\\_Organizations](https://www.academia.edu/41424437/Human_Behavior_in_Organizations) Snyder diakses 11 April 2025.

mampu berkembang dengan baik serta mempertahankan eksistensinya dalam jangka waktu yang panjang. Sebaliknya, apabila SDM di dalam madrasah kurang berkualitas, tidak memiliki kemampuan untuk meningkatkan potensi diri, kurang beradaptasi, serta melakukan tindakan yang menyimpang, hal tersebut berpotensi merusak madrasah dalam waktu yang relatif singkat.

Sumber daya manusia memiliki berbagai peran penting, salah satunya adalah sebagai pelaksana misi organisasi yang mempunyai visi, misi, sasaran, dan tujuan. Dalam konteks ini, kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan misi tersebut secara efektif sangatlah krusial. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang unggul dan memiliki komitmen tinggi dalam bekerja sama guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>3</sup>

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwasanya tujuan dalam suatu lembaga dapat tercapai dengan baik apabila sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya unggul dan bersungguh-sungguh dalam melakukan kerja sama.

Hubungan antara MSDM dengan tenaga pendidik dalam suatu lembaga merupakan hal yang sangat erat. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, ditegaskan bahwasanya guru dan dosen wajib memenuhi kualifikasi akademik, kompetensi, memiliki sertifikat pendidik, sehat secara jasmani dan rohani, serta memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan oleh satuan pendidikan tinggi tempat mereka bertugas, selain itu juga harus memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>4</sup> Maka dari itu, diperlukan penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif guna menghasilkan tenaga pendidik yang sesuai dengan ketentuan Undang-Undang tersebut.

---

<sup>3</sup> Nadiya Fadhila Sakti, Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam peningkatan kualitas tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Terpadu AL-Anwar duren Trenggalek, (*Skripsi*, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2022), 2-3.

<sup>4</sup> Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 (2005), Tentang Guru dan Dosen, Jakarta.

Salah satu lembaga pendidikan yang memiliki potensi besar untuk dikembangkan dalam konteks pengelolaan SDM adalah Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya. Pesantren ini tidak hanya menyelenggarakan pendidikan formal berbasis kurikulum nasional, namun juga pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai keislaman, meliputi kajian Tafsir, Hadits, Akidah Akhlak, serta Bahasa Arab. Selain itu, sistem pendidikan di pesantren ini menekankan pembentukan karakter islami melalui pembiasaan ibadah, kedisiplinan, dan penerapan nilai-nilai Al-Qur'an yang mana pondok pesantren Hidayatullah ini merupakan pondok Tahfidz yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Namun demikian, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kualitas tenaga pengajar masih menjadi tantangan bagi banyak lembaga pendidikan, termasuk di lingkungan pesantren. Tantangan ini tidak hanya berkaitan dengan latar belakang pendidikan guru, tetapi juga menyangkut aspek manajerial, seperti perencanaan SDM, proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, serta pemberian kompensasi yang sesuai.

Penerapan manajemen SDM yang optimal, seperti pelatihan guru secara intensif, evaluasi kinerja berkala, dan pemberian kompensasi berbasis prestasi, diyakini dapat meningkatkan mutu tenaga pendidik. Menurut Dessler manajemen sumber daya manusia yang terencana dapat memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan.<sup>5</sup> Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya dalam rangka meningkatkan mutu tenaga pengajar yang profesional dan berkompeten.

---

<sup>5</sup> Dessler, G. (2013). Human Resource Management. Pearson Education. dalam <https://archive.org/details/humanresourcemanagement13edgarydessler> diakses 11 April 2025.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi berupa rekomendasi strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif bagi lembaga pendidikan berbasis pesantren. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi Pesantren Hidayatullah, tetapi juga bagi lembaga pendidikan lainnya yang berupaya meningkatkan kualitas tenaga pendidikannya melalui penerapan manajemen sumber daya manusia yang lebih optimal.

Langkah awal dalam menghasilkan mutu pendidikan yang berkualitas memerlukan perhatian khusus terhadap kualitas komponen-komponen sistem pendidikan yang berupa sumber daya manusia. Salah satu komponen sistem pendidikan yang termasuk dalam sumber daya manusia adalah tenaga pendidik atau guru. Guru memegang peranan penting sebagai agen pembelajaran dalam berjalannya sebuah proses pendidikan. Dengan memperhatikan kualitas SDM guru di Pondok pesantren ini, dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren diharapkan dapat tercapai sesuai dengan tujuan Pendidikan Nasional. Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 Pasal 1, yang menyatakan bahwa pendidikan adalah suatu usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar serta proses pembelajaran yang memungkinkan peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya guna memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan bagi dirinya sendiri, masyarakat, bangsa, dan negara. Kualitas pendidikan sangat bergantung pada bagaimana seorang guru mampu mewujudkan dan mengaplikasikan kontribusinya baik dalam lembaga formal maupun nonformal. Dari hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa guru memegang peranan strategis dalam mewujudkan kualitas sumber daya manusia lulusan

yang kompeten.<sup>6</sup>

Lalu untuk pengembangan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, serta moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang direncanakan oleh manajemen guna meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui berbagai program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Pelatihan adalah serangkaian proses yang bertujuan memberikan karyawan informasi, keterampilan, serta pemahaman mengenai organisasi dan tujuan-tujuannya. Meskipun pelatihan dan pengembangan tidak secara langsung menunjukkan adanya perubahan, proses tersebut mengandung makna bahwa akan terjadi perubahan dalam keahlian, pengetahuan, sikap, maupun perilaku. Kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan program terencana dalam rangka perbaikan organisasi, sehingga sangat penting agar program-program tersebut dirancang dengan cermat, karena tujuan akhirnya adalah mengaitkan materi pelatihan dengan perilaku kerja yang diinginkan.<sup>7</sup>

Berdasarkan hal tersebut, sebagai lembaga pendidikan Islam yang bertujuan mencetak lulusan beriman, bertakwa, dan berkualitas, pondok pesantren harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan. Keduanya merupakan faktor krusial dalam menentukan kelancaran proses pendidikan serta dalam menghasilkan lulusan yang mampu berpikir strategis dan memiliki wawasan masa depan dengan keseimbangan antara IMTAQ dan IPTEK.<sup>8</sup>

Dengan demikian, secara tidak langsung Pondok Pesantren Hidayatullah turut

<sup>6</sup> Muhammad Khozin Muhsinul Asrori, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik di MA Al-Muttaqien Bagor Nganjuk, (Skripsi, UIN Sunan Kalijaga, 2022),04.

<sup>7</sup> Meldona, Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif, (Malang:UIN-Malang Press,2009),231

<sup>8</sup> Ferawati1, Taqwatul Uliyah2, Nur Widiastuti3, Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia tenaga Pendidik dan tenaga Kependidikan di SDN 1 Bandung agung, (Vol. 02 No. 05 (2023) : 734-744

berkontribusi dalam meningkatkan modal pembangunan nasional. Salah satu modal tersebut adalah sumber daya manusia yang berkualitas, yakni individu yang memiliki kesehatan fisik, mental, dan sosial yang baik serta produktivitas yang optimal. Persyaratan mutlak ini harus dipenuhi terlebih dahulu dalam usaha mencapai tujuan pembangunan. Dengan demikian, dalam konteks pondok pesantren, respons terhadap era globalisasi dan pembangunan nasional dilaksanakan melalui upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia guru dan staf yayasan pondok pesantren dalam memberikan layanan pendidikan. Dengan demikian, tujuan pendidikan yang diinginkan dapat tercapai secara optimal, khususnya dalam mempersiapkan kader-kader bangsa yang berkualitas, kompetitif, serta mampu menghadapi tantangan zaman di masa mendatang.

Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya merupakan lembaga pendidikan Islam yang mengintegrasikan pendidikan formal dan nilai-nilai keislaman. Lembaga ini menghadapi tantangan dalam mengelola SDM tenaga pengajar, antara lain keterbatasan pelatihan terstruktur, sistem evaluasi yang belum optimal, dan insentif yang belum sepenuhnya berbasis kinerja. Selain itu, salah satu kendala utama adalah terbatasnya anggaran yang tersedia untuk program pelatihan berkelanjutan, yang menyebabkan upaya peningkatan kompetensi tenaga pendidik tidak dapat dilakukan secara maksimal dan rutin.

Melalui pendekatan MSDM secara holistic termasuk pelatihan berkelanjutan, evaluasi kinerja berbasis kompetensi, dan pemberian insentif yang memotivasi dapat di harapkan tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah mampu meningkatkan kualitas pembelajaran serta mendorong tercapainya visi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul.

Peneliti berminat untuk melakukan kajian mendalam mengenai Manajemen Sumber

Daya Manusia dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar di pondok pesantren Hidayatullah Surabaya. Keistimewaan lembaga ini terletak pada statusnya sebagai institusi pendidikan swasta yang bernaung di bawah Pondok Pesantren Hidayatullah. Lembaga tersebut menunjukkan perkembangan yang cukup berarti jika dibandingkan dengan periode-periode sebelumnya, khususnya sejak dilakukannya pergantian kepala pondok yang baru.

Berdasarkan data yang diperoleh oleh peneliti dari salah satu sumber Pondok Pesantren Hidayatullah, terlihat adanya perkembangan positif dalam hal peningkatan kualifikasi pendidikan para guru. Sebagian besar tenaga pengajar di madrasah ini telah menuntaskan pendidikan hingga tingkat Magister (S2), meskipun masih terdapat sejumlah yang berpendidikan Sarjana (S1). Pihak pesantren secara aktif mendorong para guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sebagai wujud komitmen dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.<sup>9</sup>

Selain mendorong peningkatan pendidikan formal, Pondok Pesantren Hidayatullah juga menerapkan kebijakan khusus dalam proses perekrutan tenaga pengajar. Salah satu kualifikasi yang direkomendasikan adalah menghafal Al-Qur'an minimal sebanyak 30 juz serta kemampuan membaca Al-Qur'an dengan baik. Pernyataan ini disampaikan oleh Ustadz Faishal Abdullah, M.Pd.I dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Beliau menjelaskan bahwa ketentuan ini sejalan dengan identitas pesantren sebagai lembaga tahfidz Al-Qur'an, sehingga kompetensi hafalan menjadi pertimbangan utama dalam menilai kelayakan calon guru.<sup>10</sup>

Selain itu, kemajuan lainnya adalah program pelatihan guru dan tenaga kependidikan yang digagas oleh kepala madrasah yang baru. Program ini bertujuan

---

<sup>9</sup> Ustadz Faishal Abdullah, *wawancara*, Surabaya, 16 Desember 2024

<sup>10</sup> *Ibid*, ...

untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas pembelajaran yang diberikan oleh para pendidik. Melalui pelatihan ini, diharapkan para santriwan dan santriwati SMA Lukman Al Hakim Hidayatullah dapat mencapai prestasi yang lebih unggul serta memperoleh peluang untuk diterima di universitas-universitas bergengsi, baik di dalam maupun luar negeri.<sup>11</sup>

Oleh karena itu berdasarkan latar belakang di atas peneliti tertarik untuk meneliti tentang ” Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kualitas tenaga pengajar di pondok pesantren Hidayatullah”.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan, permasalahan yang teridentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Belum optimalnya perencanaan SDM dalam hal pemetaan kebutuhan guru berdasarkan kompetensi dan kualifikasi.
2. Proses rekrutmen tenaga pengajar belum sepenuhnya berbasis pada standar kompetensi yang terukur, termasuk nilai-nilai khas pesantren.
3. Minimnya pelatihan dan pengembangan guru yang terstruktur dan berkelanjutan.
4. Terbatasnya anggaran untuk mendukung program pelatihan guru secara berkelanjutan, sehingga peningkatan kompetensi tenaga pengajar belum dapat dilaksanakan secara maksimal.
5. Sistem evaluasi kinerja guru masih bersifat umum dan belum menggunakan indikator kinerja berbasis hasil pembelajaran.
6. Pemberian insentif belum sepenuhnya mempertimbangkan kinerja dan kontribusi individu guru terhadap pencapaian tujuan lembaga.

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas, Penelitian ini akan dibatasi

---

<sup>11</sup> *Ibid*, ...

pada aspek-aspek berikut:

1. Fokus kajian terbatas pada fungsi MSDM yang terdiri dari: perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, serta pemberian insentif kepada tenaga pengajar.
2. Objek kajian adalah tenaga pengajar yang berada di unit pendidikan formal, yaitu SMA Luqman Hakim, di bawah naungan Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya.
3. Penelitian tidak membahas aspek SDM non-pendidik (seperti staf administrasi), maupun pengaruh langsung terhadap hasil belajar santri
4. Penelitian ini hanya mencakup analisis faktor penghambat dan faktor pendukung yang mana menekankan pada aspek implementatif, bukan pengembangan kebijakan baru

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Hidayatullah dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Hidayatullah dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar

2. Untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Menyumbangkan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan yang berlandaskan pesantren.
  - b. Menambah referensi ilmiah mengenai pentingnya pengelolaan SDM yang efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
  - c. Menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang berfokus pada peningkatan kualitas tenaga pengajar di lembaga pendidikan Islam.
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Pondok Pesantren Hidayatullah:
    - 1) Memberikan rekomendasi strategi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kompetensi tenaga pengajar melalui pelatihan, evaluasi kinerja, dan pemberian insentif berbasis kinerja.
    - 2) Membantu lembaga dalam menciptakan sistem manajemen SDM yang lebih efektif untuk mendukung visi dan misi pesantren.
  - b. Bagi Tenaga Pengajar:
    - 1) Memberikan wawasan tentang pentingnya pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas.
    - 2) Meningkatkan motivasi dan kualitas kerja melalui evaluasi kinerja yang adil dan pemberian insentif berbasis prestasi.

c. Bagi Lembaga Pendidikan Lain:

Menjadi acuan bagi lembaga pendidikan berbasis pesantren atau sekolah lainnya dalam mengelola tenaga pendidik secara lebih optimal.

3. Manfaat Sosial

Berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia melalui pembentukan sumber daya manusia yang unggul, baik secara intelektual maupun moral.

## F. Kerangka Teori

Kerangka teori ini menyusun indikator berdasarkan rumusan masalah yang fokus pada implementasi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam peningkatan kualitas tenaga pengajar. Indikator ini dirumuskan berdasarkan teori-teori MSDM (Dessler, Schuler, Mondy), teori pendidikan nasional, dan pendekatan manajemen pesantren. Penelitian ini berlandaskan pada konsep-konsep berikut:

1. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) melibatkan proses strategis yang mencakup perencanaan, rekrutmen, pengembangan, motivasi, serta evaluasi kinerja tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks penelitian ini, aspek-aspek utama MSDM yang relevan meliputi:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, keterampilan, dan kompetensi tenaga kerja yang sesuai untuk mencapai tujuan. Langkah ini mencakup analisis kebutuhan SDM berdasarkan strategi jangka panjang organisasi.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Dessler, G. *Human Resource Management*. Pearson, 2020

b. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen melibatkan identifikasi, menarik, dan memilih individu yang memiliki kemampuan yang sesuai untuk posisi tertentu dalam organisasi. Proses ini mencakup pengumuman lowongan kerja, wawancara, dan evaluasi calon karyawan.<sup>13</sup>

c. Pelatihan dan Pengembangan SDM: Pelatihan adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral individu dalam memenuhi kebutuhan organisasi.<sup>14</sup>

d. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja melibatkan pengukuran, evaluasi, dan peningkatan kinerja individu secara berkala. Proses ini dirancang untuk memastikan bahwa tenaga kerja dapat mencapai standar organisasi serta mendapatkan umpan balik yang membantu mereka berkembang.<sup>15</sup>

e. Evaluasi Kinerja: Proses untuk mengukur kinerja tenaga pengajar secara berkala untuk mengetahui apakah mereka telah mencapai standar yang diinginkan. Evaluasi ini bertujuan untuk memberikan umpan balik konstruktif dan mendukung pengembangan profesional.<sup>16</sup>

2. Teori Pendidikan dan Sumber Daya Manusia

Dalam kerangka ini, pendidikan dipandang sebagai sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pendidikan yang efektif membutuhkan tenaga pengajar yang kompeten dan berintegritas. Hal ini sesuai dengan:

---

<sup>13</sup> Mathis, R. L., & Jackson, J. H. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning, 2019

<sup>14</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management*, Pearson Education, 2013.

<sup>15</sup> Aguinis, H. *Performance Management*. Pearson, 2019.

<sup>16</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management*, Pearson Education, 2013.

- a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendidikan merupakan upaya yang dilakukan secara sadar dan terstruktur untuk mengembangkan potensi peserta didik agar memiliki kecerdasan, akhlak mulia, dan keterampilan yang diperlukan.<sup>17</sup>
- b. Teori Kualitas Pendidikan: Mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kompetensi guru sebagai pelaksana proses pembelajaran. Guru berperan strategis dalam mewujudkan lulusan yang berdaya saing tinggi.<sup>18</sup>

### 3. Teori Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor pendorong yang memengaruhi perilaku seseorang dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Dalam penelitian ini, motivasi guru dikaitkan dengan:

- a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow: Kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri menjadi pendorong bagi guru untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.<sup>19</sup>
- b. Teori Dua Faktor Herzberg: Faktor pemotivasi, seperti insentif berbasis prestasi, dapat meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor pemeliharaan, seperti evaluasi kinerja yang adil, dapat mengurangi ketidakpuasan.<sup>20</sup>

### 4. Teori Pelayanan Prima (*Excellence Service*)

Pelayanan prima merupakan konsep penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Guru yang kompeten dan memiliki keterampilan pelayanan prima yang akan menciptakan suasana belajar yang nyaman dan mendukung keberhasilan siswa. Pelayanan prima dalam konteks pendidikan melibatkan aspek:

---

<sup>17</sup> Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

<sup>18</sup> Snyder, H. *Human Behavior in Organizations*. McGraw-Hill. (2010).

<sup>19</sup> Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. (New York: Harper & Row.1954)

<sup>20</sup> Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. (New York: Wiley.2020).172

- a. Komunikasi efektif antara guru dan siswa.
- b. Kompetensi guru dalam menyampaikan materi pembelajaran.
- c. Pemberian perhatian khusus terhadap kebutuhan siswa.<sup>21</sup>

## G. Penelitian terdahulu

Keaslian penelitian merupakan bagian penting di mana peneliti memberikan tanggung jawab ilmiah atas orisinalitas karyanya. Untuk menegaskan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dan memperkuat orisinalitasnya, peneliti melakukan telaah mendalam terhadap penelitian-penelitian yang relevan.

Penelitian oleh Mohammad Khozin Muhsinul Asrori<sup>22</sup> yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik di MA Al Muttaqien Bagor Nganjuk” memiliki relevansi yang kuat dengan penelitian ini. Fokus penelitian tersebut adalah bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pengorganisasian dan evaluasi tenaga pendidik, dapat meningkatkan mutu pendidikan di MA Al Muttaqien. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk mengidentifikasi proses pengelolaan SDM, seperti perekrutan, seleksi, pengembangan, dan evaluasi kinerja tenaga pendidik.

Persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada tema utama, yaitu manajemen sumber daya manusia sebagai instrumen untuk meningkatkan kualitas tenaga pengajar. Kedua penelitian juga menyoroti pentingnya evaluasi kinerja pendidik sebagai langkah strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Namun, terdapat perbedaan utama dalam konteks lokasi dan pendekatan khusus yang digunakan. Penelitian Mohammad Khozin dilakukan di MA Al Muttaqien

---

<sup>21</sup> Herzberg, *The Motivation to Work*, Wiley, 1959.

<sup>22</sup> Muhammad Khozin Muhsinul Asrori, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik di MA AL Muttaqien Bagor Nganjuk*, (Skripsi, UIN Sunan Kalijaga, 2022),

Bagor Nganjuk, sebuah madrasah aliyah, sedangkan penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya yang memiliki karakteristik kelembagaan yang lebih kompleks dengan sistem pendidikan berbasis pesantren. Selain itu, penelitian ini menitikberatkan pada penerapan strategi MSDM yang lebih holistik, termasuk aspek motivasi dan pengembangan hubungan kerja antar tenaga pendidik.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menambahkan perspektif dari institusi berbasis pesantren, yang belum banyak dikaji secara mendalam dalam penelitian sebelumnya.

Selanjutnya Penelitian yang dilakukan oleh Musyarofah<sup>23</sup> berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Guru melalui Pelatihan di MA Darullughah Wal Karomah Sidomukti Kraksaan Probolinggo" berfokus pada bagaimana pelatihan sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kualitas guru di Madrasah Aliyah tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk menjawab tiga fokus utama: (1) konsep perencanaan pelatihan, (2) pola pelaksanaan pelatihan, dan (3) model evaluasi pelatihan yang diterapkan.

Persamaan dengan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan aspek manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu tenaga pengajar. Kedua penelitian juga menyoroti pentingnya pelatihan sebagai instrumen kunci dalam pengembangan kualitas guru untuk mendukung tujuan lembaga pendidikan.

Namun, terdapat perbedaan mendasar pada lokasi dan konteks penelitian. Penelitian Musyarofah dilakukan di MA Darullughah Wal Karomah, sebuah madrasah aliyah di bawah naungan pesantren, dengan fokus spesifik pada pelatihan guru sebagai

---

<sup>23</sup> Musyarofah, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan kualitas Guru melalui Pelatihan di Madrasah Aliyah Darullugoh Wal Karomah Sidomukti Kec Krasaan Kab Probolinggo, (Skripsi, IAIN Jember, 2020).

strategi utama. Sementara itu, penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya dengan cakupan yang lebih luas, mencakup implementasi MSDM secara holistik, termasuk motivasi, hubungan kerja, dan strategi pengelolaan lainnya selain pelatihan.

Dengan demikian, penelitian ini melengkapi penelitian Musyarofah dengan menambahkan perspektif dan analisis yang lebih luas terhadap pengelolaan sumber daya manusia di pesantren, sehingga memberikan kontribusi baru dalam pengembangan teori dan praktik MSDM di lingkungan pendidikan berbasis agama.

Selain Mohammad Khozin dan Musyarofah, ada juga penelitian Nanang Kurniawan<sup>24</sup> yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMP Taman Siswa Teluk Betung Kota Bandar Lampung" membahas penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengkaji implementasi fungsi-fungsi MSDM, termasuk perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, keselamatan kerja, pengembangan karir, dan layanan berkelanjutan.

Persamaan dengan penelitian ini terletak pada fokus utama, yaitu pengelolaan MSDM untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik. Kedua penelitian juga menggunakan pendekatan kualitatif dan membahas fungsi-fungsi MSDM sebagai instrumen strategis dalam lembaga pendidikan.

Namun, terdapat perbedaan dalam konteks dan objek penelitian. Penelitian Nanang dilakukan di SMP Taman Siswa, sebuah sekolah menengah pertama, sedangkan penelitian ini difokuskan pada Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya,

---

<sup>24</sup> Nanang Kurniawan, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan kualitas Pendidikan di SMP Tamansiswa teluk Betung kota Bandar Lampung, (Skripsi, UIN Rden Intan Lampung, 2019).

yang memiliki sistem pendidikan berbasis pesantren. Selain itu, penelitian ini lebih menekankan pada hubungan kerja, motivasi, dan strategi pengelolaan tenaga pendidik dalam lingkungan pesantren yang unik, sementara penelitian Nanang lebih berfokus pada implementasi prosedural MSDM di sekolah umum.

Dengan demikian, penelitian ini melengkapi penelitian Nanang Kurniawan dengan menambahkan dimensi khas pendidikan pesantren, sehingga memberikan perspektif baru dalam penerapan MSDM di lembaga pendidikan berbasis agama.

**TABEL I.1**  
Daftar tabel penelitian terdahulu

<b>Aspek</b>	<b>Skripsi Mohammad Khozin Muhsinul Asrori</b>	<b>Skripsi Musyarofah</b>	<b>Skripsi Nanang Kurniawan</b>	<b>Skripsi diri sendiri</b>
<b>Judul</b>	Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik di MA Al Muttaqien Bagor Nganjuk	Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Guru melalui Pelatihan di MA Darullughah Wal Karomah Probolinggo	Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMP Taman Siswa Teluk Betung Kota Bandar Lampung	Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kualitas Tenaga Pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya
<b>Lokasi penelitian</b>	MA Al Muttaqien, Bagor, Nganjuk	MA Darullughah Wal Karomah, Probolinggo	SMP Taman Siswa Teluk Betung, Bandar Lampung	Pondok Pesantren Hidayatullah, Surabaya
<b>Jenis</b>	Madrasah Aliyah	Madrasah	Sekolah	Pesantren

<b>Institusi</b>		Aliyah	Menengah Pertama	
<b>Pendekatan</b>	Deskriptif kualitatif	Deskriptif kualitatif	Deskriptif kualitatif	Deskriptif kualitatif
<b>Fokus Penelitian</b>	Pengelolaan MSDM untuk meningkatkan mutu tenaga pendidik melalui pengorganisasian dan evaluasi kinerja.	Pelatihan sebagai strategi utama dalam meningkatkan kualitas guru.	Implementasi fungsi MSDM seperti perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan kompensasi.	Implementasi MSDM secara holistik untuk meningkatkan motivasi, hubungan kerja, pelatihan, dan pengembangan.
<b>Fungsi MSDM</b>	Pengorganisasian, evaluasi kinerja, dan pengembangan tenaga pendidik.	Pelatihan sebagai instrumen utama dalam pengembangan tenaga pengajar.	Perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, keselamatan kerja, dan pengembangan karier.	Pelatihan, hubungan kerja yang harmonis, pengembangan karier, dan strategi pengelolaan tenaga pendidik.
<b>Konteks Khusus</b>	Fokus pada sistem pengelolaan MSDM di madrasah berbasis agama.	Fokus pada efektivitas pelatihan guru dalam meningkatkan kompetensi pendidik.	Fokus pada penerapan MSDM di sekolah umum dengan manajemen konvensional.	Fokus pada pesantren dengan kompleksitas sistem berbasis agama dan asrama.
<b>Kontribusi</b>	Memberikan model	Memberikan model	Memberikan saran	Menyediakan perspektif

	pengelolaan MSDM untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah aliyah.	pelatihan yang relevan untuk meningkatkan mutu guru.	perbaikan prosedural MSDM di sekolah umum.	MSDM yang holistik dalam konteks unik pesantren berbasis agama.
--	---	--	--	---

## H. Metode Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih guna memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang terjadi dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (SDM) di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya, khususnya dalam konteks peningkatan kualitas tenaga pengajar.

Penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dimana peneliti sebagai *instrument* kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan menggunakan teknik *purposive* dan *snowball*, sementara pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi (kombinasi metode). Analisis data bersifat induktif dan kualitatif, dengan hasil penelitian kualitatif yang lebih menitikberatkan pada pemaknaan daripada generalisasi.<sup>25</sup> Fungsi dari penelitian kualitatif adalah untuk mencari penjelasan atau menganalisis tingkat lanjut serta mencari jawaban terhadap masalah apa yang akan diteliti. Hal ini didasarkan pada kepercayaan bahwa pengetahuan dihasilkan dari *setting sosial* dan bahwa pemahaman pengetahuan sosial adalah suatu proses ilmiah yang sah.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Albi Anggito dan Johan Setiawan S.Pd., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Sukabumi: Cv Jejak, 2018),07.

<sup>26</sup> Emzir, *Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012),2

Pendekatan ini dipilih karena memiliki karakteristik alami sebagai sumber data langsung dengan pengamatan model khusus yang dialami.

## 2. Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan model penelitian studi kasus. Model ini berfokus pada analisis mendalam terhadap satu fenomena yang spesifik, dengan mengesampingkan fenomena lain yang tidak relevan.<sup>27</sup> Studi kasus juga melibatkan penggunaan berbagai sumber data untuk menggali, menjelaskan, dan memahami secara menyeluruh aspek-aspek tertentu, seperti individu, kelompok, program, organisasi, atau kejadian tertentu, sehingga menghasilkan temuan yang sistematis dan sesuai dengan kondisi nyata di lokasi penelitian. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai realitas di lapangan, termasuk aktivitas, interaksi, dan tindakan yang dilakukan oleh subjek penelitian. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus, penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dapat meningkatkan kualitas tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya.

## 3. Metode Pengumpulan data

Pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti ada tiga yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi:

### a. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap aktivitas atau fenomena yang menjadi objek penelitian di lapangan. Dalam penelitian ini, observasi diterapkan untuk

---

<sup>27</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan: Penelitian Memberikan Deskripsi, Eksplanasi, Inovasi dan juga Dasar-Dasar Teoritis bagi Pengembangan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 220.

menilai pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren.<sup>28</sup> Teknik observasi yang digunakan adalah observasi partisipatif dengan menggunakan alat bantu berupa lembar *checklist* yang telah disusun berdasarkan indikator manajemen SDM, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Lembar observasi tersebut memudahkan peneliti untuk mencatat data secara sistematis dan objektif sesuai dengan realitas di lapangan. Metode observasi yang diterapkan dalam penelitian ini adalah observasi non-partisipatif, di mana peneliti tidak secara langsung berpartisipasi dalam kegiatan yang diamati, namun tetap dapat mencatat data secara objektif. Observasi non-partisipatif ini dipersiapkan dengan baik, termasuk penentuan fokus penelitian, waktu, dan lokasi. Peneliti akan melakukan penelitian mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) tenaga pengajar di Pesantren Hidayatullah, dengan tujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas tenaga pengajar. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang telah melalui pengujian validitas dan reliabilitas, yang akan didistribusikan kepada subjek utama penelitian guna memperoleh data yang akurat dan objektif.<sup>29</sup>

b. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilaksanakan melalui interaksi langsung antara peneliti dan narasumber guna memperoleh informasi secara lebih mendalam. Dalam penelitian ini, jenis wawancara yang diterapkan adalah wawancara semi-terstruktur, yaitu wawancara yang telah

---

<sup>28</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 175

<sup>29</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 204.

dipersiapkan sebelumnya dalam bentuk pedoman pertanyaan, namun tetap memberi kebebasan kepada informan untuk menjelaskan jawaban secara luas.<sup>30</sup> Pedoman ini mencakup pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan perencanaan SDM, proses rekrutmen, pengembangan tenaga pengajar, serta strategi peningkatan kualitas SDM di pondok pesantren. Metode pengumpulan data melalui wawancara dalam penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang komprehensif terkait manajemen sumber daya manusia tenaga pengajar serta faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pengajaran di Pesantren Hidayatullah. Responden dalam penelitian ini merupakan individu yang memiliki pemahaman, pengalaman, serta pengetahuan yang relevan dengan topik yang diteliti. Wawancara yang dilakukan bersifat mendalam (*in-depth interview*) dengan responden utama, yang terdiri dari:

- 1) Kepala bagian SDM
- 2) Tenaga pengajar.
- 3) Kepala Sekolah

Instrumen wawancara berupa daftar pertanyaan semi-terstruktur yang disusun berdasarkan kerangka teori. Wawancara bertujuan untuk menggali informasi mendalam mengenai:

- 1) Proses perencanaan dan pelaksanaan pelatihan.
- 2) Tantangan dalam evaluasi kinerja guru.
- 3) Persepsi tenaga pengajar terhadap insentif berbasis kinerja. Sebagai pedoman dalam proses wawancara, peneliti akan menyusun instrumen yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang relevan untuk menggali informasi yang berkaitan dengan penerapan manajemen SDM dan kualitas tenaga

---

<sup>30</sup> S. Nasution, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 110

pengajar di lembaga pendidikan tersebut.<sup>31</sup>

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang dilaksanakan melalui pengumpulan serta analisis dokumen tertulis, foto, atau arsip yang berkaitan dengan objek penelitian.<sup>32</sup> Dalam penelitian ini, teknik dokumentasi digunakan untuk menelusuri data-data pendukung seperti struktur organisasi pondok pesantren, data tenaga pengajar, daftar program pelatihan, serta kebijakan terkait SDM. Untuk mengefektifkan pencatatan, peneliti menggunakan lembar *checklist* dokumentasi yang memuat jenis dokumen yang dicari dan kriteria relevansinya terhadap objek penelitian. Metode pengumpulan data berikutnya adalah melalui teknik dokumentasi yang diperoleh dari catatan peristiwa masa lalu berupa tulisan, gambar, atau karya monumental. Penerapan teknik pengumpulan data ini akan memperkuat validitas penelitian. Keberadaan dokumentasi seperti foto, rekaman, video, karya, dan lain sebagainya akan meningkatkan kredibilitas atau tingkat kepercayaan terhadap data tersebut.<sup>33</sup>

Metode ini diterapkan untuk mengumpulkan data berupa dokumen dan arsip yang memiliki relevansi, seperti:

- 1) Program pelatihan guru yang pernah dilaksanakan.
- 2) Catatan hasil evaluasi kinerja tenaga pengajar.
- 3) Kebijakan terkait insentif berbasis kinerja.

Dokumentasi ini digunakan untuk memperkuat temuan dari observasi dan wawancara.

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, 194.

<sup>32</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 240.

<sup>33</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 329.

#### 4. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, Teknik analisis data yang diterapkan merupakan teknik analisis data kualitatif berdasarkan model Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahap utama, yaitu: reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.

##### a. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses seleksi, fokus pada penyederhanaan, pengabstrakan, serta transformasi data mentah yang diperoleh dari catatan lapangan. Tujuannya adalah untuk memudahkan peneliti dalam fokus terhadap data yang relevan dengan permasalahan penelitian.

##### b. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data dalam penelitian ini disusun dalam bentuk naratif deskriptif agar memudahkan dalam membaca dan memahami konteks data secara menyeluruh.

##### c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Pada tahap ini, peneliti menyusun kesimpulan sementara berdasarkan data yang telah disajikan. Kesimpulan tersebut kemudian diverifikasi melalui penelaahan kembali catatan lapangan, hasil wawancara, dokumentasi, serta observasi guna memastikan keabsahannya.

Metode analisis ini selaras dengan karakteristik penelitian kualitatif yang menitikberatkan pada pemaknaan dan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena sosial yang sedang diteliti.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 1992), 16.

## **I. Rencana Pembahasan**

Untuk mengarahkan pembahasan sesuai dengan fokus penelitian, sistematika pembahasan disusun dalam lima bab berikut:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini mencakup latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori, penelitian terdahulu, metode penelitian, serta sistematika pembahasan.

### **BAB II: KAJIAN TEORI**

Bab ini memuat teori-teori yang relevan, termasuk konsep manajemen sumber daya manusia, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, strategi pelatihan, evaluasi kinerja, pemberian insentif, motivasi kerja, teori pendidikan berbasis pesantren dan faktor pendukung dan penghambat kualitas pengajar. Pembahasan ini menjadi landasan dalam menjawab fokus penelitian.

### **BAB III: HASIL PENELITIAN**

Bab ini berisi deskripsi tentang objek penelitian, meliputi sejarah Pondok Pesantren Hidayatullah, struktur organisasi, profil tenaga pengajar, dan data hasil observasi, wawancara, serta dokumentasi. Informasi ini diorganisasikan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi awal penerapan manajemen SDM di pesantren.

### **BAB IV: ANALISIS PENELITIAN**

Bab ini berisi analisis hasil penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan. Fokus analisis implementasikan manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Hidayatullah dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar, dan Analisis faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah.

## BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang menjawab rumusan masalah, serta memberikan saran bagi Pondok Pesantren Hidayatullah dan pihak-pihak terkait lainnya untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM.



**INSTITUT AL FITHRAH (IAF)  
SURABAYA**

## BAB II

### MANAJEMEN SUMBER DAYA PENGAJAR DAN KUALITAS TENAGA

#### PENGAJAR

##### **A. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen berasal dari istilah "*to manage*" yang memiliki arti mengelola, mengatur, atau mengurus.<sup>35</sup> Dalam aktivitas pengelolaan ini, akan muncul berbagai persoalan, proses, serta pertanyaan mengenai siapa yang harus dikelola, Aspek-aspek yang perlu diatur, pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, alasan perlunya pengelolaan tersebut, serta tujuan dari pengaturan tersebut harus ditetapkan dengan jelas. Melalui manajemen, ditentukan tujuan serta tanggung jawab masing-masing individu yang wajib dilaksanakan secara efektif dan efisien sebagai wujud akuntabilitas.

Mondy dan Premeaux menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu metode atau aktivitas tertentu yang bertujuan agar seluruh anggota dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur, pembagian kerja, serta tanggung jawab yang diawasi guna mencapai tujuan bersama.<sup>36</sup> Menurut Malayu, manajemen didefinisikan sebagai seni dalam mengelola sumber daya yang tersedia guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Manajemen merupakan suatu aktivitas yang dilaksanakan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), serta Pengawasan (*Controlling*), demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Nazarudin Abdullah, *Al-Quran dan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Ciptapustaka Media Perintis, 2011), 11

<sup>36</sup> *Ibid.* 11

<sup>37</sup> Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*, (Bandung: Ciptapustaka Media Perintis, 2012), 2-3.

Manajemen adalah suatu kegiatan yang mencakup pengelolaan berbagai sumber daya yang dimiliki serta berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan berbagai aktivitas di dalam suatu organisasi, sehingga tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, manajemen memegang peranan penting dan wajib ada dalam suatu organisasi. Hal ini berkaitan erat dengan peran pemimpin yang bertanggung jawab sebagai penggerak serta pengendali seluruh kegiatan yang berlangsung dalam organisasi. Selain itu, pemimpin memiliki wewenang untuk mengambil keputusan terkait semua aspek yang berkaitan dengan organisasi.<sup>38</sup>

Berdasarkan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat As-Sajdah ayat 5 yang menyatakan:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya:

Dia mengelola segala urusan dari langit hingga bumi, kemudian urusan tersebut naik kepada-Nya dalam satu hari yang berlangsung selama seribu tahun menurut perhitunganmu.<sup>39</sup>

Dapat disimpulkan bahwasanya manajemen adalah suatu disiplin ilmu yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian anggota organisasi atau perusahaan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Sedangkan sumber daya manusia merupakan kombinasi dari kemampuan intelektual dan fisik yang dimiliki oleh individu. Berbeda dengan sifat dan perilaku yang dipengaruhi oleh faktor keturunan maupun lingkungan, pencapaian kerja lebih

<sup>38</sup> Nadiya Fadhila Sakti, Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan tenaga pendidik di Madrasah Aliyah terpadu Al AnwarDurenan Trenggalek,(*Skripsi*, UIN Maulana Malik Ibrahim,2022),15.

<sup>39</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an Dan Terjemahannya Special for Women (Bandung: Syaamil Al-Qur'an, 2005). 415.

banyak dipengaruhi oleh motivasi individu dalam memenuhi kebutuhannya.<sup>40</sup>

Nawawi menjelaskan bahwa sumber daya manusia memiliki makna yang terdiri dari tiga definisi, yaitu: pertama, individu yang berpartisipasi atau bekerja dalam suatu organisasi (dapat disebut tenaga kerja, karyawan, pekerja, ataupun personil); kedua, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; dan ketiga, potensi yang merupakan aset dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata baik secara fisik maupun non fisik dalam rangka mewujudkan eksistensi organisasi.<sup>41</sup>

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam suatu organisasi atau perusahaan yang berfungsi sebagai aset, sehingga kemampuan yang dimilikinya harus senantiasa dilatih dan dikembangkan.

Sumber daya manusia, yang sering disingkat sebagai SDM, merujuk pada potensi yang terdapat dalam diri individu untuk menjalankan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif, yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang dimilikinya demi mencapai kesejahteraan hidup dalam suatu tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi SDM harus mengambil penjurusan industri dan organisasi.

Sebagai suatu disiplin ilmu, sumber daya manusia dipelajari dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dalam ilmu ini, terjadi integrasi antara ilmu manajemen dan psikologi. Hal ini disebabkan karena struktur sumber daya manusia dalam organisasi industri menjadi objek kajian ilmu manajemen, sedangkan

---

<sup>40</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). 244

<sup>41</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001). 40

aspek manusia sebagai subjek pelaku merupakan fokus kajian ilmu psikologi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan perancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi yang bertujuan untuk memastikan pemanfaatan bakat manusia secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.<sup>42</sup>

Perkembangan terkini memandang sumber daya manusia bukan sekadar sebagai sumber daya, melainkan sebagai modal penting bagi perusahaan atau organisasi. Setiap kegiatan manajemen sumber daya manusia memerlukan pemikiran dan pemahaman mendalam mengenai strategi yang efektif dan yang tidak dalam lingkungan di mana tantangan tenaga kerja senantiasa berubah, peraturan hukum mengalami pembaruan, serta kebutuhan pemberi kerja turut bertransformasi. Manajemen sumber daya manusia harus senantiasa beradaptasi dan berkembang.<sup>43</sup>

Lalu untuk manajemen sumber daya manusia, sebagaimana dijelaskan oleh R. Watney Mondy, merupakan proses pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat ini sejalan dengan pandangan Simamora, yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian imbalan, serta pengelolaan anggota organisasi atau kelompok karyawan. Selain itu, manajemen ini juga mencakup perancangan dan pelaksanaan sistem perencanaan, pengorganisasian karyawan, pengembangan sumber daya manusia, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi, serta pemeliharaan hubungan ketenagakerjaan yang harmonis.<sup>44</sup>

Menurut Schuler, manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pengakuan terhadap pentingnya tenaga kerja dalam organisasi sebagai aset manusia yang krusial dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

<sup>42</sup> Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom.,M.M, dan Dr. Sri Hartono, SE. M.M dll, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bekasih: PT Kimshafi Alung Cipta, 2023)21-22

<sup>43</sup> *Ibid*,21-22.

<sup>44</sup> Simamora Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (STIE YKPN, 2004). 4

MSDM melibatkan berbagai fungsi dan kegiatan yang dirancang untuk memastikan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan adil demi kepentingan individu, organisasi, serta masyarakat.<sup>45</sup>

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengorganisasian dan pengelolaan seluruh potensi yang dimiliki oleh setiap individu dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/penggerakan, pengembangan, serta pengendalian sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Berikut ini adalah uraian mengenai lima aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia:

1. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia, yang disingkat PSDM, merupakan fungsi utama dan awal dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. PSDM diproses oleh perencana (*planner*) dan hasilnya menjadi rencana (*plan*). Dalam suatu rencana ditetapkan tujuan serta pedoman pelaksanaan yang juga berfungsi sebagai dasar pengendalian. Tanpa adanya rencana, pengendalian tidak dapat dilaksanakan, dan tanpa pengendalian, pelaksanaan rencana baik maupun buruk tidak dapat dievaluasi.

Menurut George R. Terry, perencanaan merupakan proses pemilihan dan pengaitan fakta-fakta serta penyusunan dan pemanfaatan asumsi-asumsi terkait masa depan dengan cara menggambarkan dan merumuskan aktivitas-aktivitas yang diperlukan guna mencapai hasil yang diharapkan.

Sedangkan menurut Billy E. Goetz, perencanaan merupakan suatu proses

---

<sup>45</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009),6.

pemilihan yang mendasar, dan masalah perencanaan muncul apabila terdapat berbagai alternatif yang dapat dipilih.

Dapat disimpulkan bahwasanya perencanaan merupakan serangkaian keputusan yang berfungsi sebagai pedoman dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian, setiap rencana mengandung dua unsur utama, yakni tujuan dan pedoman.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang bertujuan untuk memprediksi kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu organisasi di masa mendatang, sehingga langkah-langkah yang diperlukan dapat diambil guna memastikan terpenuhinya kebutuhan tersebut.<sup>46</sup>

Perencanaan SDM ini bertujuan untuk menentukan program-program terkait pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, serta pemberhentian karyawan. Oleh karena itu, dalam rencana SDM harus dirumuskan semua aspek tersebut secara cermat dan tepat.<sup>47</sup>

## 2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur kerja yang terperinci, mencakup pembagian tugas, pemberian wewenang, dan penetapan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Fungsi ini bertujuan untuk memastikan sumber daya manusia dapat bekerja secara terkoordinasi dan terarah. Dalam pelaksanaannya, pengorganisasian meliputi pembentukan unit kerja, pendelegasian wewenang, serta pengaturan hubungan antar bagian. Pengorganisasian yang efektif akan

---

<sup>46</sup> Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: ZIFATAMA PUBLISHER, 2008), 22-24s

<sup>47</sup> *Ibid* 22-24

mengurangi potensi konflik dan meningkatkan efisiensi kerja tim.<sup>48</sup>

3. Pengarahan/Penggerakan (Directing/Actuating)

Pengarahan atau penggerakan berkaitan dengan cara pimpinan mengarahkan dan memotivasi tenaga kerja agar melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi. Pengarahan meliputi pemberian instruksi, kepemimpinan, komunikasi yang efektif, serta pemberian motivasi melalui penghargaan maupun sanksi. Dengan pengarahan yang tepat, semangat kerja karyawan dapat ditingkatkan sehingga memberikan dampak positif terhadap pencapaian target organisasi.<sup>49</sup>

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia (Human Resource Development)

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses peningkatan kapasitas tenaga kerja melalui pendidikan, pelatihan, serta program pembinaan karier. Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, pengembangan sumber daya manusia menjadi sangat krusial agar karyawan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Melalui pengembangan tersebut, tenaga kerja tidak hanya ditingkatkan keterampilannya, melainkan juga diberikan wawasan baru guna mendukung inovasi serta daya saing organisasi.<sup>50</sup>

5. Pengendalian/Pengawasan (Controlling)

Pengendalian merupakan suatu proses yang bertujuan untuk menjamin bahwa pelaksanaan tugas karyawan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Aktivitas ini mencakup evaluasi kinerja, penyampaian umpan balik, serta pelaksanaan tindakan korektif apabila ditemukan adanya penyimpangan. Selain itu, fungsi pengendalian berperan sebagai instrumen untuk menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran, sekaligus menyediakan dasar bagi peningkatan

---

<sup>48</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 28

<sup>49</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2014), 56

<sup>50</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: Refika Aditama, 2017), 103

berkelanjutan.<sup>51</sup>

## B. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa sangat puas. Manajemen sumber daya manusia adalah cabang dari manajemen umum yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia.<sup>52</sup> Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia pada dasarnya selaras dengan fungsi-fungsi manajemen secara umum, meliputi berbagai aktivitas utama dalam mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien, antara lain:

### 1. Perencanaan Sumber daya manusia

Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di pesantren, perencanaan sumber daya manusia memegang peranan yang sangat krusial. Hal ini disebabkan oleh keberadaan perencanaan yang terstruktur memungkinkan pelaksanaan kegiatan seleksi, pelatihan, pengembangan, serta berbagai aktivitas terkait sumber daya manusia di pesantren berjalan secara lebih terorganisir dan efektif. Dengan demikian, perencanaan tersebut menjamin bahwa setiap individu di pesantren ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kapabilitas dan tanggung jawab yang diembankan, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>53</sup>

Perencanaan sumber daya manusia di pesantren meliputi dua aspek utama, yakni: 1) Perencanaan dan estimasi kebutuhan tenaga kerja, yang bertujuan memastikan jumlah serta jenis tenaga pendidik atau pengelola pesantren sesuai

<sup>51</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 77.

<sup>52</sup> James A.F Stoner dkk Alih Bahasa Oleh Drs. Alexander Sindoro, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (PT. Indeks, Gramedia Grup, Jakarta, 1996), 15

<sup>53</sup> Eka Purwadi, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di SMP Muhammadiyah 3 Bandar Lampung*, (Skripsi, UIN Raden Intan Lampung, 2019), 36

dengan visi dan misi lembaga; 2) Analisis jabatan untuk menetapkan deskripsi pekerjaan yang jelas, guna menjamin setiap anggota memiliki pemahaman yang tepat mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Fungsi ini diarahkan untuk merancang kebutuhan tenaga kerja yang selaras dengan visi dan misi pesantren. Tahapan dalam perencanaan sumber daya manusia meliputi:

- a. Analisis jabatan, untuk mengetahui tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi setiap posisi.
  - b. Estimasi kebutuhan sumber daya manusia, baik dari segi kuantitas maupun kualifikasi.
  - c. Perumusan rencana tenaga kerja, agar organisasi tidak mengalami kekurangan atau kelebihan pegawai.<sup>54</sup>
2. Rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen adalah suatu proses yang bertujuan untuk menyeleksi dan menarik kandidat yang memiliki kompetensi sesuai untuk bekerja di dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai dengan pencarian pelamar dan berakhir pada pengumpulan atau penerimaan lamaran mereka. Hasil dari proses ini berupa terkumpulnya sejumlah calon karyawan baru yang selanjutnya akan menjalani tahap seleksi dan pemilihan. Menurut Schuler dan Jackson, rekrutmen meliputi upaya pencarian calon karyawan yang memenuhi kualifikasi tertentu dalam jumlah yang memadai, sehingga perusahaan dapat memilih individu yang paling sesuai untuk mengisi posisi lowongan yang tersedia.

Terdapat beberapa tahapan yang umumnya dijalankan dalam pelaksanaan rekrutmen, antara lain: (1) mengidentifikasi posisi pekerjaan yang sedang kosong,

---

<sup>54</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 13.



Menurut Siagian, proses seleksi terdiri dari minimal delapan tahapan yang dapat dilakukan, yaitu: (1) penerimaan surat lamaran, (2) pelaksanaan ujian, (3) wawancara seleksi, (4) pemeriksaan latar belakang pelamar dan surat referensinya, (5) evaluasi kesehatan, (6) wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsung, (7) pengenalan pekerjaan, dan (8) pengambilan keputusan atas lamaran. Perlu ditekankan bahwa tidak semua tahapan tersebut harus dijalani. Seperti halnya proses rekrutmen, dalam pelaksanaan seleksi, UKM tidak selalu melaksanakan seluruh tahapan tersebut.<sup>56</sup>

### 3. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan merupakan suatu upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan, dengan tujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan tersebut dan mampu menerapkannya dalam kegiatan sehari-hari.<sup>57</sup> Menurut Jackson et al, pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam jangka pendek dan dalam pekerjaan tertentu dengan memperbaiki kompetensi karyawan.

Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan berdasarkan tugas sebelumnya dan merupakan suatu proses yang terencana dalam mengubah sikap, pengetahuan, ataupun perilaku yang menghasilkan keahlian melalui pengalaman guna mencapai kinerja yang efektif. Pelatihan juga bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan individu dan organisasi di masa depan. Menurut Dessler, pelatihan adalah proses untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan

---

<sup>56</sup> *Ibid.* 13-14

<sup>57</sup> *Ibid.* 2-3.

oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya, di mana pelatihan memberikan pengetahuan praktis serta penerapannya dalam dunia kerja perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>58</sup>

Sedangkan untuk pengembangan merujuk pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, serta penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang bertujuan membantu karyawan mempersiapkan diri menghadapi pekerjaan atau posisi di masa depan. Menurut Jackson et al, pengembangan didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi guna mengantisipasi kebutuhan organisasi di masa yang akan datang. Oleh karena itu, kegiatan pengembangan sering kali disebut sebagai pengembangan karier atau pengembangan kepemimpinan. Sementara itu, menurut Mondy & Martocchio, pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi manajemen SDM yang berfokus pada perencanaan karier, kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi, manajemen kinerja, serta penilaian.<sup>59</sup> Agar pelatihan dan pengembangan berjalan secara efektif serta menghasilkan hasil yang optimal, diperlukan beberapa tahapan sistematis, yaitu:

a. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Tahap awal ini dilaksanakan guna mengidentifikasi perbedaan antara kompetensi yang dimiliki oleh karyawan saat ini dengan kompetensi yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Perencanaan Program Pelatihan dan Pengembangan

Setelah kebutuhan diidentifikasi, Tahap berikutnya adalah menyusun program pelatihan yang meliputi tujuan pembelajaran, metode pelatihan,

---

<sup>58</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. ke-12, (Jakarta: Penerbit Indeks, 2015), 245

<sup>59</sup> *Ibid*, 2-3

materi, durasi, serta kelompok sasaran peserta.

#### c. Pelaksanaan Program

Program pelatihan yang telah disusun kemudian dilaksanakan menggunakan metode yang tepat, seperti pelatihan di tempat kerja, ceramah, diskusi, simulasi, atau metode *blended learning*.

#### d. Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan

Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana program pelatihan berhasil meningkatkan kemampuan peserta dan memberikan dampak terhadap kinerja individu maupun organisasi.

#### e. Tindak Lanjut dan Pengembangan Karier

Langkah akhir adalah memberikan kesempatan lanjutan bagi karyawan untuk menerapkan hasil pelatihan, serta mempersiapkan mereka untuk mengikuti jenjang karier melalui bimbingan, *coaching*, rotasi jabatan, ataupun promosi.<sup>60</sup>

Melalui langkah-langkah tersebut, pelatihan dan pengembangan tidak hanya mampu meningkatkan performa kerja saat ini, tetapi juga mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan mampu beradaptasi dengan perubahan di masa mendatang.

#### 4. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja adalah sebuah salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam mengukur, menilai, dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Evaluasi ini tidak hanya dilakukan untuk menilai pencapaian kerja individu, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan

<sup>60</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2017), 185

berbagai keputusan manajerial, seperti promosi jabatan, pemberian penghargaan, pelatihan lanjutan, hingga penataan ulang struktur organisasi. Evaluasi kinerja juga berfungsi sebagai alat kontrol untuk memastikan bahwa setiap karyawan bekerja sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.<sup>61</sup>

Menurut Hasibuan, evaluasi kinerja memiliki tujuan untuk menilai prestasi kerja pegawai, memberikan umpan balik yang bersifat konstruktif, serta memotivasi pegawai agar dapat mencapai hasil kerja yang lebih optimal.<sup>62</sup> Dengan evaluasi yang sistematis, organisasi dapat menyelaraskan kinerja individu dengan kebutuhan dan arah perkembangan institusi secara keseluruhan. Agar evaluasi kinerja berjalan efektif dan memberikan dampak nyata, diperlukan langkah-langkah yang terstruktur sebagai berikut:

a. Penetapan Tujuan dan Standar Kinerja

Langkah awal dalam proses evaluasi kinerja adalah menetapkan standar dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Standar ini menjadi tolak ukur untuk menilai apakah kinerja seorang karyawan memenuhi harapan atau belum. Standar tersebut harus bersifat spesifik, terukur, realistis, dan relevan.<sup>63</sup>

b. Komunikasi Harapan Kinerja kepada Karyawan

Setelah standar ditentukan, organisasi harus menyampaikan ekspektasi kinerja tersebut secara terbuka kepada seluruh karyawan. Hal ini penting agar setiap individu memahami apa yang harus dicapai dan bagaimana kontribusi mereka dinilai.<sup>64</sup>

c. Pemantauan dan Pengumpulan Data Kinerja

---

<sup>61</sup> Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 87.

<sup>62</sup> *Ibid*, 90

<sup>63</sup> Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Penerbit Indeks, 2015), 299

<sup>64</sup> Teguh Wahyudi, "Implementasi Evaluasi Kinerja dalam Peningkatan Profesionalisme Guru", dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan*, (Vol. 8, No. 2, 2016), 55.

Manajer atau atasan langsung kemudian melakukan pemantauan berkala dan mengumpulkan data yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas karyawan. Data ini dapat berasal dari laporan harian, observasi langsung, rekapitulasi target kerja, hingga umpan balik dari pelanggan atau rekan kerja.<sup>65</sup>

d. Evaluasi dan Penilaian Kinerja

Data yang telah dikumpulkan dianalisis melalui perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada tahapan ini, bisa digunakan berbagai metode penilaian seperti skala rating, *ranking*, atau metode BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).<sup>66</sup>

e. Pemberian Umpan Balik dan Diskusi Hasil Penilaian.

Setelah dilakukan penilaian, hasil evaluasi disampaikan kepada karyawan melalui sesi umpan balik. Proses ini tidak bersifat satu arah, melainkan dialog antara atasan dan bawahan yang bertujuan memberikan klarifikasi, motivasi, dan arahan perbaikan yang objektif.<sup>67</sup>

f. Tindak Lanjut: Pengembangan atau Keputusan Manajerial

Langkah terakhir adalah mengambil tindakan berdasarkan hasil evaluasi, seperti pelatihan pengembangan, promosi, pemberian insentif, atau sanksi apabila ditemukan pelanggaran atau ketidaksesuaian kinerja. Dengan demikian, evaluasi kinerja menjadi sarana untuk mendorong peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan.<sup>68</sup>

Dengan mengikuti langkah-langkah di atas, proses evaluasi kinerja tidak hanya menjadi kegiatan rutin administratif, tetapi juga menjadi strategi manajerial yang berdampak langsung pada peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas

<sup>65</sup> Ruky, Achmad S., *Manajemen Kinerja Sistem dan Proses*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), 104.

<sup>66</sup> Mondy, R. Wayne, *Human Resource Management*, (New Jersey: Pearson Education, 2016), 201.

<sup>67</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2017), 172

<sup>68</sup> *Ibid*, 175

organisasi secara menyeluruh.

## 5. Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh pendapatan berupa uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Besaran kompensasi tersebut telah ditetapkan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan dapat dengan pasti mengetahui jumlah kompensasi yang akan diterimanya.<sup>69</sup>

Kompensasi ini digunakan oleh karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Besaran kompensasi mencerminkan status, pengakuan, serta tingkat pemenuhan kebutuhan yang diperoleh oleh karyawan dan keluarganya. Semakin tinggi status dan pemenuhan kebutuhan tersebut, maka kepuasan kerja yang dirasakan akan semakin meningkat. Oleh karena itu, kompensasi memegang peranan penting bagi karyawan sebagai penyedia tenaga fisik dan mental.<sup>70</sup>

Yoder menyatakan bahwa pemberian balas jasa memungkinkan anggota tim kerja untuk bekerja sama dan mencapai prestasi. Kompensasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung meliputi gaji, upah, dan insentif upah, sedangkan kompensasi tidak langsung mencakup kesejahteraan karyawan.<sup>71</sup>

Gaji merupakan imbalan yang dibayarkan secara berkala kepada karyawan tetap dan memiliki jaminan yang pasti. Upah adalah imbalan yang diberikan kepada pekerja harian berdasarkan perjanjian yang telah disepakati. Upah insentif adalah tambahan imbalan yang diberikan kepada karyawan tertentu yang menunjukkan

---

<sup>69</sup> Priyono Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Taman Sidoarjo; Taman Sidoarjo, 2008), 223

<sup>70</sup> *Ibid*, 223

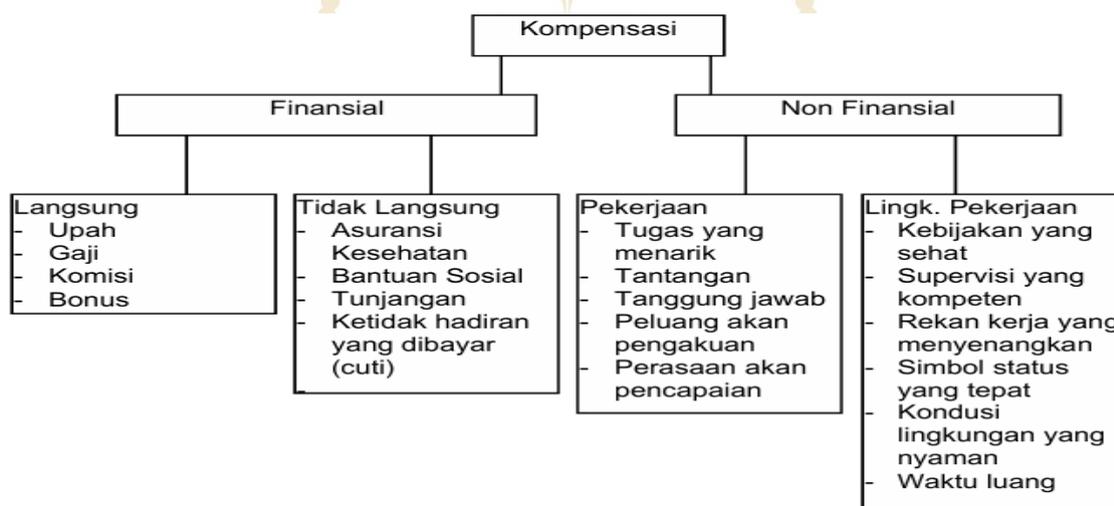
<sup>71</sup> *Ibid*, 223- 224

prestasi kerja di atas standar yang ditetapkan .<sup>72</sup>

Berdasarkan Undang-Undang Kecelakaan Tahun 1974 Nomor 33 Pasal 7 ayat a dan b, upah didefinisikan sebagai berikut:

- a. Setiap pembayaran dalam bentuk uang yang diterima oleh pekerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan.
- b. Penyediaan perumahan, makanan, bahan makanan, dan pakaian secara cuma-cuma yang nilainya dinilai sesuai dengan harga pasar setempat.<sup>73</sup>

Dengan demikian, kompensasi pada dasarnya mencakup dua aspek, yaitu kompensasi finansial (baik langsung maupun tidak langsung) serta kompensasi non-finansial.



Tabel II.1

“Komponen Program Kompensasi (Sumber: Simamora, 1995)”

Agar sistem kompensasi berjalan adil, objektif, dan efektif, maka organisasi perlu mengikuti beberapa langkah utama berikut ini:

- a. Analisis dan Evaluasi Jabatan
  - 1) Menentukan nilai relatif dari masing-masing jabatan berdasarkan tanggung jawab, risiko, dan kontribusi terhadap organisasi.

<sup>72</sup> *Ibid*, 224

<sup>73</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 1974 tentang Kecelakaan Kerja, Pasal 7 ayat a dan b.

2) Hasil evaluasi jabatan menjadi dasar dalam menyusun struktur gaji yang proporsional.<sup>74</sup>

b. Survei dan Benchmarking Kompensasi

1) Melakukan survei terhadap standar kompensasi di industri sejenis untuk menjaga daya saing dan mencegah *turnover* karyawan.

2) Ini membantu dalam menentukan kisaran gaji yang kompetitif.<sup>75</sup>

c. Perancangan Struktur dan Skala Gaji

Menyusun struktur gaji berdasarkan evaluasi jabatan dan hasil survei. Hal ini penting untuk menciptakan keadilan internal dan eksternal.<sup>76</sup>

d. Penentuan Komponen Kompensasi

Menentukan komponen kompensasi langsung (gaji pokok, tunjangan tetap, insentif) dan kompensasi tidak langsung (jaminan sosial, fasilitas kesehatan, cuti, dll).<sup>77</sup>

e. Evaluasi dan Penyesuaian Berkala

Mengevaluasi sistem kompensasi secara berkala untuk menyesuaikan dengan perubahan inflasi, kebijakan pemerintah, serta performa karyawan.<sup>78</sup>

f. Sosialisasi dan Komunikasi

Menyampaikan kebijakan kompensasi kepada seluruh karyawan dengan transparan agar tercipta pemahaman dan kepercayaan.<sup>79</sup>

<sup>74</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 317.

<sup>75</sup> Mondy & Martocchio, *Human Resource Management*, (Jakarta: Erlangga, 2016), 292.

<sup>76</sup> Milkovich & Newman, *Compensation*, (New York: McGraw-Hill Education, 2016), 155

<sup>77</sup> Bernardin & Russell, *Human Resource Management*, (New York: McGraw-Hill, 2013), 258.

<sup>78</sup> Mathis & Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 275.

<sup>79</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 113

Dengan langkah-langkah ini pengelolaan kompensasi secara sistematis dan proporsional, pemberian kompensasi tidak hanya menjadi kewajiban administratif organisasi, tetapi juga menjadi strategi manajerial yang berdampak langsung pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan. Kompensasi yang adil, kompetitif, dan transparan akan menciptakan kepuasan kerja, memperkuat hubungan industrial yang harmonis, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

#### 6. Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan

Hubungan industrial merupakan suatu sistem interaksi yang melibatkan pekerja, pengusaha, dan pemerintah dalam proses produksi barang atau jasa. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, Pasal 1 ayat 14, perjanjian kerja didefinisikan sebagai suatu kesepakatan antara pekerja atau buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat ketentuan mengenai syarat-syarat kerja serta hak dan kewajiban kedua belah pihak. Menurut Zulkarnain, diperlukan keselarasan antara kesadaran dan sikap politik pemerintah yang meyakini bahwa regulasi pengupahan dalam Undang-Undang Cipta Kerja mampu mewujudkan kepentingan semua pihak dalam hubungan industrial, yakni pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah. Kepentingan tersebut mencakup keinginan pengusaha untuk meningkatkan produktivitas dan/atau keuntungan perusahaan, aspirasi pekerja/buruh dalam memperoleh penghasilan yang layak, serta tujuan pemerintah dalam memperbaiki ekosistem investasi dan daya saing Indonesia.

Selain itu, teori hubungan industrial yang dikemukakan oleh Luis Marnisah dan Listiarini menegaskan bahwa hubungan kerja yang sehat sangat bergantung pada komunikasi yang efektif serta keberadaan struktur formal yang kuat. Temuan penelitian ini memperkuat teori tersebut, di mana praktik hubungan industrial yang

berfokus pada musyawarah antara serikat pekerja dan manajemen perusahaan telah menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi sekaligus menurunkan konflik perburuhan di perusahaan manufaktur.<sup>80</sup>

Sedangkan ketenagakerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja baik sebelum, selama, masa kerja itu berakhir. Ketenagakerjaan mencakup hubungan antara pekerja dan pemberi kerja, hak dan kewajiban, perlindungan, serta pengembangan kompetensi tenaga kerja dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya serta produktivitas nasional.<sup>81</sup>

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pasal 1 ayat 2 menjelaskan bahwa “ketenagakerjaan mencakup segala aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja sebelum, selama, dan setelah masa kerja.”<sup>82</sup>

Dalam sudut pandang yang lebih komprehensif, ketenagakerjaan tidak semata-mata meliputi aspek hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha, tetapi juga mencakup regulasi pemerintah, kondisi pasar tenaga kerja, sistem pelatihan dan pendidikan tenaga kerja, serta perlindungan hukum bagi pekerja. Hal ini menjadikan ketenagakerjaan sebagai salah satu aspek fundamental dalam pembangunan ekonomi dan sosial suatu negara.<sup>83</sup>

## 7. Pemutusan Hubungan Kerja

Salah satu alasan utama perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah berdasarkan perjanjian kerja. Perjanjian kerja ini disusun antara pengusaha dan pekerja pada saat awal penempatan karyawan baru sebelum

---

<sup>80</sup> Thoriq Muda Igama, Nunung Nuraeni, Ferawati Ferawat, Muhammad Avicena Fitters. Rosma Deb, “Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Karyawan: Studi pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Cikarang”, *Agility : Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia, dalam Maraji*, (Volume 03 No 02 Mei 2025), 99

<sup>81</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 88.

<sup>82</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pasal 1 Ayat 2.

<sup>83</sup> Sri Redjeki Hartono, “Kebijakan Ketenagakerjaan dan Dinamika Tenaga Kerja di Indonesia”, dalam *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, (Vol. 18, No. 1, 2017), 34.

melaksanakan tugasnya. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 14, perjanjian kerja merupakan kesepakatan antara pekerja dan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat ketentuan mengenai syarat kerja, hak, serta kewajiban kedua belah pihak. Sesuai dengan Pasal 51, perjanjian kerja dapat berbentuk tertulis, yang wajib mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, ataupun secara lisan.<sup>84</sup>

Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah tindakan penghentian hubungan kerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan, baik bersifat sementara maupun permanen. Pemutusan hubungan kerja ini menyebabkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan. Meskipun PHK merupakan kebijakan perusahaan, pemerintah memiliki tanggung jawab untuk mengatur pelaksanaannya guna mencegah terjadinya pemutusan hubungan kerja secara sewenang-wenang oleh perusahaan.<sup>85</sup>

Terdapat beberapa dasar hukum yang wajib dijadikan pedoman dalam melaksanakan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan, antara lain:

- a. BAB XII pasal 150 sampai dengan pasal 172 Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Pemutusan Hubungan Kerja.
- b. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 mengenai Cipta Kerja.
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 mengenai Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), waktu kerja, alih daya, serta pemutusan hubungan kerja (PHK).<sup>86</sup>

### C. Manajemen SDM dan Implementasinya

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek krusial dalam sebuah

<sup>84</sup> Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M, Dr. Sri hartono, SE. MM, Dr. Drs. Kosasih, MM, Suria Almasyah Putra, S.E, M.M., Eka Yuliyanti, S.E., M.M, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bekasih: PT Kimshafi Alung Cipta, 2023), 224

<sup>85</sup> *Ibid*, 226

<sup>86</sup> *Ibid*, 226

organisasi, termasuk di dalam lembaga pendidikan yang berbasis agama. Dalam konteks ini, SDM meliputi seluruh aktivitas yang terkait dengan pengelolaan tenaga pengajar yang berperan signifikan dalam membentuk generasi yang berkualitas, terutama dalam pendidikan berbasis agama. Beberapa fungsi utama dalam manajemen SDM yang perlu diperhatikan dalam lembaga pendidikan adalah rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan tenaga pengajar. Keberhasilan dalam menerapkan manajemen SDM yang baik akan berimbas pada peningkatan kualitas pendidikan dan produktivitas tenaga pengajar itu sendiri.<sup>87</sup>

#### 1. Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pengajar

Rekrutmen adalah tahap pertama dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk menarik calon tenaga pengajar yang berkualitas untuk bergabung dengan lembaga pendidikan berbasis agama. Proses ini meliputi penentuan kualifikasi yang dibutuhkan, penyebaran informasi tentang lowongan, dan menerima aplikasi dari calon pelamar. Tahap seleksi, sebagai tahap kedua, bertujuan untuk menentukan calon tenaga pengajar yang paling tepat sesuai dengan kebutuhan institusi.

Seleksi tenaga pengajar dalam konteks lembaga pendidikan berbasis agama tidak hanya menilai kemampuan akademik dan pengalaman, namun juga integritas moral serta pemahaman agama yang mendalam. Proses seleksi yang efektif akan menghasilkan tenaga pengajar yang tidak hanya memiliki kompetensi akademik yang memadai, tetapi juga mampu menyampaikan nilai-nilai keagamaan dengan efektif kepada peserta didik, yang merupakan esensi dari pendidikan berbasis agama.<sup>88</sup>

#### 2. Pelatihan bagi tenaga pengajar

---

<sup>87</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 117.

<sup>88</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th Edition, (London: Kogan Page, 2017), 10-30

Merupakan investasi yang sangat penting dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas pengajaran. Dalam lembaga pendidikan berbasis agama, pelatihan tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan mengajar, tetapi juga pemahaman tentang kurikulum agama yang terus berkembang serta metode pengajaran yang inovatif. Menurut Noe (2010), pelatihan yang efektif harus mampu mengembangkan keterampilan teknis dan sosial tenaga pengajar untuk memfasilitasi proses pembelajaran yang lebih efektif dapat tercapai. Selain itu, pelatihan juga memberikan kesempatan bagi tenaga pengajar untuk mengembangkan keterampilan interpersonal yang esensial dalam menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik.

Pelatihan yang sesuai tidak hanya meningkatkan kompetensi profesional para pendidik, tetapi juga mendukung mereka dalam memahami serta mengimplementasikan nilai-nilai keagamaan dalam proses pengajaran. Hal tersebut akan berdampak positif pada kualitas pembelajaran yang lebih bermakna bagi para peserta didik. Dalam hal ini, lembaga pendidikan berbasis agama harus memastikan bahwa pelatihan yang diberikan berfokus pada pengembangan kompetensi keagamaan serta kemampuan pedagogis.<sup>89</sup>

### 3. Pengembangan Tenaga Pengajar

Setelah tenaga pengajar memperoleh pelatihan dasar, tahap selanjutnya adalah pengembangan berkelanjutan. Pengembangan ini meliputi peningkatan karier, pemberian penghargaan, serta fasilitas yang mendukung kesejahteraan tenaga pengajar. Dalam konteks institusi pendidikan yang berlandaskan agama, pengembangan tenaga pengajar mencakup tidak hanya aspek profesional, tetapi

---

<sup>89</sup> Noe, R. A., *Employee Training and Development*, (New York: McGraw-Hill, 2010), 50-65

juga aspek pengembangan pribadi guna membentuk karakter yang selaras dengan nilai-nilai agama yang diajarkan.

Menurut teori pengembangan SDM oleh Cascio, pengembangan tenaga pengajar sangat penting untuk meningkatkan kinerja jangka panjang. Hal ini karena pengembangan yang berkelanjutan memberi kesempatan kepada tenaga pengajar untuk terus memperbaharui pengetahuan dan keterampilan mereka, sehingga mereka dapat mengadaptasi diri dengan perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan dan kebutuhan peserta didik.

Secara menyeluruh, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar di institusi pendidikan berbasis agama. Dengan penerapan yang baik pada setiap tahap, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan berkelanjutan, lembaga pendidikan dapat memastikan bahwa tenaga pengajarnya memiliki kompetensi yang baik, berintegritas, dan mampu menyampaikan ajaran agama dengan cara yang relevan dan efektif. Dengan demikian, kualitas pendidikan yang diberikan akan semakin meningkat, dan produktivitas tenaga pengajar akan terus terjaga.

#### **D. Kualitas Pengajar**

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada Pasal 1 ayat (1), guru didefinisikan sebagai seorang profesional yang memiliki tanggung jawab utama dalam melaksanakan kegiatan mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, serta mengevaluasi peserta didik pada seluruh jenjang pendidikan, termasuk pendidikan formal, dasar, dan menengah.<sup>90</sup> Sebaliknya, Pasal 39 ayat 2 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem

<sup>90</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 1 ayat (1), dalam <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/41070> diakses 23 Juli 2025

Pendidikan Nasional menetapkan bahwa pendidik adalah tenaga profesional yang memiliki tanggung jawab dalam merancang dan melaksanakan proses pembelajaran, melaksanakan evaluasi selama proses pembelajaran berlangsung, menyediakan bimbingan, menyelenggarakan pelatihan, serta melaksanakan kegiatan penelitian dan memberikan kontribusi kepada masyarakat.

Sebagai seorang pendidik, guru tidak hanya bertugas untuk memberikan pengetahuan kepada peserta didik, melainkan juga berperan dalam pembentukan akhlak serta kepribadian mereka. Dengan demikian, peserta didik dapat berkembang menjadi individu yang matang secara intelektual, emosional, dan spiritual, serta memiliki rasa tanggung jawab yang kuat. Para ahli pendidikan menyatakan bahwa seiring dengan perkembangan dunia pendidikan, peran guru dalam proses pembelajaran di sekolah tidak lagi terbatas pada fungsi utamanya sebagai pendidik, melainkan juga mencakup beberapa peran tambahan, antara lain: 1) Sebagai demonstrator dan motivator: Sebagai demonstrator, guru bertanggung jawab membimbing peserta didik dalam mengembangkan atau meningkatkan kemampuan mereka guna mencapai tingkat keberhasilan yang optimal. Sebagai motivator, guru memberikan dorongan kepada peserta didik agar dapat mengaktifkan potensi diri, meningkatkan kemandirian, dan kreativitas, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih dinamis. 2) Sebagai mediator dan fasilitator: Dalam peran sebagai mediator, guru bertindak sebagai perantara dalam proses pembelajaran peserta didik, termasuk menyediakan dan mengorganisasi media pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Sebagai fasilitator, guru memastikan kelancaran proses belajar serta kesesuaian dengan perkembangan peserta didik, mendukung interaksi pembelajaran yang efektif. Pendekatan ini mencerminkan prinsip "Tut Wuri Handayani". 3) Sebagai evaluator dan pengelola kelas: Sebagai evaluator, guru melaksanakan penilaian

terhadap pencapaian belajar peserta didik guna mengukur pemahaman mereka terhadap materi pelajaran. Apabila diperlukan, guru juga berperan sebagai pengelola kelas atau manajer pembelajaran dengan mengatur lingkungan kelas dan mengarahkan kegiatan pembelajaran agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal.<sup>91</sup>

Kompetensi adalah kemampuan individu dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu yang diperoleh melalui proses pendidikan dan melibatkan prosedur rasional guna memenuhi persyaratan khusus dalam konteks tugas pendidikan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, seorang guru yang diakui sebagai profesional wajib memiliki minimal gelar akademik Sarjana (S1) atau Diploma IV (D-IV) serta memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan. Untuk meraih status sebagai guru profesional, terdapat empat kompetensi utama yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Kompetensi Pedagogik mencakup kemampuan dalam memahami sifat serta karakteristik siswa, mengelola proses pembelajaran secara efektif, dan memfasilitasi komunikasi yang optimal. Kompetensi ini meliputi: a) pemahaman terhadap siswa, b) perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, c) penilaian hasil pembelajaran, serta d) evaluasi berbagai aspek prestasi belajar siswa termasuk pengembangan potensi diri.
2. Kompetensi Kepribadian mencakup perilaku pribadi seorang guru yang harus mencerminkan nilai-nilai etika dalam setiap tindakannya. Secara psikologis, kompetensi kepribadian guru meliputi kemampuan pribadi yang memengaruhi keseluruhan kepribadiannya, antara lain: a) mantap dan stabil serta bertindak sesuai dengan norma yang berlaku, b) menjadi pendidik yang mandiri serta memiliki etos

---

<sup>91</sup> Zamroni, "Peran Guru dalam Pembelajaran Aktif," dalam Jurnal Ilmu Pendidikan, Vol. 8, No. 2, (Oktober 2001), 14.

kerja sebagai guru, c) bersikap arif dan bijaksana, d) memberikan pengaruh positif terhadap siswa melalui perilaku yang berwibawa dan dihormati, serta e) memiliki standar moral yang tinggi dan memberikan kontribusi kepada siswa, sekolah, dan masyarakat. Perilaku ini harus dapat menjadi teladan bagi siswa, mencerminkan kepatuhan terhadap norma agama, kejujuran, ketulusan, serta kesediaan untuk membantu.<sup>92</sup>

3. Kompetensi sosial mengacu pada kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam berinteraksi dengan orang lain sebagai anggota aktif dalam komunitas sekolah dan masyarakat. Seorang guru diharapkan mampu menunjukkan perilaku yang santun, memiliki keterampilan komunikasi yang efektif, serta mampu berinteraksi secara baik dalam lingkungannya.<sup>93</sup> Selain itu, guru juga diharapkan memiliki kemampuan untuk menunjukkan empati terhadap orang lain, yang mencakup kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi dengan seluruh warga sekolah dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan.<sup>94</sup>
4. Kompetensi profesional merupakan aspek yang sangat penting bagi seorang guru. Menurut Sanjaya, kompetensi profesional mencakup keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas keguruan. Dalam konteks ini, seorang guru diharapkan mampu:
  - a. Menguasai materi pelajaran secara komprehensif, memahami struktur konsep, serta menguasai landasan pemikiran ilmiah yang menjadi dasar dalam proses pembelajaran.
  - b. Mematuhi standar kompetensi dan keahlian dasar dalam bidang atau mata pelajaran yang diajarkan.

---

<sup>92</sup> Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran: Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar*. (Bandung: Alfabeta, 2010), 132

<sup>93</sup> *Ibid*, 27..

<sup>94</sup> Muslich Masnur, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 90

- c. Menyusun materi pembelajaran dengan pendekatan yang inovatif dan kreatif.
- d. Meningkatkan tingkat profesionalisme dan keberlanjutan melalui refleksi terhadap praktik pengajaran.
- e. Melaksanakan komunikasi secara efektif serta mengembangkan diri dengan memanfaatkan teknologi informasi.<sup>95</sup>

Kompetensi guru, yang mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, memegang peranan yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan proses pembelajaran. Peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pemberian motivasi kerja menjadi hal yang esensial guna memastikan guru mampu menjalankan perannya secara optimal serta terus berkembang. Berikut ini adalah hubungan antara teori peningkatan kompetensi dengan pelatihan dan motivasi kerja:

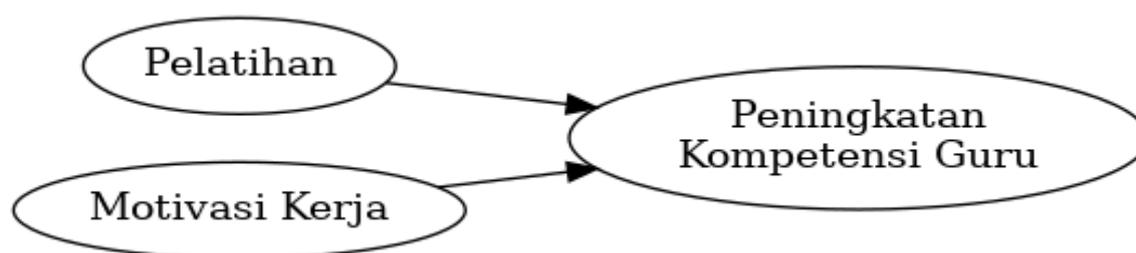
#### 1. Pentingnya Pelatihan dalam Peningkatan Kompetensi Guru

Pelatihan merupakan salah satu langkah krusial dalam peningkatan kompetensi guru. Pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur akan membekali guru dengan keterampilan serta pengetahuan yang esensial dalam proses pembelajaran. Sesuai dengan kompetensi profesional, seorang guru harus menguasai materi pelajaran secara mendalam serta mengembangkan materi pembelajaran secara inovatif. Pencapaian tersebut dapat diwujudkan melalui pelatihan yang menitikberatkan pada peningkatan keterampilan mengajar, pembelajaran berbasis teknologi, serta penerapan pendekatan baru dalam dunia pendidikan. Teori terkait peningkatan kompetensi ini mengacu pada teori pengembangan profesional berkelanjutan, di mana pelatihan menjadi sarana untuk memperbarui dan meningkatkan keterampilan serta pengetahuan seorang guru

---

<sup>95</sup> Fatkhul Ibnu Prayoga, Nisaul Masruroh, Nur Vina Safitri, "Pentingnya Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Indonesia", dalam maraji', (SHEs: Conference Series 7,3, 2024),617-619.





Tabel II.2

Skema Hubungan Pelatihan dan Motivasi terhadap Peningkatan Kompetensi Guru

### 3. Keterkaitan antara Kompetensi Guru dan Kinerja Pendidikan

Teori Kompetensi dan Kinerja menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi akan meningkatkan kinerja seorang individu, dalam hal ini adalah guru. Dengan peningkatan kompetensi, guru mampu memberikan pendidikan yang lebih berkualitas serta mencapai tujuan pembelajaran secara lebih optimal. Pelatihan dan motivasi kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang lebih baik dalam pengelolaan pembelajaran. Kompetensi pedagogik yang memadai memungkinkan guru untuk merancang dan menyampaikan materi secara lebih efektif. Kompetensi sosial, misalnya, meningkatkan kemampuan guru untuk berinteraksi dengan siswa dan kolega, yang berkontribusi pada lingkungan belajar yang positif.<sup>100</sup>

### 4. Refleksi dan Perbaikan Berkelanjutan

Salah satu prinsip utama dalam pengembangan kompetensi adalah refleksi diri. Pelatihan yang disertai dengan refleksi terhadap praktik mengajar memungkinkan guru untuk mengevaluasi keberhasilan metode yang digunakan dan memperbaiki kekurangan yang ada. Hal ini juga terkait dengan motivasi kerja, di mana guru yang termotivasi untuk berkembang akan terus melakukan refleksi diri dan mencari cara

<sup>100</sup> Sudjana, Nana, Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2005), 113



faktor-faktor tersebut sangat penting dalam merumuskan strategi untuk peningkatan kualitas tenaga pengajar secara berkelanjutan.

#### 1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pengajar dan memengaruhi secara langsung performa serta profesionalismenya dalam menjalankan tugas. Faktor-faktor tersebut meliputi:

##### a. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan internal yang menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pengajar yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat, dedikasi, dan ketekunan dalam mendidik dan membimbing peserta didik. Dalam konteks pesantren, motivasi sering kali didasarkan pada nilai-nilai religius dan pengabdian kepada umat.<sup>103</sup>

##### b. Keterampilan

Keterampilan pedagogik dan profesional menjadi kunci utama dalam menyampaikan materi, mengelola kelas, serta menggunakan metode pembelajaran yang efektif. Keterampilan ini mencakup juga kemampuan beradaptasi dengan teknologi dan dinamika zaman.<sup>104</sup>

##### c. Pendidikan

Tingkat pendidikan sangat memengaruhi kualitas pengajaran. Semakin tinggi dan relevan latar belakang pendidikan seorang pengajar, maka semakin besar pula kapasitasnya dalam merancang pembelajaran yang bermakna dan kontekstual.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualitas Guru di Era Global*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 47

<sup>104</sup> Hamalik, Oemar, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 94

<sup>105</sup> Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2005), 86.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan elemen-elemen yang berada di luar kendali pengajar yang dapat memengaruhi kinerjanya dalam menjalankan tugas. Beberapa di antaranya adalah:

### a. Fasilitas Pelatihan

Akses terhadap pelatihan dan pengembangan profesional merupakan kebutuhan penting bagi setiap pengajar. Pelatihan yang berkelanjutan akan memperkaya wawasan, meningkatkan keterampilan, serta menjaga semangat belajar sepanjang hayat.<sup>106</sup>

### b. Kebijakan Institusi

Kebijakan yang berpihak pada pengembangan tenaga pendidik, seperti penghargaan terhadap prestasi, penguatan etos kerja, dan pemberian dukungan struktural, akan meningkatkan loyalitas serta profesionalitas pengajar.<sup>107</sup>

### c. Dukungan Manajemen

Dukungan dari pimpinan dan manajemen lembaga sangat menentukan kenyamanan kerja pengajar. Keharmonisan hubungan antara pengelola dan tenaga pendidik menghasilkan suasana pembelajaran yang kondusif serta mendorong kolaborasi.<sup>108</sup>

<sup>106</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 113.

<sup>107</sup> Muchlas Samani dan Hariyanto, *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 102

<sup>108</sup> Mastuhu, *Dinamisasi Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), 72

### **BAB III**

## **IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KUALITAS PENGAJAR DI PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH SURABAYA**

### **A. Deskripsi Umum Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya**

#### 1. Sejarah Pondok Pesantren Hidayatullah

Pesantren Hidayatullah Surabaya adalah cabang dari Pesantren Hidayatullah Balikpapan, Kalimantan Timur, yang didirikan oleh KH Abdullah Said. Pesantren ini secara resmi mulai beroperasi pada tanggal 28 November 1986.

Semua itu, diawali oleh beberapa mahasiswa Muslim yang kuliah di beberapa perguruan tinggi di Surabaya. Mereka dipertemukan karena sama-sama aktif di berbagai kegiatan keislaman, semisal ceramah dan diskusi. Mereka, antara lain Abdurrahman (Unair), Hamim Thohari (IKIP Surabaya), Elvenus Yahya (ITS), Sulaiman (ITS), Rahmad Rahman (Unair), dan Khusnul Khuluq (IKIP Surabaya, sekarang UNESA).

Dalam perkembangannya, Pesantren Hidayatullah Surabaya telah mengalami beberapa pergantian kepemimpinan, yaitu: Ust. H. Abdurrahman SE (1986-1998), Ust. Drs. H. Rahmad Rahman, MSi (1998-2001), Ust. Drs. Ali Imron, M.Ag. (2002-2003), Ust. H. Ainur Rofiq (2003-2007), Ust. Drs. H. Miftahudin M.Si. (2007-2011), Ust. Drs. Nur Fuad, MA (2011-2015), Ust. Drs. Aep Saepudin (2015-2019), serta Ust. Syamsuddin SE, MM (2019-2024).

Diawali dengan menyewa rumah di Jl. Gebang Lor 49 Surabaya. Rumah

ini digunakan sebagai kantor, tempat belajar, tempat ibadah, sekaligus sebagai asrama bagi mahasiswa. Atas izin Allah SWT, kepercayaan masyarakat terus meningkat, sedemikian rupa Pesantren Hidayatullah Surabaya mampu mewujudkan sebuah kompleks asrama di atas tanah wakaf seluas 3000 M2 di Desa Kejawan Putih Tambak, Kec. Mulyorejo, Kota Surabaya. Lahan tersebut wakaf dari Prof. Dr. Ir. H. Sukarjono (Wakil Rektor I ITS pada saat itu).

Perkembangan Pesantren dengan melakukan pembebasan lahan hingga saat ini mencapai luas 3,4 hektar. Hal yang sama juga dalam program Pesantren sebagai pusat kegiatan pengembangan program pendidikan, sosial, dakwah, ekonomi.

Sebelum pendirian lembaga pendidikan, telah didirikan Yayasan Penyantunan Yatim Piatu dan Terlantar (YPYPT) pada tahun 1989 hingga 1990-an sebagai wadah untuk berkumpulnya para pimpinan serta sebagai tempat bernaung bagi para santri.

Dari YPYPT itulah santri dikenalkan dengan berbagai macam aktivitas dan kegiatan, baik kegiatan jasadiyah maupun rohaniah. Aktivitas yang paling diunggulkan adalah kegiatan rohaniah yaitu penekanan pada sholat fardu dan sholat lail (malam). Dan dari sholat inilah menjadi tolok ukur yang mencerminkan seseorang itu bisa dikatakan taat atau tidak, “Tidak pernah terasa perjalanan itu sangat panjang dan penuh dengan hiruk pikuk” papar ustad Zaenal sambil tersenyum.

Secara manusiawi, memang kita membutuhkan materi untuk

melanjutkan kehidupan, akan tetapi keluhan itu sirna tak kala tauhid telah masuk, menusuk serta menghujam memenuhi ruang dan rongga-rongga kehidupan. Sehingga yang muncul adalah semangat dan motivasi serta secara sadar bahwa tujuan akhir dari kehidupan ini adalah akhirat, bukanlah dunia yang bersifat materi.

Tauhid Rububiyah, Asma' wa Sifa', dan Uluhiyah yang dijadikan sebagai ideologi dan diwujudkan dalam manhaj Sistematika Wahyu (SW), yang berlandaskan pada surat pertama yang diterima oleh Rasulullah SAW, mampu memberikan warna dan karakter dalam kehidupan. Hal ini menimbulkan semangat untuk berkarya meskipun dalam aspek kehidupan pribadi tidak memiliki apa pun.

“Hidup untuk Islam, berkarya untuk Islam dan pekerjaan utama dalam kehidupan ini adalah sholat” itulah ungkapan yang selalu menjadi pegangan dalam kehidupan berlembaga ini. Dengan demikian apapun amanah yang diberikan, semua itu dilaksanakan dengan penuh semangat dan tanggung jawab.

Berawal dari semangat dan tawakal kepada Allah inilah Ust. Zaenal dan teman-teman lainnya berupaya untuk mendirikan pendidikan Hidayatullah yang berpusat di Surabaya. Di tahun 1994 sekolah pertama berdiri SMA Luqman Al hakim didaftarkan ke Diknas Pendidikan Surabaya.

Namun pada saat itu di tantang oleh Diknas bahwa sekolah ini tidak boleh tutup dengan alasan tidak ada murid. Melihat perkembangan sekolah itu dan juga animo masyarakat yang sangat tinggi, maka di lanjutkan dengan

membuka pendidikan Dasar atau bisa di katakan dengan SD.

Seiring dengan berlalunya waktu dan kemajuan teknologi yang sangat pesat, Sekolah Luqman Al Hakim Hidayatullah Surabaya memiliki peran signifikan dalam turut membangun kecerdasan generasi bangsa. Hingga saat ini, Sekolah Luqman Al Hakim Hidayatullah Surabaya telah hadir di tengah masyarakat Surabaya, mulai dari jenjang Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) hingga perguruan tinggi. Sekolah ini berlandaskan pada nilai-nilai tauhid yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah, sehingga menjadikannya sebagai institusi pendidikan yang berbasis karakter integral, sesuai dengan ajaran Rasulullah kepada para sahabat melalui pendidikan karakter dan akhlak.

## 2. Profil Lembaga

Pondok pesantren Hidayatullah Surabaya berada di kecamatan Mulyorejo tepatnya Jl. Kejawan Putih Tambak VI/1, Mulyorejo, Surabaya. Pondok Pesantren ini merupakan cabang dari Pondok pesantren Hidayatullah Balikpapan yang dirintis oleh KH Abdullah Said. Pesantren Hidayatullah Surabaya secara resmi didirikan pada 28 November 1986 dan juga berawal dari semangat dan tawakal kepada Allah inilah Ust. Zaenal dan teman-teman lainnya berupaya untuk mendirikan pendidikan Hidayatullah yang berpusat di Surabaya ini. Di tahun 1994 sekolah pertama berdiri SMA Luqman Al hakim didaftarkan ke Diknas Pendidikan Surabaya, yang mana saat ini di dipimpin al ustadz H. Samsudin, M.M, S.E.

Berikut merupakan gambaran letak geografis dan profil pondok pesantren Hidayatullah Surabaya:

Berikut adalah gambaran profil Pondok Pesantren:

- a. Nama Lembaga: Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya
- b. Tahun Berdiri: 1986
- c. Status Lembaga: Swasta
- d. Alamat: Jl. Kejawen Putih Tambak VI/1, Mulyorejo, Surabaya, 60112
- e. Kecamatan: Mulyorejo
- f. Kota: Surabaya
- g. Provinsi: Jawa timur
- h. Kode Pos: 60112
- i. Telepon: (031) 5939749
- j. Email: pphsby@gmail.com
- k. Website: hidayatullahsurabaya.com

Profil SMA Lukman Hakim

- a. Nama Lembaga: SMA Integral Luqman al Hakim Surabaya
- b. Tahun Berdiri: 1994
- c. Status Lembaga: Swasta (Berdasarkan jenis sekolah swasta dan *boarding school*)

- d. Alamat: Jl. Kejawan Putih Tambak VI/1, Mulyorejo, Surabaya, 60112
- e. Kecamatan: Mulyorejo
- f. Kota: Surabaya
- g. Provinsi: Jawa Timur
- h. Kode Pos: 60112
- i. Telepon: (031) 5932325
- j. Email: [smaluqmanalhakimsurabaya@gmail.com](mailto:smaluqmanalhakimsurabaya@gmail.com)
- k. Website: [smaluqmanalhakim.sch.id](http://smaluqmanalhakim.sch.id)

### 3. Letak Geografis

Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya terletak di kawasan strategis di wilayah timur Kota Surabaya, tepatnya di Jl. Kejawan Putih Tambak VI/1, Kelurahan Mulyorejo, Kecamatan Mulyorejo. Lokasi ini berada di area perkotaan yang mudah diakses oleh masyarakat. Batas-batas geografis lembaga adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara: Berbatasan dengan kawasan permukiman warga.
- b. Sebelah Timur: Berbatasan dengan fasilitas pendidikan dan jalan utama.
- c. Sebelah Selatan: Berbatasan dengan area komersial dan perkantoran.
- d. Sebelah Barat: Berbatasan dengan jalan raya dan fasilitas umum.

Dengan lingkungan yang kondusif, Pondok Pesantren Hidayatullah

Surabaya menyediakan fasilitas pendidikan yang lengkap dan memadai, termasuk masjid besar, ruang kelas yang representatif, serta asrama untuk santri. Hal ini mendukung proses belajar mengajar yang efektif dan pengembangan karakter santri dalam suasana yang islami.

#### 4. Visi, Misi, Tujuan Lembaga

Setiap organisasi atau Lembaga pada umumnya mempunyai sebuah visi dan misi untuk mencapai sebuah kesuksesan. Visi adalah suatu impian jangka Panjang atau cit-cita yang ingin dicapai oleh organisasi atau suatu Lembaga. Sedangkan misi adalah Langkah-langkah yang akan dilakukan sesuai dengan visi yang ditetapkan.

##### a. Visi Pondok Pesantren

Menjadi kampus miniatur peradaban islam.

##### b. Misi

- 1) Mewujudkan masyarakat berjama'ah, bersyari'ah, unggul dan berpengaruh.
- 2) Menggerakkan dakwah dan rekrutmen anggota baru Hidayatullah.
- 3) Menyelenggarakan pendidikan integral berbasis Tauhid
- 4) Menyelenggarakan pasar syari'ah dan ekonomi keumatan yang berdaya saing.
- 5) Memberdayakan kaum dhuafa dan mustadh'afin.
- 6) Mengembangkan lingkungan kampus yang alamiah, ilmiah dan

islamiah.

c. Tujuan Lembaga

Tujuan Pesantren Hidayatullah adalah ridha Allah yang dicapai melalui:

- 1) Membangun wilayah pemukiman muslim sebagai miniatur peradaban Islam.
- 2) Mendirikan lembaga pendidikan integral yang unggul dan berdaya saing.
- 3) Melakukan pembinaan dan perkaderan untuk lahirnya pemimpin dan pejuang peradaban Islam.
- 4) Mendirikan lembaga/usaha ekonomi produktif untuk pendanaan jama'ah dan perjuangan peradaban Islam.
- 5) Memberdayakan dhu'afa & mustadh'afin menuju kehidupan mandiri dan kompetitif.

INSTITUT AL FITHRAH (IAF)  
SURABAYA

d. Visi Sekolah SMA Lukman Hakim

*“Excellent With Integral Character”*

e. Misi

- 1) Menyelenggarakan lembaga pendidikan integral berbasis tauhid yang ekselen dan profesional.
- 2) Mengimplementasikan proses pendidikan integral berbasis tauhid

sehingga melahirkan generasi muslim yang taqwa, cerdas, mandiri, dan berwawasan global.

- 3) Mengutamakan keteladanan, kasih sayang, transformasi nilai keislaman, dan profesionalitas dalam proses pendidikan.
- 4) Mengembangkan lingkungan pendidikan integral yang islamiah, ilmiah dan alamiah.
- 5) Menyelenggarakan manajemen pengelolaan dan pelayanan pendidikan sekolah yang ekselen

f. Data guru dan pegawai SMA Luqman Hakim

Tabel III.1

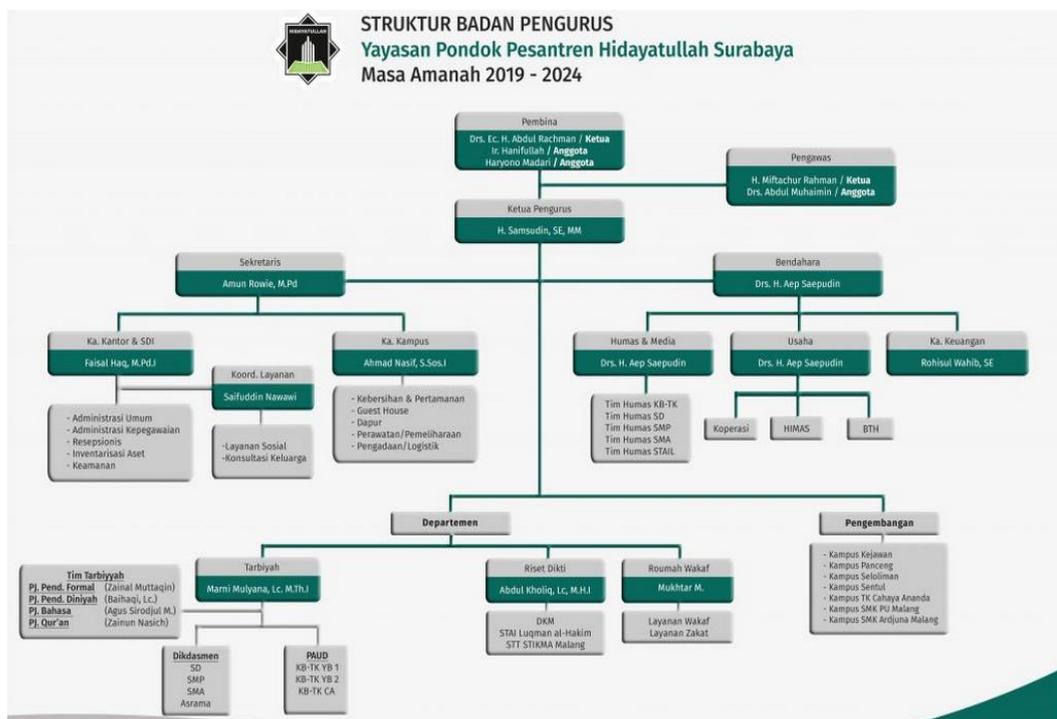
No	Nama Lengkap	Pendidikan	Jabatan / Tugas
1	Ust. Marni Mulyana, Lc, M.Th.I	S-1 Syariah LIPIA Jakarta, S-2 Hadits UINSA Surabaya	Ketua Departemen Tarbiyah PPH Surabaya; Pengajar Bahasa Arab (
2	Ust. Santoso, S.Si.	S-1 Fisika Universitas Airlangga	Kepala Sekolah; Pengajar Matematika & Fisika; Peraih terbaik I guru matematika Surabaya
3	Ust. Fatihul Haq, S.Pd.I.	S-1 PAI UMM Surabaya	Kepala Asrama; Pengajar Tahfidz Alquran & Akhlak
4	Ust. Hendar Ardiansyah, S.Pd.I.	S-1 MPI STAIL Surabaya	Wakil Kepala Kepengasuhan; Pengajar Tahfidz & Hadits
5	Ust. Taufik Husnul Hajar, S.Pd.I.	S-1 MPI STAIL Surabaya	Wakil Kepala Panduan Asrama; Pengajar Tahfidz & Sharaf
6	Ust. Bina Asani, S.Si.	S-1 Fisika UNESA Surabaya	Wakil Kepala Kesiswaan; Instruktur Nasional Kurikulum 2013; Pembina Pandu Hidayatullah
7	Ust. Fatchurohman,	S-1 MPI STAIL Surabaya	Wakil Kepala Akademik; Pengajar Fiqih & Hadits

No	Nama Lengkap	Pendidikan	Jabatan / Tugas
	S.Pd.I.		
8	Ust. Rofiqi, S.Pd.I.	S-1 MPI STAIL Surabaya	Wakil Kepala Bidang Diniyah– Alquran; Pengajar Tahfidz & Nahwu
9	Ust. Ahmad Miftahul A, S.E.	S-1 Ekonomi Pembangunan Udr. Soetomo	Wakil Kepala Humas; Pengajar Sejarah & Shiroh; Pengurus DPD Hidayatullah Surabaya
10	Ust. Umar, S.Pd.I.	S-1 PAI UMM Surabaya	Kepala Tata Usaha (TU); Instruktur Pandu Hidayatullah; Pengajar PJOK
11	Ust. Khusnul Yaqin, S.Pd, M.Si.	S-2 Magister Matematika ITS Surabaya	Koordinator PBM; Pengajar Matematika; Pengembang Pembelajaran Online & Website Sekolah
12	Ust. K. Ahmad Jabir, S.Pd.	S-1 Pendidikan Kimia UNESA Surabaya	Wali Kelas; Pengajar Kimia; Tentor Lembaga Bimbingan Belajar
13	Ust. Imron Arief, S.Pd.	S-1 Bahasa Indonesia UNESA Surabaya	Koordinator Kepanduan– Kedisiplinan; Pengajar Bahasa Indonesia
14	Ust. Adi Wardhana, S.Si.	S-1 Biologi ITS Surabaya	Wali Kelas; Pengajar Biologi
15	Ust. Muhammad Faishal N, S.E.	S-1 Ekonomi Islam UNAIR Surabaya	Wali Kelas; Pengajar Ekonomi
16	Ust. Depy Irawan, S.Pd.	S-1 Matematika UNESA Surabaya	Koordinator Ekstrakurikuler; Pengajar Matematika
17	Ust. Oki Setya, S.E.	S-1 Ekonomi Islam UNAIR Surabaya	Guru Mata Pelajaran Ekonomi & Sejarah
18	Ust. Zahid Amin, S.Pd.	S-1 MPI STAIL Surabaya	Guru Diniyah; Pengajar Hadits

Sumber data: website [smaluqmanalhakim.sch.id](http://smaluqmanalhakim.sch.id)

## g. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya

Gambar III.I



Sumber data: website: hidayatullahsurabaya.com

## h. Data Siswa SMA Luqman Hakim

Adapun data mengenai siswa-siswi SMA Integral Luqman al Hakim Surabaya untuk tahun ajaran berjalan menunjukkan bahwa jumlah total siswa adalah 192 santri. Mereka tersebar dalam tiga jenjang kelas, yaitu

kelas X, XI, dan XII. Penyebaran jumlah siswa per jenjang menunjukkan perkembangan yang merata pada setiap angkatan. Berikut penyajian datanya:

Tabel III.2

No.	Tingkat Kelas	Jumlah Siswa
1	Kelas X	58 siswa
2	Kelas XI	66 siswa
3	Kelas XII	68 siswa

Total	192 siswa
-------	-----------

(Sumber: Data Siswa SMA Luqman Hakim)

i. Data Penilaian Kinerja pegawai guru

Gambar.III.2

Pendidikan Integral SMA Luqman Al Hakim Surabaya Penilaian Kinerja Pegawai Guru Tahun Ajaran 2023-2024																																							
NO	NAMA	Kedisiplinan		Ketuntasan Kerja			Skill Manajerial			Skill Leadership			Rata-Rata	Nilai	Predik	Mas	Usul																						
		(1)		(2)		(1)	(2)		(1)		(2)																												
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																						
1	Santoso, S.Si	10	9	10	9	8	8	9	9	10	9	10	10	10	9	10	10	9	6	95.1	A	5	3D																
2	Ahmad Miftahul Amin, SE	7	7	10	7	7	9	9	10	8	10	10	8	10	10	8	9	10	10	8	9	9	10	7	10	10	8.9	88.3	B	9	3D								
3	Fatchurrohman, S.Pd.I	9	7	9	8	8	8	10	9	10	8	10	10	10	8	9	8	9	7	9	8	9	7	9	8	9	8	8.8	86.4	B	4	4A							
4	Umar, S.Pd.I	10	8	10	9	9	8	10	9	10	8	10	10	10	9	8	9	9	9	10	9	9	9	8	10	8	9	9.2	90.7	A	7	3B							
5	M. Iqbal, S.IP, M.Pd.I	6	6	6	6	7	6	10	9	7	7	6	7	6	7	7	7	9	6	8	7	7	7	9	8	9	10	7.4	71.3	C	8	3B							
6	Bina Asani, S.Si	7	8	7	7	8	6	10	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8.2	80.2	B	8	3C						
7	Imron Anief, S.Pd	10	8	8	7	7	8	7	9	7	8	9	8	8	9	8	9	8	9	8	8	8	9	9	9	10	8	8	8.3	80.6	B	10	3B						
8	Nur Chalim, Lc	9	8	9	9	8	6	9	8	10	7	8	9	9	8	8	9	10	7	8	8	8	8	9	8	10	8	8	8	8	8.5	83.3	B	6	3B				
9	Fadlulloh Fatkul Ihsan, S.Si	8	8	10	9	8	8	10	9	10	7	9	10	8	10	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	10	9	8.9	87.7	B	9	DNTRA					
10	Abdillah, M.Psi	6	7	7	5	8	8	9	8	9	7	7	7	9	8	7	8	7	7	9	8	8	8	8	8	10	8	9	8	7.8	75.6	C	8	CAPEG					
11	Kasiyan Ahmad Jabir, S.Pd	7	6	7	7	8	6	9	8	8	6	7	7	8	7	8	8	7	7	8	7	7	8	7	8	8	7	8	7.4	71.3	C	5	CAPEG						
12	Kemas Mochamad Q, S.Pd	10	8	10	9	10	6	8	9	9	7	9	10	10	7	10	10	8	9	10	9	7	8	9	8	8	8	7	7	8	7	8	8.6	84.3	B	5	PTY		
13	Heri Abdullah Sulthoni	6	8	8	6	6	7	8	8	6	8	8	9	7	9	7	9	7	8	7	6	7	7	6	8	7	6	7	7	7.4	70.7	C	5	DNTRA					
14	Imam Mahmudi, S.Pd.I	9	7	9	9	8	6	7	8	9	7	9	8	9	8	9	10	8	9	8	7	8	9	8	9	8	8	8	7	9	8	8	8.3	81.5	B	8	PTY		
15	Rhusnul Yaqin, S.Pd., M.Si	10	9	10	9	9	9	10	9	10	8	10	9	10	8	10	10	9	9	10	10	9	10	9	10	10	10	8	9	9	9.3	92.3	A	2	CAPEG				
16	Mohammad Sarip	6	8	8	8	6	6	7	8	7	6	8	8	9	7	9	8	9	7	8	8	6	9	7	8	9	7	6	7	7	7	7	7.4	70.7	C	3	DNTRA		
17	Abid Ikhwani Al Hadi, Lc	10	9	10	9	9	6	10	9	10	7	10	9	10	10	7	9	8	9	8	7	8	9	7	8	8	8	10	8	7	10	9	7	8	8.6	84.6	B	8	PTY
18	M. Faishal Nurdiansyah	7	7	8	7	6	7	8	8	8	8	9	10	8	8	9	10	8	8	9	8	8	8	8	8	9	9	9	8	8	8	9	8.3	80.9	B	2	CAPEG		
19	Zaid Amin, S.Pd	8	7	9	9	8	8	9	9	9	7	9	10	8	9	10	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	9	8.4	82.4	B	3	CAPEG			
20	Muhammad Syarifudin Romo	9	9	10	9	9	8	9	10	9	10	10	9	10	10	9	8	9	9	8	9	9	8	8	10	9	9	9	9	8	8	8	9.0	88.9	B	2	CAPEG		
21	Tatela Suharno	7	8	9	9	7	8	9	8	7	10	8	8	8	8	9	8	8	7	8	8	7	9	8	8	7	8	8	8	8	7	8.1	78.4	C	1	DNTRA			
22	Faiz Alauddin	10	9	10	9	9	8	10	9	9	8	9	9	8	8	8	8	8	8	9	8	8	8	8	9	8	8	9	8	8	8	8	8.7	85.8	B	1	CAPEG		

RATA-RATA	8.2	7.8	8.8	8.1	7.9	7.9	9.0	8.6	9.0	7.4	8.8	8.9	8.1	7.9	9.1	9.0	9.1	7.9	8.6	8.5	8.6	7.6	8.3	8.1	9.0	7.9	8.6	8.1	9.0	7.9	8.6	8.5	8.7	8.3	8.3	8.4	82.3	RATA2																														
SKALA 100	8.3								8.6								8.3								8.4								70.7	MIN																																		
SKALA 100	80.87																84.47																80.93																81.88																82.3	95.1	MAX	

- Keterangan Penilaian:
- A. Kedisiplinan berdasarkan dari:
    - Ketepatan waktu masuk dan pulang kerja/kantor sesuai dengan yang telah ditentukan oleh PPH.
    - Penggunaan seragam atau atribut sesuai dengan hari-hari sebagaimana telah ditetapkan oleh PPH.
  - B. Ketuntasan Kerja berdasarkan dari:
    - Mampu menyusun program kerja dalam setiap tahunnya.
    - Mampu menjalankan dan menyelesaikan program kerja sesuai target serta capainya.
    - Mampu melaksanakan amanah baik secara struktural maupun fungsional dengan baik.
  - C. Skill Manajerial berdasarkan dari:
    - Mampu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi amanah struktural yang diberikan
    - Mampu mengelola kegiatan yang diamanahkan
  - D. Skill Leadership berdasarkan dari:
    - Mampu mengorganisasikan peserta didik maupun aktivis baik itu di dalam kelas atau di luar kelas.
    - Mampu ikut serta memobilisasi peserta didik ataupun aktivis dalam suatu event baik formal atau non formal.
  - E. Prestasi Tahun Ini berdasarkan dari:
  - F. Catatan Pelanggaran berdasarkan dari:

MENYETUJUI,  
KEPALA SMA LUQMAN AL HAKIM SURABAYA  
  
SANTOSO, S.Si.

Penilaian untuk Poin A-D	Poin
A Sangat Baik	90,01 - 100
B Baik	80,01 - 90,00
C Cukup	70,01 - 80,00
D Kurang	60,01 - 70,00
E Sangat Kurang	< 60,00



Sumber: Data pedoman Supervisi SMA Luqman Haki

## j. Data Rekap Kehadiran Kedisiplinan

Tabel III.3

No	Unit		Jul-24	Agu-24	Sep-24	Okt-24	Nov-24	Des-24	Jan-25	Feb-25	Mar-25	Apr-25	Rata-Rata
1	K. PPH	Kehadiran rata - rata	83%	86%	86%	90%	90%	90%	90%				88%
		Kehadiran tertinggi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%				100%
		Kehadiran terendah	60%	60%	60%	74%	80%	80%	80%				71%
2	KB TK YB	Kehadiran rata - rata	98%	99%	99%	98%	98%	98%	95%				97%
		Kehadiran tertinggi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%				100%
		Kehadiran terendah	90%	88%	83%	77%	88%	72%	76%				79%
3	KB TK YB II	Kehadiran rata - rata	98%	98%	95%	88%	92%	93%	88%				82%
		Kehadiran tertinggi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%				100%
		Kehadiran terendah	87%	84%	75%	83%	80%	78%	77%				71%
4	KB TK CA	Kehadiran rata - rata	98%	91%	97%								85%
		Kehadiran tertinggi	100%	100%	100%								100%
		Kehadiran terendah	84%	72%	88%								81%
5	SD	Kehadiran rata - rata	100%	100%	100%								100%
		Kehadiran tertinggi	100%	100%	100%								100%
		Kehadiran terendah	100%	100%	100%								100%
6	BMP	Kehadiran rata - rata	99%	99%	99%	100%	100%	100%	100%				99%
		Kehadiran tertinggi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%				100%
		Kehadiran terendah	89%	89%	88%	100%	100%	85%	85%				81%
7	BMP Pi	Kehadiran rata - rata	99%	93%	98%								87%
		Kehadiran tertinggi	100%	100%	100%								100%
		Kehadiran terendah	89%	48%	92%								78%
8	BMA	Kehadiran rata - rata	95%	94%	95%	97%	99%	99%	95%				98%
		Kehadiran tertinggi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%				100%
		Kehadiran terendah	64%	69%	69%	79%	93%	81%	44%				71%
9	STAIL	Kehadiran rata - rata	91%	88%	91%	92%	91%	91%	93%				91%
		Kehadiran tertinggi	96%	100%	96%	100%	100%	100%	100%				99%
		Kehadiran terendah	83%	80%	83%	88%	88%	85%	88%				85%
10	Asrama	Kehadiran rata - rata	92%	89%	93%	94%	94%	94%	96%				93%
		Kehadiran tertinggi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%				100%
		Kehadiran terendah	63%	68%	58%	58%	62%	82%	62%				65%

11	Usaha	Kehadiran rata - rata	97%	91%	96%	98%	97%	99%	89%				95%
		Kehadiran tertinggi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%				100%
		Kehadiran terendah	89%	37%	92%	93%	93%	89%	81%				82%

Sumber: Data REKAP DATA KEHADIRAN / KEDISIPLINAN SETIAP UNIT PPH SURABAYA 2024-2025

k. Jadwal pembinaan Aktifis Pondok pesantren Hidayatullah

1) Harian

Seluruh aktivis mengikuti halaqoh tahsin setiap selesai shalat dhuhur, Kecuali aktivis yang bertugas mendampingi shalat dan makan santri.

2) Pekan

Tabel.III.4

Pekan	Kegiatan	Jam	Keterangan
Sabtu I	Halaqoh	07.30-09.00	Putra di Masjid & Putri di Musholla
	Koordinasi Unit	09.00-11.30	
Sabtu II	Halaqoh	07.30-09.00	
	Pembinaan Kelembagaan	09.00-11.30	Di Masjid AM
Jum'at III	Lailatul Ijtima' (Jum'at malam-Sabtu Pagi)	07.30-09.00	Mabit Putra
	Halaqoh (Sabtu)	09.00-11.30	Aktivis Putri
Sabtu IV	Halaqoh	07.30-09.00	
	Pelatihan / Upgrading	09.00-11.30	Pelaksana PJM / unit
@ Rabu	Upgrading Guru Qur'an	13.00-14.30	Sesuai kelompok
Sabtu V	Dakwah Fardiyah		

3) Bulanan

a) Seluruh aktivis Putra mengikuti seluruh rangkaian kegiatan lailatul Ijtima' (Taujih, Qiyamul lail & shalat subuh berjamaah, Kajian Shubuh, Olah raga / kerja bhakti)

b) Seluruh Aktivis yang telah berkeluarga mengikuti halaqoh usroh

4) Semesteran

Reorientasi awal semester yang dilakukan oleh Pembina dan Pengurus

Tabel III.5

A. Tahunan	B. Insedentil
Seluruh aktivis mengikuti: 1. Kajian Ramadhan Bakda Sholat Duhur 2. Buka puasa bersama 3. I'tikaf (khusus Putra) minimal 2 hari 4. Silaturahmi syawal 5. Sholat ied di kampus (Domisili dekat kampus) 6. Penyembelihan dan distribusi hewan Qurban	Family Gathering

Sumber: Data JADWAL PEMBINAAN AKTIVIS PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH SURABAYA

### 1. Rekap Kehadiran Seluruh Pembina Pegawai

Tabel III.6

NO	Nama	L/P	Unit	Pembinaan Target 8 Kali	Sholat Lail Target 5 Kali	Lailatul Ijtima Target 6 Kali	Halaqoh Target 11 Kali	Halaqoh Qur'an Target 71 Kali	Nilai	Target	%	Total
1	Samsudin, SE., MM	L	K. PPH	8	5	5	11	71	29	30	96,67	100
2	Amun Rowi, M. Pd	L	K. PPH	8	5	5	11	71	29	30	96,67	100
3	Drs. Aep Saepudin	L	K. PPH	8	5	5	11	71	29	30	96,67	100
4	Mami Mulyana, Lc., M.Th.I	L	K. PPH	7	5	6	11	71	29	30	96,67	100
5	Drs. Zainal Muttaqin	L	K. PPH	7	5	5	11	71	28	30	93,33	99
6	Faishal, M. Pd. I	L	K. PPH	8	5	5	11	71	29	30	96,67	100
7	Achmad Syaivudin Nawawi	L	K. PPH	5	5	5	11	71	26	30	86,67	97
8	Dr. Mashud, M. Si	L	K. PPH	6	5	6	10	71	27	30	90	98
9	Rohishul Wahib, SE	L	K. PPH	6	5	5	10	71	26	30	86,67	97
10	Widji Purnomo	L	K. PPH	0	0	0	0	0	0	30	0	0
11	Ilham Supardi	L	K. PPH	7	5	6	10	47	28	30	93,33	75
12	M. Asruri, S.T	L	K. PPH	8	5	6	11	34	30	30	100	64
13	Samsun Mustafa	L	K. PPH	8	5	5	11	27	29	30	96,67	56
14	Suwardi Ahmad Nashif, S.Sos	L	K. PPH	7	5	6	10	0	28	30	93,33	28
15	M. Taufik	L	K. PPH	8	5	5	11	32	29	30	96,67	61
16	Agus Subiyanto	L	K. PPH	8	0	1	11	32	20	30	66,67	52
17	Madin Archman S. Sos	L	K. PPH	8	5	6	11	18	30	30	100	48
18	Choerul Mu'min, S.Sos	L	K. PPH	8	5	6	11	8	30	30	100	38
19	Triyana, S.Kom.I	L	K. PPH	8	5	5	11	71	29	30	96,67	100
20	Rusdan Abdul Gani, S.Pd	L	K. PPH	6	0	5	1	71	12	30	40	83
21	Fiky Irawan	L	K. PPH	7	0	6	1	71	14	30	46,67	85
22	Mashuro	L	K. PPH	5	0	1	1	0	7	30	23,33	7
23	Soheh	L	K. PPH	2	0	1	1	0	4	30	13,33	4
24	Imam Eko Sujanto	L	K. PPH	7	0	5	4	71	16	30	53,33	87
25	M. Samsul Arif	L	K. PPH	5	0	4	1	71	10	30	33,33	81
26	Rahmat Hidayatullah	L	K. PPH	6	0	5	1	71	12	30	40	83
27	Syaiful Alim	L	K. PPH	3	0	0	3	0	6	30	20	6
28	Sahal	L	K. PPH	1	0	0	0	0	1	30	3,333	1
29	Saepudin	L	K. PPH	7	0	5	0	0	12	30	40	12
30	Zainul Asro	L	K. PPH	8	0	4	0	0	12	30	40	12
31	Fathuri	L	K. PPH	8	0	3	0	0	11	30	36,67	11
32	Agus Sony Harsono	L	K. PPH	8	0	3	0	0	11	30	36,67	11
33	Abu Mansur, A.Md.	L	K. PPH	0	0	0	0	0	0	30	0	0
34	Khoiril Azmi, S.Pd.I	L	K. PPH	0	0	0	0	0	0	30	0	0
35	Solahudin Zuhri, SE	L	K. PPH	7	0	5	0	0	12	30	40	12
36	Riyanto, S.Pd	L	K. PPH	6	5	3	7	5	21	30	70	26
37	Arif Rachman Hakim	L	K. PPH	7	0	5	11	56	23	30	76,67	79
38	Nurdin Arpandi, S.Pd	L	K. PPH	0	0	0	0	0	0	30	0	0
39	Mukhter Mahmudi, SE	L	K. PPH	5	0	2	9	0	16	30	53,33	16
40	Edi Handoko, M.Kom	L	RW	2	0	2	4	0	8	30	26,67	8
41	Yudi Adib Nursyahid, S.Pd.I., M.Pd	L	RW	7	0	4	9	0	20	30	66,67	20
42	M. Syarifudin Faiz, S.Kom	L	RW	7	0	2	10	0	19	30	63,33	19
43	Mustami Arifin	L	RW	7	0	5	10	0	22	30	73,33	22
44	Suherman, S.Sos	L	RW	7	0	6	3	0	16	30	53,33	16
45	Irfan Munawar Sidiq, S.Pd	L	RW	5	0	4	0	0	9	30	30	9
46	Muhammad Iqbal, S.Sos	L	RW	7	0	4	0	0	11	30	36,67	11
47	Hamzah Thong Hidayat, S.Pd	L	RW	5	0	0	1	0	6	30	20	6
48	M. Imran Atma Wijaya, S.Pd	L	RW	4	0	0	0	0	4	30	13,33	4
49	Adi Purwanto, M.Pd.	L	SD	6	5	3	10	7	24	30	80	31
50	(Sutejo) Asy Syafiq, S.Pd	L	SD	6	5	4	10	7	25	30	83,33	32
51	Abdul Arifin, S.Pd	L	SD	7	5	4	7	0	23	30	76,67	23
52	Ahmad Husain, S.Pd.I	L	SD	8	5	4	11	35	28	30	93,33	63

57	53	Aidin	L	SD	8	5	0	9	0	22	30	73,33	22
58	54	Akhi Fadli Ilmi, S.Pd	L	SD	3	5	2	0	0	10	30	33,33	10
59	55	Budi Prasetyo, S.Pd	L	SD	8	5	3	11	0	27	30	90	27
60	56	Danang Muslim, S.Pd	L	SD	7	5	4	10	0	26	30	86,67	26
61	57	Erdwi Rahmanto, S.T	L	SD	8	5	3	10	7	26	30	86,67	33
62	58	Heri Murtomo, M.Pd	L	SD	3	5	4	0	7	12	30	40	19
63	59	Henanto, S.Pd	L	SD	5	5	4	11	30	25	30	83,33	55
64	60	Imam Syaifi, S.Si	L	SD	5	5	2	0	0	12	30	40	12
65	61	Imam Zarkasi, S.Pd.I	L	SD	6	5	4	10	35	25	30	83,33	60
66	62	Mohamad Jamaludin	L	SD	6	5	2	11	0	24	30	80	24
67	63	Joko Wahyu Sampurno, S.Pd	L	SD	7	5	5	11	0	28	30	93,33	28
68	64	M. Fatikhul Asro, S.Th.I	L	SD	8	5	4	11	0	28	30	93,33	28
69	65	M. Syaiful Imron, S.Th.I	L	SD	8	5	5	7	0	25	30	83,33	25
70	66	Masy'an	L	SD	7	5	6	11	7	29	30	96,67	36
71	67	Moch. Saleh, S.Th.I	L	SD	7	5	3	9	35	24	30	80	59
72	68	Mudjianto, S.S.	L	SD	8	5	5	11	0	29	30	96,67	29
73	69	Qowimuddin, S.Pd.I	L	SD	8	5	4	10	7	27	30	90	34
74	70	Rudi Trianto, M.Kom	L	SD	7	5	3	11	7	26	30	86,67	33
75	71	Saraji, S.Pd.	L	SD	8	5	6	7	0	26	30	86,67	26
76	72	Seto Cahyono	L	SD	8	5	2	8	0	23	30	76,67	23
77	73	Suhendi, S.Pd.	L	SD	8	5	5	11	7	29	30	96,67	36
78	74	Syamsul Alam Jaga, S.Sos.I., M.I.Kom	L	SD	6	5	3	10	71	24	30	80	95
79	75	Tri Hari Setyawan, S.Sos.I	L	SD	6	5	4	8	0	23	30	76,67	23
80	76	Tulus	L	SD	8	5	3	11	0	27	30	90	27
81	77	Wahyu Isnain Setya Wardhana, S.Si	L	SD	7	5	3	11	3	26	30	86,67	29
82	78	Waji Wijanto	L	SD	8	5	5	10	0	28	30	93,33	28
83	79	Zainal Rosyid, S.Pd.I	L	SD	8	5	5	11	71	29	30	96,67	100
84	80	Zainun Nasich, M.Pd.I	L	SD	6	5	4	10	71	25	30	83,33	96

Sumber: Data REKAP KEHADIRAN SELURUH PEMBINAAN PEGAWAI 2024-2025

#### m. Keadaan sarana dan prasarana

Ketersediaan fasilitas dan infrastruktur pendidikan sangat penting dalam menunjang kelancaran proses belajar-mengajar serta mendukung keberhasilan kegiatan pembelajaran secara keseluruhan. Sarana prasarana yang memadai tidak hanya memberikan kenyamanan dalam proses belajar, tetapi juga berperan dalam pembentukan karakter, pengembangan keterampilan, serta peningkatan prestasi siswa baik di bidang akademik maupun non-akademik.

Hasil observasi terhadap fasilitas di SMA Integral Luqman al Hakim Surabaya menunjukkan bahwa lembaga ini telah menyediakan berbagai sarana pendukung pembelajaran yang representatif. Fasilitas yang dimiliki mencakup ruang-ruang pembelajaran yang nyaman, laboratorium penunjang praktikum, fasilitas asrama yang memadai, serta sarana ibadah dan ruang-ruang publik yang menunjang aktivitas sosial dan spiritual siswa.

Fasilitas yang tersedia tidak hanya terbatas pada ruang kelas, tetapi juga mencakup berbagai sarana di luar kelas yang mendukung pengembangan minat, bakat, dan karakter siswa melalui kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler. Hal ini mencerminkan komitmen sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar yang holistik, berimbang antara aspek intelektual, emosional, dan spiritual. Adapun sarana dan prasarana yang dimiliki oleh SMA Luqman al Hakim Surabaya antara lain:

Tabel III.7

No	Nama Satuan Barang	Lokasi	Jumlah	Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	Keterangan
1	Asrama SMP (ber-AC)	Gedung Asrama Putra	1	✓	-	-	Kapasitas ±150 santri
2	Asrama SMA (ber-AC)	Gedung Asrama Putra	1	✓	-	-	Kapasitas ±120 santri
3	Gedung Sekolah 4 Lantai	Gedung Sekolah	1	✓	-	-	21 ruang kelas ber-AC
4	Hall Sekolah Integral	Gedung Sekolah	1	✓	-	-	Kapasitas ±300 orang
5	Aula Rahmad Rahman	Area Kampus	1	✓	-	-	Kapasitas ±60 orang
6	Ruang Serbaguna	Area Kampus	1	✓	-	-	Kapasitas ±200 orang
7	Masjid	Pusat Kampus	1	✓	-	-	Kapasitas ±1000 jamaah
8	Ruang UKS / Praktik Dokter	Gedung Sekolah	1	✓	-	-	-
9	Guest Houses	Area Kampus	1	✓	-	-	-
10	Ruang Konsultasi Psikologi (BLPH)	Gedung Sekolah	1	✓	-	-	-

No	Nama Satuan Barang	Lokasi	Jumlah	Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	Keterangan
11	Lapangan Olahraga & Playground	Belakang Gedung Sekolah	1	✓	-	-	-
12	Laboratorium Sains	Gedung Sekolah	1	✓	-	-	-
13	Laboratorium Bahasa Asing	Gedung Sekolah	1	✓	-	-	-
14	Laboratorium Komputer	Gedung Sekolah	1	✓	-	-	-
15	Perpustakaan	Gedung Sekolah	1	✓	-	-	-
16	Ruang Assembly	Gedung Sekolah	1	✓	-	-	-

Sumber : Data fasilitas SMA Luqman Hakim

## B. Penyajian Data Implementasi Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah

1. Perencanaan Manajemen SDM dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah.

Dalam konteks pengelolaan SDM di pesantren, perencanaan sumber daya manusia memegang peranan yang sangat krusial. Hal tersebut disebabkan oleh fakta bahwa melalui perencanaan yang terstruktur, proses seleksi, pelatihan, pengembangan, serta berbagai aktivitas terkait sumber daya manusia di pesantren dapat dilaksanakan secara lebih terarah dan efisien. Dengan demikian, perencanaan tersebut menjamin bahwa setiap individu di pesantren ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawab yang diberikan, guna mencapai tujuan yang

telah ditetapkan.<sup>109</sup>

Perencanaan sumber daya manusia di pesantren mencakup dua aspek utama, yaitu: 1) perencanaan dan estimasi kebutuhan tenaga kerja, yang bertujuan untuk memastikan jumlah serta jenis tenaga pendidik atau pengelola pesantren sesuai dengan visi dan misi pesantren; dan 2) analisis jabatan untuk menetapkan deskripsi pekerjaan yang jelas, guna memastikan setiap anggota memiliki pemahaman yang tepat mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Fungsi ini dirancang untuk mengatur kebutuhan tenaga kerja yang selaras dengan visi dan misi lembaga.

KA. SDM/SDI menuturkan:

“Untuk proses perencanaan tenaga pengajar yang dilakukan di pondok pesantren Hidayatullah itu diawali dengan kebutuhan masing-masing unit Pendidikan formal yang ada di pondok pesantren Hidayatullah, misalnya ada atau tidak di setiap unit itu membutuhkan tenaga pengajar yang baru yang mana ada guru yang dikeluarkan atau tidak itu selama satu semester. Jadi setiap unit-unit tersebut melaporkan kepada personalia Yayasan bagian SDM.”<sup>110</sup>

Proses perencanaan tenaga pengajar diawali dengan inventarisasi kebutuhan di setiap unit pendidikan formal yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren Hidayatullah. Setiap unit secara berkala melakukan evaluasi internal terhadap kondisi tenaga pengajar mereka, khususnya pada setiap akhir semester. Evaluasi ini mencakup apakah terdapat guru yang

---

<sup>109</sup> Eka Purwadi, IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA(MSDM) DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA MUHAMMADIYAH 3 BANDAR LAMPUNG, (*Skripsi*,UIN Raden Intan Lampung,2019), 36

<sup>110</sup> Ustadz Faishal Abdullah, *wawancara*,Surabaya, 11 juni 2025

mengundurkan diri, tidak melanjutkan tugas, atau adanya kebutuhan tambahan guru berdasarkan beban mengajar.

Apabila ditemukan kebutuhan akan tenaga pengajar baru, maka masing-masing unit menyusun laporan dan mengajukannya kepada bagian personalia yayasan, yaitu bagian SDM. Laporan tersebut menjadi dasar utama bagi bagian SDM dalam menyusun perencanaan tenaga pengajar untuk semester atau tahun ajaran berikutnya.

Dengan demikian, proses perencanaan tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah bersifat partisipatif dan berbasis kebutuhan riil dari masing-masing unit pendidikan. Pendekatan ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa jumlah dan kompetensi tenaga pengajar sesuai dengan kebutuhan pembelajaran yang ada.

KA. SDM/SDI menambahkan:

“Setelah semua unit-unit itu sudah melaporkan apa saja yang dibutuhkan untuk tenaga pengajar disana, lalu dibuatkanlah flayer rekrutmen/lowongan kerja dan disebar di media sosial Pondok Pesantren Hidayatullah dan disebar di tempat umum, barulah menuju proses pendaftaran. Ada juga dalam proses perencanaan SDMnya itu seperti pihak pondok membutuhkan guru IT yang mana pihak pondok lakukan hasil mengevaluasi guru tersebut lalu kita seleksi apakah dia layak mengajar IT dengan kemampuan yang dia punya.”<sup>111</sup>

Tujuan dari proses perencanaan SDM ini adalah untuk memastikan bahwa kebutuhan tenaga pendidik di masing-masing unit pendidikan di

---

<sup>111</sup> Ustadz Faishal Abdullah, M.Pd.I, *wawancara*, Surabaya, 11 juni 2025

lingkungan Pondok Pesantren Hidayatullah dapat dipenuhi secara tepat sasaran dan profesional. Proses pelaporan kebutuhan oleh masing-masing unit bertujuan agar rekrutmen yang dilakukan benar-benar berdasarkan kebutuhan riil di lapangan.

Selanjutnya, penyebaran informasi lowongan melalui media sosial dan tempat umum bertujuan menjangkau calon tenaga pengajar yang potensial dan memiliki kompetensi sesuai kebutuhan. Adapun evaluasi terhadap guru yang sudah ada (misalnya guru IT) bertujuan untuk melakukan penempatan berdasarkan keahlian yang sesuai, guna menjaga kualitas pembelajaran serta efektivitas kinerja guru di bidang masing-masing.

KA. SDM/SDI menambahkan:

“Sebagai kepala SDM/SDI di Yayasan saya tidak bekerja sendiri melainkan setiap unit memiliki SDM/SDInya sendiri yang mana setiap SDM per unit itu melaporkan ke saya sebagai kepala SDM/SDI, tetapi kita tetap konsultasi kepada pengurus-pengurus SDM tersebut apakah di setiap unit membutuhkan tambahan atau masukan terkait SDM yang ada. Jadi kami tidak bekerja sendiri melainkan kita memiliki tim SDM di setiap unit untuk melaporkan atau mengkonsultasikan kepada kita terkait kondisi SDM yang ada di sana.”<sup>112</sup>

Dari hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa sistem manajemen SDM di lingkungan Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah bersifat terdesentralisasi namun tetap terkoordinasi. Kepala SDM/SDI berperan sebagai koordinator utama yang menerima laporan dan informasi dari masing-masing unit pendidikan, yang telah memiliki tim atau personel

---

<sup>112</sup> *Ibid...*

SDM sendiri. Mekanisme ini memungkinkan proses pemantauan, evaluasi, dan perencanaan SDM dilakukan secara lebih rinci dan berbasis kebutuhan nyata di masing-masing unit. Dalam pelaksanaannya, meskipun setiap unit memiliki kemandirian untuk mengelola SDM, tetap ada koordinasi dan konsultasi rutin dengan kepala SDM pusat, sehingga semua keputusan yang diambil tetap berada dalam satu arah kebijakan yayasan. Hal ini bertujuan untuk menjaga kesinambungan, efisiensi, dan efektivitas dalam manajemen tenaga pengajar maupun staf lainnya.

KA. SDM/SDI menambahkan:

“Untuk tantangan yang dihadapi dalam perencanaan tenaga pengajar salami ini itu kita mencari tenaga pengajar yang sesuai dengan standart yang kita butuhkan dalam bidang Al-Qur’an kadang-kadang ya susah-susah gampang juga seperti untuk mengampu program tahasus/tahfidz itu biasanya harus hafal 30 juz itu wajib hukumnya bagi guru di bidng Al-Qur’an tersebut dan bisa menguasai kitab tuhfatul athfal, jaziri dll. Untuk kendalanya kadang-kadang ada calon guru itu belum bisa menguasai kitab-kitab tersebut bisa jadi hafalannya belum sampai 30 juz dan juga standarisasi bacaan Al-Qur’an yang kurang bagus/kurang fasih bacaannya untuk mengurus itu semua/mengetes itu semua yaitu syeh dari yaman juga termasuk guru-guru dibidang lain tetapi untuk guru-guru dibidang umum itu hanya melewati standarisasi bacaan Al-Qur’an nya saja tidak termasuk hafalannya.”<sup>113</sup>

Wawancara ini mengungkapkan bahwa salah satu tantangan utama dalam perencanaan tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah terletak pada proses pencarian dan seleksi calon guru khususnya di bidang Al-Qur’an, terutama untuk program tahasus/tahfidz. Untuk memenuhi standar yang ditetapkan yayasan, guru bidang Al-Qur’an diwajibkan

---

<sup>113</sup> *Ibid...*

memiliki hafalan 30 juz, serta penguasaan terhadap kitab-kitab tajwid seperti Tuhfatul Athfal dan Al-Jazariyyah. Namun pada praktiknya, tidak semua calon guru memenuhi kualifikasi tersebut, baik dari segi hafalan maupun kefasihan membaca Al-Qur'an.

Proses seleksi dilakukan secara ketat, termasuk melalui uji kelayakan oleh seorang syekh dari Yaman yang menjadi rujukan utama dalam menentukan standar bacaan dan hafalan. Hal ini menunjukkan bahwa pondok sangat menjaga kualitas guru tahfidz demi menjaga kualitas pengajaran Al-Qur'an di lembaga tersebut. Sementara itu, guru-guru di bidang umum (non-tahfidz) tetap diwajibkan melewati tes standarisasi bacaan Al-Qur'an, meskipun tanpa syarat hafalan.

Dengan sistem ini, pondok berusaha menyeimbangkan antara kualitas keilmuan umum dan kekuatan dasar dalam bidang keislaman, khususnya Al-Qur'an, sebagai identitas utama pesantren. Tantangan ini menunjukkan pentingnya perencanaan SDM berbasis kompetensi dan nilai-nilai keagamaan yang kuat, yang menjadi ciri khas lembaga pendidikan pesantren.

## 2. Rekrutmen dan seleksi manajemen SDM di Pondok Pesantren Hidayatullah

Rekrutmen merupakan suatu proses identifikasi dan penarikan individu yang memiliki kompetensi untuk bekerja di sebuah perusahaan. Tahapan ini dimulai dengan pencarian calon pelamar dan diakhiri dengan pengumpulan

atau penerimaan lamaran mereka. Hasil dari proses ini adalah kumpulan pelamar yang akan menjadi calon karyawan baru yang akan diseleksi dan dipilih. Menurut Schuler dan Jackson, rekrutmen melibatkan upaya untuk mencari sejumlah calon karyawan yang memenuhi kualifikasi tertentu, sehingga perusahaan dapat memilih individu yang paling tepat untuk mengisi posisi lowongan yang tersedia.<sup>114</sup>

Seleksi merupakan suatu proses dalam manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan setelah kegiatan rekrutmen selesai dilakukan. Pada tahap ini, telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi, kemudian dipilih untuk ditetapkan sebagai karyawan di sebuah perusahaan. Proses seleksi meliputi kegiatan pemilihan di antara para pelamar yang berhasil direkrut, yaitu proses penyaringan untuk memastikan bahwa kandidat yang paling memenuhi syarat yang akan dipekerjakan.<sup>115</sup>

### Kepala Sekolah SMA Luqman Hakim menuturkan: (IAF)

“Untuk proses perekrutan yang ada di SMA Luqman hakim ini untuk tenaga pendidik itu insyaallah yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan unit SMA Luqman hakim seperti tenaga pengajar Al-Qur’an atau pengajar umum, lalu untuk selanjutnya kita melaporkan ke kepala SDM Yayasan yaitu ustadz Faishal agar dibuatkan *falyer* pengumuman perekrutan tenaga pengajar karena beliau lah yang mengurus masalah rekrutmen dan seleksi yang ada di pondok baik itu di unit SMA, SMP, SD, maupun taman kanak-kanak.”<sup>116</sup>

Dari pernyataan Kepala Sekolah SMA Luqman Hakim, dapat dipahami

<sup>114</sup> Evan Krisetya, “Rekrutmen, Seleksi, dan Retensi Sumber daya Manusia Pada usaha kecil menengah”, Study kasus pada wafu jati jepara, (Disertasi, uin Kristen satya wacana, 2013), 10-11.

<sup>115</sup> *Ibid.* 13-14

<sup>116</sup> Ust. Santoso, S.Si, *wawancara*, Surabaya, 16 juni 2025.

bahwa sistem perekrutan tenaga pendidik di lingkungan Pondok Pesantren Hidayatullah, khususnya di unit SMA, bersifat terpusat dan terkoordinasi. Artinya, masing-masing unit pendidikan (seperti SMA, SMP, SD, dan TK) memiliki wewenang untuk mengidentifikasi dan menyampaikan kebutuhan tenaga pendidik yang spesifik sesuai kondisi dan kekhususan masing-masing unit, baik untuk pengajar bidang umum maupun pengajar bidang keagamaan seperti Al-Qur'an.

Setelah kebutuhan tersebut ditetapkan, pihak unit (dalam hal ini SMA Luqman Hakim) akan melaporkan dan mengoordinasikan hal tersebut kepada Kepala SDM Yayasan, yaitu Ustadz Faishal, yang memiliki otoritas dalam mengatur proses rekrutmen secara menyeluruh. Proses ini mencakup pembuatan media informasi seperti *flyer* perekrutan, serta pelaksanaan seleksi untuk seluruh unit pendidikan yang ada di bawah naungan yayasan.

Dengan demikian, model perekrutan ini menunjukkan adanya kerja sama dan koordinasi yang baik antara unit pendidikan dan manajemen SDM yayasan, guna memastikan proses rekrutmen berjalan efektif, profesional, dan tetap berada dalam satu jalur kebijakan yang seragam di seluruh unit.

Kepala Sekolah SMA Luqman Hakim menambahkan:

“Jadi gini mas syarat pertama dibutuhkannya guru mata pelajaran SMA Luqman hakim itu minimal strata S1 yang sesuai dengan bidangnya, yang ke 2 itu tidak merokok tetapi kalau unit SMA itu harus laki-laki baik itu sudah menikah maupun belum menikah dan yang ke 3 itu muslim. Ada juga tambahan syarat khusus yaitu bisa membaca Al-Qur'an dengan lancar dan juga fasih, akan tetapi untuk syarat khusus ini tidak ditampilkan di *flyer*

pengumuman nya melainkan pihak Yayasan langsung mengumumkan syarat khusus itu pada saat seleksi yaitu tes Tahsin Al-Qur'an dan tes wawasan keislamannya sejauh mana calon guru itu mengetahuinya."<sup>117</sup>

Berdasarkan hasil wawancara lanjutan, proses perekrutan tenaga pendidik di SMA Luqman Hakim memiliki kriteria atau syarat yang cukup spesifik dan selektif. Adapun syarat-syarat utama yang harus dipenuhi oleh calon guru di unit ini meliputi:

- a. Kualifikasi Akademik: Minimal memiliki gelar Strata 1 (S1) yang linier dengan bidang atau mata pelajaran yang akan diajarkan. Hal ini menunjukkan bahwa SMA Luqman Hakim menekankan pentingnya kompetensi akademik yang sesuai sebagai dasar dalam proses belajar mengajar.
- b. Perilaku dan Etika Pribadi: Calon guru tidak diperkenankan merokok, yang mencerminkan komitmen sekolah terhadap gaya hidup sehat dan nilai-nilai keteladanan moral.
- c. Jenis Kelamin dan Agama: Khusus untuk unit SMA, hanya diperbolehkan laki-laki, baik yang sudah menikah maupun belum, dengan syarat wajib beragama Islam. Kebijakan ini kemungkinan berkaitan dengan kebutuhan dan kultur internal sekolah.
- d. Syarat Khusus: Meskipun tidak dicantumkan secara eksplisit dalam *flyer* rekrutmen, ada syarat tambahan berupa kemampuan membaca Al-Qur'an dengan lancar dan fasih, serta pemahaman terhadap wawasan

---

<sup>117</sup> Ibid....

keislaman. Syarat ini diuji langsung dalam proses seleksi melalui tes tahsin Al-Qur'an dan tes wawasan keislaman, yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kefasihan membaca Al-Qur'an dan sejauh mana pemahaman calon guru terhadap nilai-nilai Islam.

Strategi ini menunjukkan bahwa meskipun proses rekrutmen tampak formal dan terbuka, penilaian spiritual dan religius tetap menjadi komponen penting yang dijaga oleh yayasan, terutama untuk menjaga integritas lembaga pendidikan berbasis pesantren. Penekanan pada nilai-nilai keislaman ini menjadi identitas khas dari SMA Luqman Hakim dalam menyaring dan membentuk karakter guru yang sesuai dengan visi misi pondok.

Kepala Sekolah SMA Luqman Hakim menambahkan:

“untuk selanjutnya Yayasan mengadakan tes seleksi calon guru pegawai yang sudah mendaftar kan tetapi seleksi tersebut itu diawali di unit SMA Luqman hakim dahulu melalui pengecek kan kualifikasi pelamarnya yang mana data tersebut itu dari Yayasan yaitu ustadz Faishal itu sendiri sebagai kepala SDI/SDM yang mana seperti contoh dibutuhkannya 1 guru matematika atau guru bahasa inggris untuk mengajar SMA akan tetapi yang melamar itu ada lebih dari 3 orang, selanjutnya untuk seleksi calon-calon guru yang sudah melamar tersebut yang sudah diusulkan oleh pihak Yayasan itu biasanya hak priogratis dari unit sekolah dan dari sekolah ada test kopotensi akademik, kopotensi professional untuk mengetahui sejauh mana calon gurub tersebut menguasai materinya dan kopotensi pedagogic, kemudian setelah kami seleksi secara internal di unit SMA Luqman Hakim lalu kami setorkan 2 calon yang dibutuhkan untuk mengajar ke Yayasan untuk ditindak lanjuti berkaitan dengan kepegawaian seperti test Al-Qur'an dan test wawasan keislaman dari ke 2 calon guru tersebut, baru nanti masuk

ke tahapan *upgrading*.”<sup>118</sup>

Dari keterangan Kepala Sekolah SMA Luqman Hakim, proses seleksi dan rekrutmen calon guru di unit SMA dilakukan melalui mekanisme yang terstruktur, kolaboratif, dan bertahap antara unit sekolah dengan pihak Yayasan:

a. Tahap Awal Seleksi

Proses seleksi diawali dengan pengumpulan data pelamar yang sudah mendaftar melalui sistem yang dikelola oleh Yayasan, dalam hal ini dikoordinasikan oleh Kepala SDI/SDM Yayasan, yaitu Ustadz Faishal. Data pelamar tersebut kemudian didistribusikan ke unit-unit yang membutuhkan, termasuk SMA Luqman Hakim. Contohnya, jika terdapat kebutuhan akan 1 guru Matematika atau Bahasa Inggris, dan pelamar yang masuk lebih dari 3 orang, maka pihak sekolah akan mulai melakukan seleksi awal secara internal.

INSTITUT AL FITRAH (IAF)  
SURABAYA

b. Kewenangan Unit Sekolah

SMA Luqman Hakim memiliki hak prerogatif dalam menyaring pelamar sesuai kebutuhan unitnya. Seleksi awal di unit sekolah mencakup beberapa aspek, yaitu:

1) Tes Kompetensi Akademik: Mengukur kemampuan dasar dan

---

<sup>118</sup> Ust. Santoso, S.Si, *wawancara*, Surabaya, 16 juni 2025

penguasaan konsep sesuai mata pelajaran yang dilamar.

- 2) Tes Kompetensi Profesional: Menilai sejauh mana calon guru menguasai materi pelajaran yang akan diajarkan.
- 3) Tes Kompetensi Pedagogik: Menguji pemahaman calon guru terhadap metode pengajaran, pendekatan pembelajaran, dan strategi didaktik yang sesuai.

c. Penyaringan Calon Guru

Setelah proses seleksi internal selesai, pihak SMA Luqman Hakim menyerahkan dua calon terbaik kepada Yayasan untuk proses seleksi lanjutan. Pemilihan dua orang ini dilakukan sebagai bentuk penyaringan dari banyaknya pelamar agar proses di tingkat yayasan lebih fokus dan efisien.

d. Seleksi Lanjutan oleh Yayasan

**INSTITUT AL FITHRAH (IAF)**

Di tingkat yayasan, kedua calon tersebut akan mengikuti:

- 1) Tes Tahsin Al-Qur'an: Untuk menilai kefasihan dan kebenaran bacaan Al-Qur'an.
- 2) Tes Wawasan Keislaman: Untuk mengetahui pemahaman calon guru terhadap nilai-nilai keislaman yang menjadi dasar dalam pembentukan karakter tenaga pendidik di pondok pesantren.

e. Tahap *Upgrading*

Setelah dinyatakan lolos seleksi di tingkat yayasan, calon guru akan memasuki tahapan *upgrading*, yaitu tahap pembekalan dan penyesuaian terhadap kultur dan sistem pendidikan yang berlaku di lingkungan Pondok Pesantren Hidayatullah. Upgrading ini berfungsi sebagai orientasi awal sebelum guru mulai mengajar.

Proses seleksi tenaga pendidik di SMA Luqman Hakim dilakukan secara berjenjang dan kolaboratif antara unit sekolah dengan Yayasan. Sistem ini menjamin bahwa guru yang diterima tidak hanya memiliki kemampuan akademik dan profesional yang baik, tetapi juga sesuai secara kepribadian, religiusitas, dan nilai-nilai yang dipegang oleh lembaga. Ini menjadi bukti nyata bahwa manajemen SDM di lingkungan pondok mengutamakan kualitas, keterpaduan, dan kesesuaian visi-misi pendidikan.

### 3. Pelatihan dan pengembangan tenaga pengajar di SMA Luqman Hakim

Pelatihan merupakan upaya terencana yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk mendukung proses pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan, dengan tujuan agar karyawan dapat menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menjadi fokus pelatihan serta menerapkannya dalam aktivitas rutin sehari-hari.<sup>119</sup> Menurut Jackson et al., tujuan utama pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja dalam jangka

<sup>119</sup> Riska Gustiana, Taufik Hidayat, Achmad Fauzi, "PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA

pendek serta dalam tugas pekerjaan tertentu melalui peningkatan kompetensi karyawan.

Pengembangan mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan interpersonal, serta penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang bertujuan untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi tugas atau posisi di masa mendatang. Menurut Jackson et al., pengembangan didefinisikan sebagai rangkaian aktivitas yang bertujuan meningkatkan kompetensi guna mengantisipasi kebutuhan organisasi di masa depan. Oleh sebab itu, kegiatan pengembangan sering kali disebut sebagai pengembangan karir atau pengembangan kepemimpinan. Sementara itu, menurut Mondy dan Martocchio, pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi manajemen SDM yang menitikberatkan pada perencanaan karier, kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi, manajemen kinerja, serta proses evaluasi.<sup>120</sup>

KA SDI/SDM menuturkan:

“Untuk pelatihan itu sendiri kami mempunyai beberapa program pelatihan diantaranya ada program pelatihan tahunan, pelatihan bulanan, pelatihan mingguan dan juga harian. Untuk program tahunan ini di ikuti seluruh pegawai pondok pesantren Hidayatullah baik itu guru pengajar, tenaga administrasi, pengurus pondok dan juga tenaga kebersihan yang hanya dilaksanakan pada akhir tahun atau akhir semester. Sedangkan untuk program bulanan itu hanya di ikuti seluruh guru-guru pegawai baik itu guru TK, SD,SMP maupun SMA Luqman hakim yang mana dilaksanakan sesuai perintah dari Yayasan itu sendiri. Lalu untuk program mingguan dan harian

<sup>120</sup> *Ibid*, 3

itu sendiri itu hanya di ikuti guru pegawai di setiap unit jadi bergantian per unitnya yang dilaksanakan di hari Senin-Kamis sedangkan mingguan dilaksanakan pada hari Sabtu. Tujuan dari pelatihan-pelatihan ini untuk mengetahui seberapa guru-guru pegawai tersebut itu berkembang dalam menjalani tugasnya. Program pelatihan meliputi keterampilan dalam mengajar seperti profesionalisme, pelatihan pedagogic dan juga pelatihan mengaji seperti halaqoh dan itu semua bersifat wajib dan jika ada yang udzur maka dia harus ijin untuk keperluan Lembaga tidak tercatat ijin untuk keperluan pribadi dan jika itu melanggar maka akan dikenakan sanksi.”<sup>121</sup>

Hasil wawancara dengan Kepala SDI/SDM Pondok Pesantren Hidayatullah menunjukkan bahwa lembaga ini memiliki sistem pelatihan yang terstruktur, berjenjang, dan berkelanjutan guna meningkatkan kapasitas seluruh pegawainya, baik tenaga pendidik maupun non-pendidik. Program pelatihan ini diklasifikasikan berdasarkan frekuensinya, yaitu:

a. Pelatihan Tahunan

Diselenggarakan satu kali dalam setahun atau pada akhir semester.

Pelatihan ini bersifat umum dan menyeluruh, diikuti oleh seluruh elemen pegawai pondok, termasuk guru pengajar, tenaga administrasi, pengurus pondok, hingga tenaga kebersihan. Tujuannya adalah memberikan evaluasi dan penyegaran kompetensi secara kolektif agar semua unsur SDM di pondok tetap selaras dengan visi lembaga.

b. Pelatihan Bulanan

Diikuti oleh semua guru dari berbagai jenjang pendidikan (TK, SD, SMP, dan SMA Luqman Hakim). Pelatihan ini bersifat instruktif dan

---

<sup>121</sup> Ustadz Faishal haq, *wawancara*, Surabaya, 10 juli 2025



Pondok Pesantren Hidayatullah dirancang secara sistematis dan konsisten, mencerminkan adanya komitmen tinggi terhadap pengembangan sumber daya manusia secara menyeluruh. Kombinasi antara pelatihan keilmuan, keagamaan, dan profesional, serta pengawasan terhadap kedisiplinan menjadikan program ini sebagai fondasi penting dalam meningkatkan kualitas dan karakter tenaga pendidik serta seluruh pegawai di lingkungan pondok.

Kepala Sekolah SMA Luqman Hakim menambahkan:

“Untuk pengembangan profesi guru beskala yang mana untuk guru pemula insyaallah dari SDI/Yayasan itu ada program pelatihan guru setiap minggu biasanya, karena yang pertama guru-guru tersebut masih *fast graduate*, jadi harus ada itu semacam workshop yang mana workshop ini bertujuan malatih guru-guru tersebut agar sesuai dengan kode etik Hidayatullah karena kita itu termasuk organisasi Hidayatullah, kemudian termasuk keterampilan-keterampilan membuat perangkat pembelajaran, membuat metode atau strategi pembelajaran dan itu insyaallah ada pelatihan lengkap selama hampir seminggu. Kemudian dalam proses berjalannya waktu insyaallah setiap unit juga ada *upgrading*: yang pertama *upgrading* untuk persiapan tahun ajaran baru jadi setiap guru itu mempunyai tahapan *upgrading* untuk penyegaran bagaimana dia mengasai kelasnya, metode pembelajaran yang dikuasai itu seperti apa. Lalu kemudian untuk *upgrading* keorganisasiannya supaya keislamannya kuat maka juga ada pembinaan kelembagaan, kemudian yang berikutnya itu *upgrading* dalam segi bacaan Al-Qur’annya agar bacaannya tidak kalah dengan santrinya itu juga ada pembinaan setiap hari yaitu hari senin-kamis itu setiap guru naik ke lantai 2 masjid untuk belajar Tahsin semua seperti yang sudah diterangkan oleh ustadz faishal sekitar 20-30 menit dan itu semua bersifat wajib.”<sup>122</sup>

Dari hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan profesi guru di SMA Luqman Hakim, yang merupakan bagian dari Pondok

---

<sup>122</sup> Ust. Santoso, S.Si, *wawancara*, Surabaya, 16 juni 2025.

Pesantren Hidayatullah, dilakukan secara terencana, bertahap, dan berkelanjutan, khususnya untuk guru-guru pemula atau *fast graduate* (lulusan baru).

a. Pelatihan untuk Guru Pemula (*Fast Graduate*)

Guru-guru pemula umumnya masih minim pengalaman mengajar, sehingga Yayasan melalui SDI/SDM telah menyiapkan program pelatihan mingguan secara rutin. Pelatihan ini bertujuan untuk:

- 1) Mengenalkan kode etik guru Hidayatullah, mengingat lembaga ini merupakan bagian dari jaringan pendidikan berbasis nilai-nilai Islam dan organisasi Hidayatullah.
- 2) Meningkatkan kompetensi dasar guru pemula, seperti keterampilan menyusun perangkat pembelajaran, merancang strategi dan metode pembelajaran yang efektif.
- 3) Pelatihan ini dilakukan dalam bentuk workshop intensif yang biasanya berlangsung hingga seminggu penuh, sebagai pembekalan awal sebelum guru benar-benar mengajar di kelas.

b. *Upgrading* Menjelang Tahun Ajaran Baru

Setiap awal tahun ajaran, guru diwajibkan mengikuti program *upgrading* untuk:

- 1) Penyegaran keterampilan mengelola kelas.

- 2) Meningkatkan metode pembelajaran yang relevan dengan kurikulum dan kebutuhan peserta didik. Program ini berfungsi sebagai refleksi dan persiapan agar setiap guru memiliki kesiapan penuh menghadapi tahun ajaran yang baru.

c. *Upgrading* Keorganisasian dan Kelembagaan

Di samping peningkatan kompetensi profesional, juga terdapat pembinaan keorganisasian dan keislaman untuk memperkuat integritas dan karakter guru. Hal ini penting untuk menjaga identitas lembaga sebagai lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren dan organisasi Hidayatullah.

d. *Upgrading* Bacaan Al-Qur'an (Tahsin)

Sebagai bagian dari lembaga pesantren, guru tidak hanya dituntut menguasai materi pelajaran, tetapi juga memiliki kemampuan membaca Al-Qur'an dengan fasih dan benar. Untuk itu, setiap hari Senin sampai Kamis, semua guru mengikuti pembinaan Tahsin Al-Qur'an yang dilakukan di lantai 2 masjid selama 20–30 menit. Program ini bersifat wajib, dengan harapan bacaan guru tidak kalah dengan bacaan santri yang mereka bimbing.

Pengembangan profesi guru di SMA Luqman Hakim dilaksanakan secara komprehensif, mencakup peningkatan kompetensi pedagogik, profesionalisme, penguatan spiritualitas Islam, serta keterampilan teknis

dalam mengajar. Sistem pelatihan ini juga memperlihatkan keselarasan antara nilai-nilai keislaman, kedisiplinan kerja, dan pengembangan kualitas individu, menjadikan guru bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai teladan dalam aspek akhlak dan keilmuan.

Kepala Sekolah Sma Luqman Hakim menambahkan:

“Setelah itu kita juga mengadakan program pelatihan/pengembangan berupa hafalan minimal juz 30 atau surat-surat manhaj dan itu semua sebagai nilai plus bagi guru yang tahsinnya semakin bagus dan hafalannya lancer. Selanjutnya untuk profesi yang berkelanjutan disekolah itu ada Namanya MGMP (musyawarah guru mata pelajaran) dan insyaallah itu selalu aktif dan semua guru memiliki grub MKKS se kota Surabaya yang khusus guru biologi, MTK, BHS. Indonesia dll, maka dari pihak sekolah akan mewajibkan guru tersebut untuk mengikuti MGMP tersebut dan juga termasuk mungkin ada pembinaan secara online oleh kemendikbud yang mana terdapat akun belajar, akun GTK dan sebagainya.”<sup>123</sup>

Selain pelatihan dasar dan upgrading rutin, pengembangan profesionalisme guru di SMA Luqman Hakim juga mencakup pengembangan lanjutan dan berkelanjutan, baik secara internal (lingkup pondok/sekolah) maupun eksternal (lingkup kota/provinsi/nasional):

#### a. Pelatihan Penguatan Tahsin dan Hafalan

Salah satu bentuk program pengembangan tambahan adalah pelatihan hafalan Al-Qur'an, khususnya minimal juz 30 atau hafalan surat-surat yang termasuk dalam manhaj pembinaan pondok. Program ini bersifat nilai tambah (nilai plus) bagi guru yang sudah memiliki

---

<sup>123</sup> *Ibid,.....*

tahsin (kefasihan membaca Al-Qur'an) yang baik dan hafalan yang lancar. Dengan demikian, guru tidak hanya dinilai dari kompetensi akademik dan pedagogik, tetapi juga komitmen keislaman dan kemampuan spiritual, sesuai dengan karakter lembaga pesantren.

b. MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

Untuk menunjang profesi berkelanjutan, setiap guru diwajibkan mengikuti forum MGMP sesuai dengan mata pelajaran yang diampu.

- 1) MGMP merupakan wadah bagi guru mata pelajaran (seperti Biologi, Matematika, Bahasa Indonesia, dll.) untuk berdiskusi, berbagi metode, menyusun perangkat ajar, dan mengikuti informasi terbaru terkait kurikulum dan kebijakan pendidikan.
- 2) MGMP ini juga bersifat aktif dan terstruktur, dan diikuti oleh guru-guru se-Kota Surabaya melalui grup khusus atau komunitas yang memfasilitasi komunikasi antar-guru sejenis.

c. Pembinaan oleh Kemendikbudristek (Kemendikbud)

Selain pembinaan lokal dan internal, guru juga diarahkan untuk mengikuti pelatihan dan pembinaan resmi dari Kementerian Pendidikan, termasuk melalui:

- 1) Akun Belajar.id
- 2) Akun GTK (Guru dan Tenaga Kependidikan)

- 3) Platform pelatihan online resmi lainnya. Pembinaan ini bertujuan agar guru terhubung dengan sistem nasional, dapat mengakses informasi terkini, serta dapat meningkatkan kompetensi melalui berbagai program sertifikasi, pelatihan daring, dan komunitas guru penggerak.

Program pengembangan profesi guru di SMA Luqman Hakim bersifat menyeluruh dan terpadu, melibatkan penguatan religiusitas melalui hafalan dan tahsin, peningkatan kolaborasi profesional melalui MGMP, serta penguatan digital-literasi guru melalui platform pembinaan nasional dari Kemendikbudristek. Pendekatan ini menunjukkan bahwa lembaga tidak hanya memperhatikan aspek kompetensi teknis, tetapi juga aspek karakter dan spiritual, serta keterlibatan guru dalam komunitas profesi secara luas.

Guru pengajar menuturkan:

“Dari dampak pelatihan yang saya ikuti itu sangat berpengaruh jadi ada beberapa hari yang mis yang mana saya menemukan hal-hal baru dalam metode pembelajaran. Sedangkan dalam mengajar saya tidak merasa kesusahan karena kita mengajar itu sesuai dengan silabus dan RPP yang mana didalam RPP tersebut sudah ada tujuan pembelajaran lalu kita hanya mengaplikasikan nya dalam kls yang saya ajar.”<sup>124</sup>

Jadi hasil wawancara dengan salah satu guru pengajar menunjukkan bahwa program pelatihan yang diikuti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kemampuan serta pendekatan dalam proses

---

<sup>124</sup> Ust. Kemas Muhammad Q, *wawancara*, Surabaya, 16 juni 2025.

pembelajaran di kelas.

a. Dampak Pelatihan terhadap Kompetensi Mengajar

Guru menyatakan bahwa pelatihan yang diikuti sangat berpengaruh, terutama dalam hal:

- 1) Menemukan hal-hal baru dalam metode pembelajaran.
- 2) Mendapatkan wawasan dan teknik pembelajaran alternatif yang sebelumnya belum diketahui. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya mengulang teori, tetapi juga memberikan pengayaan praktis yang bisa langsung diterapkan dalam pengajaran.

b. Kemudahan dalam Proses Mengajar

Guru tidak mengalami kesulitan yang berarti dalam mengajar karena:

- 1) Sudah disediakan silabus dan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) yang memuat tujuan pembelajaran, materi, strategi, dan evaluasi pembelajaran.
- 2) Guru tinggal mengaplikasikan atau menyesuaikan RPP tersebut dalam kelas yang ia ajar, sehingga proses mengajar menjadi lebih terarah dan efisien.

c. Implementasi dalam Kelas

Dengan adanya pelatihan dan RPP sebagai panduan, guru dapat:

- 1) Menjalankan pembelajaran sesuai target capaian.
- 2) Menyesuaikan metode dan pendekatan sesuai karakteristik siswa.

Ini menunjukkan bahwa dukungan struktural (RPP) dan pengembangan profesional (pelatihan) menjadi dua pilar penting dalam menunjang kualitas pengajaran guru.

Pernyataan guru pengajar ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga tidak hanya bersifat formalitas, tetapi benar-benar memberikan nilai tambah secara nyata dalam praktik pembelajaran. Dukungan berupa silabus dan RPP yang sudah disusun juga sangat membantu guru dalam menjalankan tugasnya secara sistematis dan sesuai dengan tujuan pendidikan.

Hal ini menegaskan bahwa kombinasi antara pengembangan profesional dan instrumen pendukung pembelajaran merupakan faktor utama dalam meningkatkan efektivitas kinerja guru di kelas.

#### 4. Evaluasi Kinerja Tenaga Pengajar di Pondok Pesantren Hiadaytullah dan di unit SMA Luqman Hakim

Evaluasi kinerja merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam mengukur, menilai, dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Evaluasi ini tidak hanya dilakukan untuk menilai pencapaian kerja individu, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan berbagai keputusan manajerial, seperti promosi jabatan,

pemberian penghargaan, pelatihan lanjutan, hingga penataan ulang struktur organisasi. Evaluasi kinerja juga berfungsi sebagai alat kontrol untuk memastikan bahwa setiap karyawan bekerja sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.<sup>125</sup>

Menurut Hasibuan, evaluasi kinerja bertujuan untuk mengetahui prestasi kerja pegawai, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memotivasi pegawai untuk mencapai hasil kerja yang lebih optimal.<sup>126</sup> Dengan evaluasi yang sistematis, organisasi dapat menyelaraskan kinerja individu dengan kebutuhan dan arah perkembangan institusi secara keseluruhan.

KA. SDI/SDM menuturkan:

“Untuk evaluasi kinerja di pondok pesantren Hidayatullah ini itu saya meminta beberapa laporan dari setiap unit itu yang pertama dari sisi kedisiplinan, yang ke 2 ketuntasan program kerjanya yang mana setiap tahun kami cek bagaimana seorang guru itu menuntaskan program-program yang dia susun, yang ke 3 dari sisi monevnya, yang ke 4 dari sisi *leadership*, yang ke 5 dari sisi inovasi dan seterusnya. Semua ini dilakukan setiap setahun sekali dengan tujuan untuk melengkapi data personalia SDM yang ada di pondok.”<sup>127</sup>

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa evaluasi kinerja guru dan pegawai di Pondok Pesantren Hidayatullah dilakukan secara terstruktur dan periodik sebagai bagian dari sistem manajemen SDM berbasis mutu. Evaluasi kinerja dilakukan satu kali dalam setahun, di mana setiap unit

<sup>125</sup> Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 87.

<sup>126</sup> *Ibid*, 90

<sup>127</sup> Ustadz Faishal Abdullah, M.Pd.I, *wawancara*, Surabaya, 11 juni 2025

pendidikan diwajibkan mengirimkan laporan kepada pihak SDI pusat. Laporan ini menjadi alat monitoring dan dokumentasi perkembangan personalia, serta bahan pertimbangan dalam penempatan, pelatihan, maupun promosi pegawai.

Aspek-Aspek yang dievaluasi, evaluasi kinerja mencakup beberapa aspek utama yang menunjukkan kualitas profesional dan kepribadian tenaga pendidik, antara lain:

- a. *Kedisiplinan*: Meliputi ketepatan waktu hadir, keaktifan dalam kegiatan, dan kepatuhan terhadap tata tertib lembaga.
- b. *Ketuntasan Program Kerja*: Menilai sejauh mana guru atau pegawai menyelesaikan target program yang telah dirancang di awal tahun ajaran.
- c. *Manajerial*: Terutama bagi guru yang merangkap jabatan struktural, dinilai dari kemampuan mengatur, merencanakan, dan mengelola kegiatan.
- d. *Leadership (Kepemimpinan)*: Menilai kapasitas dalam memimpin kegiatan pembelajaran, membimbing siswa, dan memberi teladan di lingkungan kerja.
- e. *Inovasi*: Diperiksa dari sejauh mana guru atau pegawai menghadirkan ide-ide baru dalam proses pembelajaran atau manajemen sekolah.

Tujuan utama dari evaluasi ini adalah untuk mengukur performa kerja secara menyeluruh, meningkatkan akuntabilitas tenaga pendidik,

memperbaharui dan melengkapi data personalia yang digunakan sebagai dasar untuk keputusan strategis SDM, seperti promosi, pelatihan, atau rotasi jabatan.

Kepala sekolah SMA Luqman Hakim menambahkan:

“Sebenarnya standart penilaian kinerja guru itu ada banyak yang pertama seorang guru pengajar harus mempunyai seperangkat alat pembelajaran yang berbentuk portofolio, jadi setiap guru harus punya perangkat pembelajaran dari kalender akademik seperti program semester atau program tahunan, penyusunan modul ajar, penyusunan instrument penilaian dan menganalisis proses hasil ajar. Yang ke 2 itu berkaitan dengan supervisi pembelajaran, jadi untuk supervisi ini tidak langsung melihat di kelas adapun ada juga melihat langsung di kelas, akan tetapi supervise yang paling penting ini adalah melihat kinerja guru melalui cctv, untuk selanjutnya kita melihat supervisi kinerja pembelajaran melalui observasi anak-anak yang di ajarnya, jadi murid-murid itu kita wawancarai untuk mengetahui bagaimana pembelajaran ustadz a dan ustadz b tersebut dari cara mengajarnya adakah anak yang ngantuk dikelas dan itu semua kita observasi. Kemudian yang ke 3 itu dalam menilai kinerja guru itu kita melihat ketuntasan dalam menyelesaikan tugasnya. Kemudian yang ke 4 itu kita menilai keaktifan-keaktifan guru dalam keterlibatan/kegiatan yang ada disekolah seperti kegiatan sekolah jambore atau *supercam* dan *studytour*/kunjungan ke kampus-kampus dalam negeri maupun di luar negeri. Yang terakhir itu tataran menajerial dan juga kedisiplinan.”<sup>128</sup>

Proses penilaian kinerja guru dilakukan melalui berbagai indikator yang mencakup aspek administratif, pedagogik, observasional, partisipatif, dan kedisiplinan. Penilaian ini bersifat menyeluruh dan berorientasi pada mutu pengajaran serta kontribusi guru terhadap lembaga. Berikut adalah standar penilaian kinerja guru yang digunakan:

<sup>128</sup> Ust. Santoso, S.Si, *wawancara*, Surabaya, 16 juni 2025.

a. Kelengkapan Perangkat Pembelajaran (Portofolio Guru)

Setiap guru wajib memiliki portofolio berupa:

- 1) Kalender akademik
- 2) Program tahunan dan program semester
- 3) Modul ajar
- 4) Instrumen penilaian
- 5) Analisis hasil belajar siswa

Kelengkapan ini mencerminkan profesionalisme guru dalam merencanakan dan menyiapkan proses pembelajaran secara sistematis.

b. Supervisi Pembelajaran (Langsung dan Tidak Langsung)

- 1) Supervisi tidak langsung dilakukan melalui monitoring CCTV untuk melihat pola dan aktivitas mengajar guru secara objektif.
- 2) Supervisi langsung dapat dilakukan melalui kunjungan ke kelas, namun tidak selalu menjadi metode utama.

Ada pula observasi siswa, yaitu dengan mewawancarai siswa tentang pengalaman belajar mereka bersama guru tertentu, seperti apakah siswa merasa antusias, bosan, atau bahkan mengantuk saat proses belajar. Metode ini menunjukkan bahwa sekolah memperhatikan umpan balik dari peserta didik sebagai bagian dari evaluasi guru.

c. Ketuntasan Tugas dan Tanggung Jawab

Penilaian dilakukan berdasarkan kemampuan guru dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, baik tugas mengajar, administratif, maupun tanggung jawab tambahan yang telah disepakati.

d. Keterlibatan dalam Kegiatan Sekolah

Guru dinilai berdasarkan keaktifannya dalam berbagai kegiatan sekolah, seperti:

- 1) Jambore
- 2) Supercamp
- 3) Studi tour ke kampus-kampus dalam dan luar negeri

Keterlibatan ini menjadi indikator komitmen guru terhadap visi lembaga dan peran mereka di luar kelas.

e. Kemampuan Manajerial dan Kedisiplinan

INSTITUT AL FITHRAH (IAF)  
SURABAYA

Penilaian ini mencakup:

- 1) Keterampilan guru dalam mengelola waktu, tugas, dan program kerja (aspek manajerial)
- 2) Tingkat kedisiplinan guru dalam menjalankan tugas, hadir tepat waktu, serta mematuhi tata tertib lembaga.

5. System Kompensasi tenaga pengajar di SMA Luqman Hakim

Kompensasi adalah seluruh pendapatan dalam bentuk uang maupun

barang, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Besaran kompensasi tersebut telah ditetapkan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan dapat dengan pasti mengetahui jumlah kompensasi yang akan mereka terima.<sup>129</sup>

Kompensasi tersebut akan digunakan oleh karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, serta tingkat pemenuhan kebutuhan yang diperoleh oleh karyawan beserta keluarganya. Apabila status dan pemenuhan kebutuhan meningkat, maka tingkat kepuasan kerja juga akan bertambah. Oleh karena itu, kompensasi memegang peranan penting bagi karyawan sebagai penyedia tenaga, baik fisik maupun mental.<sup>130</sup>

Kepala Sekolah SMA Luqman Hakim menuturkan:

“Bentuk kompensasi atau dukungan untuk tenaga pengajar untuk jenjang karir itu statusnya sebagai pegawai kontrak dengan catatan guru tersebut harus disiplin full 1 minggu untuk mengajar tetapi jika rapor kinerjanya bagus itu akan ditambah kontraknya yang awalnya 1 tahun jadi bertambah minimal 1 tahun dan maksimal 5 tahun masa kontraknya dan jika rapor kinerjanya semakin bagus maka guru tersebut akan naik statusnya menjadi calon pegawai tetap Yayasan. Lalu kita ada bentuk apresiasi yaitu kenaikan golongan kepegawaian yang awalnya guru tersebut masuk 3a lalu masuk ke 3b dan untuk selanjutnya bentuk apresiasi kita jika guru tersebut kinerjanya semakin baik lagi yang mana sudah tercatat sebagai guru pegawai tetap tingkatan 3b maka kita hadiahkan dia umroh dan untuk umroh itu sendiri setiap unit mendapatkan jatah 1 orang setiap satu tahun sekali dari Yayasan dengan bergantian dengan urut yang senior dulu yang kinerjanya paling

---

<sup>129</sup> Priyono Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Taman Sidoarjo; Taman Sidoarjo, 2008), 223

<sup>130</sup> *Ibid*, 223

bagus.”<sup>131</sup>

Kepala Sekolah SMA Luqman Hakim menjelaskan bahwa lembaga memberikan dukungan dan penghargaan kepada tenaga pengajar melalui sistem kontrak kerja yang berjenjang, evaluasi kinerja, kenaikan golongan, hingga penghargaan berupa program umroh. Ini menjadi bagian dari strategi manajemen SDM untuk menjaga motivasi, loyalitas, dan kinerja guru.

a. Sistem Kontrak Berjenjang

- 1) Guru yang baru direkrut akan berstatus sebagai pegawai kontrak dengan masa kerja awal selama 1 tahun.
- 2) Selama masa kontrak, guru diwajibkan untuk menunjukkan kedisiplinan penuh dalam mengajar selama satu minggu kerja.
- 3) Apabila rapor kinerjanya bagus, maka kontraknya diperpanjang secara bertahap, dengan masa perpanjangan minimal 1 tahun dan maksimal 5 tahun.

Setelah melalui masa kontrak dan menunjukkan kinerja yang terus meningkat, guru berkesempatan untuk diangkat menjadi calon pegawai tetap Yayasan.

b. Jenjang Karir dan Kenaikan Golongan

Terdapat sistem golongan kepegawaian, misalnya dari golongan 3a naik ke 3b, sebagai bentuk apresiasi atas kualitas dan konsistensi

---

<sup>131</sup> Ust. Santoso, S.Si, *wawancara*, Surabaya, 16 juni 2025.

kinerja. Sistem ini mirip dengan jenjang karir di instansi formal, yang menunjukkan bahwa yayasan memiliki struktur kepegawaian yang profesional dan terukur.

c. Apresiasi Khusus: Umroh

Salah satu bentuk penghargaan tertinggi bagi guru adalah pemberian hadiah umroh. Program ini diberikan kepada guru tetap golongan 3b yang telah menunjukkan kinerja terbaik. Setiap unit (SMA, SMP, SD, TK) mendapatkan jatah satu orang guru setiap tahun, dengan sistem bergilir berdasarkan senioritas dan nilai kinerja terbaik.

Pemberian kompensasi dan apresiasi di SMA Luqman Hakim menunjukkan bahwa Yayasan Hidayatullah memiliki sistem penghargaan yang terencana dan berbasis kinerja. Dengan mengombinasikan aspek material (kontrak, jenjang golongan) dan spiritual (hadiah umroh), lembaga ini mampu menjaga semangat kerja guru, meningkatkan loyalitas, serta menumbuhkan budaya kompetisi positif antar tenaga pendidik.

Model seperti ini menjadi bukti nyata bahwa manajemen SDM yang baik tidak hanya mengatur kerja, tetapi juga menghargai dan mengembangkan potensi SDM-nya secara utuh. Hal ini menunjukkan adanya pengakuan spiritual atas dedikasi guru, sekaligus menjadi bentuk motivasi luar biasa bagi tenaga pendidik.

6. Sistem PHK Pondok Pesantren Hidayatullah

Salah satu dasar bagi perusahaan dalam melaksanakan pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah perjanjian kerja. Perjanjian kerja ini dibuat

antara pengusaha dan pekerja pada saat awal seorang karyawan baru sebelum memulai pekerjaan. Berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 14, perjanjian kerja merupakan kesepakatan antara pekerja dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat ketentuan mengenai syarat-syarat kerja serta hak dan kewajiban kedua belah pihak. Bentuk perjanjian kerja berdasar pasal 51, bisa berupa tertulis (harus sesuai peraturan perundang-undangan), juga bisa berupa lisan.<sup>132</sup>

Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah tindakan pengakhiran hubungan kerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan, baik bersifat sementara maupun permanen. Pemutusan hubungan kerja ini menyebabkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan. Meskipun PHK merupakan kebijakan perusahaan, pemerintah memiliki kewajiban untuk mengatur pelaksanaannya agar perusahaan tidak melakukan pemutusan hubungan kerja secara sewenang-wenang.<sup>133</sup>

KA. SDI/SDM menuturkan:

“Untuk sistem PHK yang ada di pondok pesantren Hidayatullah ini yaitu kita sebagai SDM Yayasan mempunyai 3 tahapan surat peringatan jadi jika ada guru yang bermasalah di setiap unit maka kepala sekolah setiap unit tersebut harus memberikan peringatan atau teguran berupa SP. Adapun jika guru tersebut masih bisa dinasehati maka tidak perlu diberi SP akan tetapi jika guru tersebut masih mengulangi perbuatannya maka pihak kepala sekolah akan memberikan SP 1 sampai SP 2, akan tetapi jika dari ke 2 SP tersebut tidak bisa mengubah sikap atau perilakunya maka kepala sekolah akan mengembalikan ke Yayasan untuk di tindak lanjuti dan dari pihak Yayasan bagian SDI tersebut akan memperingati atau secara langsung memberikan SP 3 jika guru tersebut tidak benar-benar memberikan

---

<sup>132</sup> Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M, Dr. Sri hartono, SE. MM, Dr. Drs. Kosasih, MM, Suria Almasyah Putra, S.E, M.M., Eka Yuliyanti, S.E., M.M, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bekasih: PT Kimshafi Alung Cipta, 2023), 224

<sup>133</sup> *Ibid*, 226

kontribusi terhadap Lembaga. Maka jika guru tersebut sudah mendapatkan SP 3 guru tersebut akan mendapatkan cuti mengajar selama beberapa bulan atau bisa sampai di PHK dengan catatan kesalahan yang dia perbuat itu sudah terlalu besar dan juga hukum ini hanya bersifat kepada pegawai guru baru dan guru kontrak selama masa kontraknya habis jika pegawai guru senior tersebut yang melanggar sampai SP 3 maka akan diturunkan menjadi guru kontrak dan bisa jadi cuti selama beberapa bulan.”<sup>134</sup>

Di lingkungan Pondok Pesantren Hidayatullah, prosedur Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap tenaga pendidik dijalankan melalui mekanisme bertahap yang terstruktur dan berorientasi pada pembinaan. Sistem ini berlaku khususnya bagi guru kontrak atau guru baru, sementara guru tetap (senior) mendapatkan perlakuan berbeda dalam tahap akhir evaluasi:

a. Tahapan Surat Peringatan (SP)

Prosedur PHK dimulai dari tiga tahapan surat peringatan, yang bertujuan memberikan ruang perbaikan bagi guru yang melakukan

pelanggaran:

1) Peringatan lisan atau nasehat

Jika pelanggaran masih tergolong ringan dan guru bersedia menerima arahan, maka cukup diberi peringatan secara lisan atau pembinaan personal oleh kepala sekolah/unit.

2) SP 1 dan SP 2

Jika pelanggaran berulang, atau guru tidak menunjukkan

---

<sup>134</sup> Ustadz Faishal Abdullah, M.Pd.I, *wawancara*, Surabaya, 11 juni 2025

perubahan sikap, maka kepala sekolah/unit akan memberikan:

- a) SP 1 (peringatan tertulis pertama)
- b) SP 2 (peringatan tertulis kedua)

Tahap ini menunjukkan bahwa guru mulai diawasi secara administratif.

- c) SP 3 dari Yayasan (SDI)

Jika guru tetap tidak menunjukkan perbaikan, maka pihak sekolah akan menyerahkan kasus tersebut ke Yayasan, khususnya bagian SDI (Sumber Daya Insani). Yayasan akan memberikan SP 3 (peringatan terakhir) disertai evaluasi menyeluruh terhadap kontribusi guru terhadap lembaga.

- b. Sanksi Lanjutan setelah SP 3

Bagi guru yang tetap tidak menunjukkan kontribusi atau melakukan pelanggaran berat setelah SP 3:

- 1) Diberikan cuti mengajar selama beberapa bulan untuk evaluasi dan pembinaan lanjutan.
- 2) Jika tidak ada perubahan atau pelanggaran dinilai terlalu berat, maka dilakukan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Perbedaan Perlakuan untuk Guru Senior, sistem ini berlaku lebih tegas bagi guru kontrak atau guru baru. Sementara itu, untuk guru tetap atau senior yang mendapatkan SP 3: Statusnya diturunkan menjadi guru kontrak dan

diberikan cuti mengajar sebagai bentuk sanksi administratif dan pembinaan lanjutan. Namun, belum langsung diberhentikan permanen, sebagai bentuk penghargaan atas masa pengabdian yang lebih lama.

Sistem PHK di Pondok Pesantren Hidayatullah berbasis pembinaan, bukan langsung pemutusan kerja, dan melibatkan tahapan yang adil serta jelas.

Dengan adanya sistem SP 1–3, guru diberikan kesempatan bertahap untuk memperbaiki diri. Kebijakan ini menunjukkan bahwa Yayasan menerapkan manajemen SDM yang humanis namun tetap tegas, guna menjaga kualitas tenaga pendidik dan menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan berintegritas.

#### 7. Faktor Pendukung dan Penghambat kualitas tenaga Pengajar

Kualitas pengajar dalam suatu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersumber dari dalam diri pengajar itu sendiri (internal) maupun dari lingkungan dan kebijakan institusional (eksternal). Pemahaman terhadap faktor-faktor ini penting untuk merumuskan strategi peningkatan mutu tenaga pengajar secara berkelanjutan.

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pengajar dan memengaruhi secara langsung performa serta profesionalismenya dalam menjalankan tugas. Faktor-faktor tersebut meliputi: Motivasi, Keterampilan dan Pendidikan.<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup> Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualitas Guru di Era Global*, (Bandung:







berasal dari dukungan kelembagaan, kebijakan fleksibel, hingga program pelatihan yang terstruktur.

a. Dukungan Fasilitas dan Kebijakan Kelembagaan

Guru menyampaikan bahwa dirinya merasa sangat didukung, khususnya dalam hal: Fasilitas pembelajaran yang memadai, izin dan fleksibilitas waktu, terutama saat mengikuti kegiatan di luar sekolah seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) atau pelatihan dari Kementerian Pendidikan (Kemendikbud). Sebagai contoh, ketika guru harus meninggalkan kelas karena mengikuti kegiatan MGMP, ia tetap diberikan izin oleh pihak sekolah dengan syarat memberikan tugas kepada siswa terlebih dahulu. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga memiliki kebijakan yang bijak dan mendorong pengembangan guru secara aktif, tanpa mengabaikan tanggung jawab terhadap peserta didik.

b. Program Pelatihan dan *Upgrading* Berkala

Guru juga mengungkapkan bahwa pelatihan yang diberikan oleh lembaga sangat membantu dalam meningkatkan kompetensi mengajar. Pelatihan tersebut mencakup: Evaluasi Diri, yaitu guru diajak untuk merefleksikan kemampuan dan kekurangan yang dimiliki, *upgrading* keterampilan, baik dari aspek pedagogik, strategi pembelajaran, maupun spiritualitas dan kepribadian. Program ini tidak hanya berorientasi pada pengajaran, tetapi juga pada penguatan karakter dan profesionalisme guru.

c. Dampak Positif terhadap Kinerja

Dengan adanya pelatihan dan dukungan lembaga: Guru merasa lebih siap dan terarah dalam mengajar, meningkatkan kesadaran diri (self-awareness) terhadap kekurangan dan potensi yang harus dikembangkan, mendorong semangat untuk terus belajar dan memperbaiki kualitas pengajaran di kelas.



**INSTITUT AL FITHRAH (IAF)**  
**SURABAYA**

## **BAB IV**

### **IMPLEMENTASI MANJEMEN SDM DALAM MENINGKATKAN KUALITAS TENAGA PENGAJAR DI PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH**

Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan beberapa metode pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahap awal yang dilakukan adalah mengajukan surat permohonan izin penelitian kepada lembaga Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya guna memperoleh izin pengambilan data. Selanjutnya, peneliti menyusun panduan wawancara serta instrumen observasi untuk menggali informasi terkait pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kualitas tenaga pengajar.

Setelah seluruh data terkumpul, peneliti melaksanakan analisis berdasarkan dua fokus utama yang telah ditetapkan, yaitu: (1) pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kualitas tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya, dan (2) faktor-faktor pendukung serta penghambat pelaksanaan tersebut.

#### **A. Analisis Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pengajar**

Implementasi adalah tahapan di mana rencana yang telah disusun dilaksanakan. Berdasarkan data yang diperoleh, implementasi manajemen SDM di Pondok Pesantren Hidayatullah mencakup pelaksanaan perekrutan, pelatihan, serta pembinaan tenaga pengajar.

Tahap implementasi merupakan proses pelaksanaan dari hasil perencanaan yang telah disusun. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi manajemen SDM di Pondok Pesantren Hidayatullah dilakukan melalui kegiatan perencanaan SDM, perekrutan, pelatihan, pembinaan, pemberian kompensasi, dan pengelolaan hubungan kerja.

## 1. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan tahap awal dalam proses manajemen yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Dalam konteks manajemen SDM, perencanaan dilakukan untuk memastikan kebutuhan tenaga pengajar sesuai dengan visi dan misi lembaga.<sup>139</sup>

Perencanaan sumber daya manusia di pesantren mencakup dua aspek utama, yaitu: 1) Perencanaan dan perkiraan kebutuhan tenaga kerja, untuk memastikan jumlah dan jenis tenaga pendidik atau pengelola pesantren yang dibutuhkan sesuai dengan visi dan misi pesantren. 2) Analisis jabatan untuk menentukan deskripsi pekerjaan (*job description*) yang jelas, guna memastikan setiap anggota memiliki pemahaman yang tepat tentang tugas dan tanggung jawab mereka. Fungsi ini bertujuan untuk merancang kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan visi dan misi lembaga.<sup>140</sup>

Hasil wawancara dengan KA. SDM menunjukkan bahwa proses perencanaan tenaga pengajar dimulai dari evaluasi kebutuhan oleh setiap unit pendidikan di bawah naungan yayasan. Evaluasi ini meliputi jumlah guru yang dibutuhkan, kompetensi yang sesuai, serta kondisi eksisting tenaga pengajar. Setelah itu, setiap unit melaporkan hasil evaluasinya kepada bagian SDM pusat, yang selanjutnya membuat perencanaan perekrutan. Penyusunan perencanaan ini dilakukan melalui rapat koordinasi dan mempertimbangkan kalender akademik.<sup>141</sup>

Perencanaan tenaga pengajar juga mempertimbangkan standar kompetensi tertentu, terutama pada bidang Al-Qur'an. Calon guru tahfidz, misalnya, diharuskan

<sup>139</sup> Eka Purwadi, Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia(MSDM) Di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 3 Bandar Lampung, (*Skripsi*, UIN Raden Intan Lampung, 2019), 36

<sup>140</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 13.

<sup>141</sup> Ustadz Faishal Abdullah, *wawancara*, Surabaya, 11 Juni 2025

memiliki hafalan minimal 30 juz dan penguasaan kitab-kitab tajwid tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga tidak hanya mempertimbangkan kuantitas tenaga pengajar, tetapi juga kualitas dan kesesuaian kompetensinya.

## 2. Perekrutan dan Seleksi

Proses perekrutan tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya merupakan bagian penting dari implementasi manajemen SDM. Perekrutan dilakukan secara terencana dan berbasis kebutuhan aktual yang dilaporkan oleh masing-masing unit pendidikan. Setiap akhir semester, kepala unit menyampaikan laporan kekurangan atau kebutuhan guru kepada bagian SDM, baik berdasarkan jumlah rombel (rombongan belajar), jenis mata pelajaran, maupun spesifikasi kompetensi yang dibutuhkan.

Berdasarkan laporan tersebut, tim SDM kemudian menyusun strategi rekrutmen dengan menyebarkan informasi lowongan kerja melalui berbagai media, seperti media sosial resmi lembaga (Instagram, WhatsApp group internal, dan website pondok), serta jaringan alumni dan mitra pendidikan yang telah bekerja sama dengan pondok sebelumnya. Informasi lowongan dirancang dalam bentuk flyer rekrutmen yang memuat posisi yang dibutuhkan, kualifikasi, tahapan seleksi, dan kontak pendaftaran. Tahapan seleksi dilakukan secara berlapis dan terstruktur, dimulai dari:

- a. Seleksi administrasi, yaitu pemeriksaan kelengkapan dan kesesuaian dokumen pelamar seperti ijazah, transkrip nilai, sertifikat kompetensi, dan pengalaman kerja.
- b. Uji bacaan Al-Qur'an, yang menjadi syarat utama, terutama bagi guru yang akan mengajar mata pelajaran keagamaan atau tahfidz. Uji bacaan ini diawasi langsung oleh syekh dari Yaman, yang menjadi bagian dari dewan penguji

khusus untuk memastikan standar tajwid dan kelayakan sebagai pengajar tahfidz terpenuhi.

- c. Uji kompetensi mengajar, di mana calon guru diminta untuk melakukan *microteaching* sebagai bentuk simulasi mengajar. Aspek yang dinilai meliputi penguasaan materi, metode penyampaian, komunikasi, dan kemampuan manajemen kelas.
- d. Wawancara, dilakukan oleh tim SDM bersama kepala unit dan perwakilan manajemen pondok. Wawancara menggali aspek kepribadian, akhlak, motivasi mengajar, komitmen terhadap nilai-nilai pondok, serta kesiapan untuk terlibat dalam kegiatan kepondokan.

Dalam konteks pondok pesantren, perekrutan tenaga pengajar tidak hanya menekankan pada kemampuan akademik, tetapi juga kesesuaian ideologis dan spiritual dengan nilai-nilai pondok, seperti akhlaqul karimah, semangat dakwah, serta kemampuan menjadi teladan bagi santri. Oleh karena itu, penilaian karakter dan kepribadian juga menjadi indikator penting dalam seleksi.

Calon guru yang lolos seleksi akan mengikuti masa orientasi dan pengenalan lingkungan pondok, termasuk struktur organisasi, program kerja, budaya kerja, dan sistem pembelajaran berbasis nilai keislaman. Setelah orientasi, barulah guru tersebut diberikan penugasan mengajar dan dilakukan evaluasi selama masa percobaan (umumnya 3 bulan) sebelum diangkat secara resmi sebagai guru tetap.<sup>142</sup>

### 3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan tenaga pengajar merupakan bagian integral dari implementasi manajemen SDM di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya. Proses ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas, kompetensi, dan karakter para

<sup>142</sup> Ustadz Faishal Abdullah, *wawancara*, Surabaya, 11 Juni 2025

pendidik agar selaras dengan visi dan misi lembaga.

Pelatihan dilakukan secara berkelanjutan, dimulai sejak awal guru direkrut. Tahap pertama adalah pelatihan orientasi, yang bertujuan untuk memperkenalkan struktur organisasi, nilai-nilai pondok, sistem kerja, dan etika mengajar di lingkungan pesantren. Dalam tahap ini, guru-guru baru dibekali dengan pemahaman tentang budaya kerja Islami, kedisiplinan, serta pentingnya menjadi teladan bagi para santri. Setelah tahap orientasi, guru-guru didorong untuk terus mengikuti pelatihan lanjutan melalui berbagai media, seperti:

- a. Kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) baik internal maupun eksternal, sebagai sarana untuk berbagi praktik terbaik, metode pembelajaran efektif, serta diskusi pedagogis antar guru.
- b. Workshop dan seminar pendidikan, yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah seperti Kemendikbud, maupun oleh lembaga mitra keislaman. Tema pelatihan mencakup strategi pembelajaran aktif, digitalisasi pendidikan, penilaian berbasis proyek, hingga penguatan karakter Islami dalam pembelajaran.
- c. Pelatihan spiritual dan kepribadian, seperti majelis dzikir, pembinaan ruhaniyah, dan pembelajaran tasawuf praktis. Hal ini menjadi pembeda utama lembaga ini dengan sekolah umum karena pelatihan diarahkan tidak hanya pada aspek intelektual, tetapi juga aspek ruhiyah dan moralitas guru.<sup>143</sup>

Namun, dalam pelaksanaannya, lembaga menghadapi kendala berupa terbatasnya anggaran untuk mengadakan pelatihan internal secara rutin dan mendalam. Hal ini menjadi hambatan dalam membentuk sistem pengembangan profesional guru yang terstruktur.

---

<sup>143</sup> *Ibid*,.....

Untuk mengatasi hal tersebut, lembaga mengoptimalkan pembinaan dan pengawasan berkala sebagai bagian dari proses pengembangan guru. Dalam perspektif MSDM, seperti dijelaskan oleh Mondy dan Schuler, pembinaan dan *coaching* merupakan elemen penting dalam pengembangan SDM yang berorientasi pada peningkatan berkelanjutan.

Pembinaan di Pondok Pesantren Hidayatullah dilakukan oleh kepala unit dan tim SDM secara reguler, dengan mencakup:

- a. Evaluasi pelaksanaan pembelajaran berdasarkan laporan mingguan.
- b. Observasi kelas, untuk menilai efektivitas metode mengajar dan penyampaian nilai-nilai Islami.
- c. Umpan balik dari siswa, wali kelas, dan sejawat, sebagai bagian dari penilaian 360 derajat.
- d. *Coaching* personal untuk guru yang mengalami kendala dalam mengajar.

Selain itu, guru-guru yang menunjukkan performa kurang optimal akan mendapatkan pendampingan intensif, seperti:

- a. Penempatan mentor senior.
- b. Pengurangan beban mengajar sementara.
- c. Keterlibatan dalam pelatihan ulang atau program remedial kompetensi.

Sebaliknya, guru yang menunjukkan kinerja unggul diberi apresiasi dan kepercayaan lebih, seperti menjadi narasumber internal, mengikuti pelatihan tingkat nasional, atau memimpin program unggulan seperti kelas tahfidz dan program literasi.<sup>144</sup>

Dengan demikian, pelatihan, pengembangan, dan pembinaan yang diterapkan di Pondok Pesantren Hidayatullah tidak hanya bertujuan meningkatkan

---

<sup>144</sup> *Ibid*,....

profesionalisme, tetapi juga membentuk nilai spiritual, tanggung jawab moral, dan loyalitas tenaga pengajar terhadap lembaga. Hal ini selaras dengan teori MSDM berbasis nilai, yang menekankan bahwa keberhasilan pendidikan ditentukan oleh pengembangan berkelanjutan tenaga pendidik, baik dari aspek kompetensi teknis maupun karakter personal.

#### 4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi merupakan proses yang penting dalam memastikan keberhasilan implementasi manajemen SDM. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, evaluasi dilakukan secara periodik setiap akhir semester.

Proses evaluasi dilakukan melalui rapat evaluasi yang melibatkan kepala unit, kepala SDM, dan para guru. Evaluasi mencakup laporan kegiatan mengajar, hasil belajar siswa, serta umpan balik dari wali murid. Informasi tersebut digunakan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dalam proses pembelajaran dan kinerja guru.<sup>145</sup>

Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk perencanaan semester berikutnya, termasuk penyusunan strategi pelatihan lanjutan atau rotasi tugas guru. Evaluasi juga menjadi dasar untuk memberikan apresiasi atau tindak lanjut terhadap guru yang menunjukkan kinerja luar biasa atau perlu pembinaan lebih lanjut.

#### 5. Kompensasi dan Apresiasi

Sistem kompensasi merupakan bagian penting dari manajemen SDM karena berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kinerja dan kontribusi tenaga pengajar. Di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya, kompensasi diberikan tidak hanya sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan loyalitas

---

<sup>145</sup> Ust. Santoso, S.Si, *wawancara*, Surabaya, 16 Juni 2025.

dan motivasi kerja guru. Lembaga memberikan gaji pokok bulanan yang disesuaikan dengan masa kerja, kualifikasi pendidikan, dan posisi jabatan guru.

Selain itu, tersedia berbagai bentuk tunjangan, antara lain:

- a. Tunjangan keluarga bagi guru yang telah menikah.
- b. Tunjangan kehadiran, yang diberikan berdasarkan kedisiplinan dan tingkat kehadiran harian.
- c. Bonus kinerja, yang diberikan secara berkala (misalnya setiap akhir semester) berdasarkan hasil evaluasi kinerja, partisipasi dalam kegiatan sekolah, dan pencapaian target pembelajaran.

Di luar kompensasi reguler tersebut, lembaga juga memberikan insentif tambahan berdasarkan beban kerja (misalnya bagi guru yang mengampu lebih dari satu mata pelajaran atau merangkap posisi sebagai pembina asrama atau wali kelas), serta berdasarkan dedikasi dan loyalitas terhadap visi lembaga.

Untuk meningkatkan motivasi dan menjaga semangat profesionalisme, guru-guru yang menunjukkan prestasi luar biasa diberi apresiasi khusus dalam bentuk:

- a. Sertifikat penghargaan dari Lembaga.
- b. Rekomendasi mengikuti pelatihan tingkat nasional.
- c. Kenaikan jabatan struktural, seperti menjadi koordinator bidang studi, wali unit, atau pembimbing khusus tahfidz.
- d. Pemberian hadiah spesial (seperti alat elektronik, paket umroh, atau pembiayaan studi lanjutan) untuk guru dengan loyalitas jangka panjang.

Dengan sistem ini, lembaga tidak hanya menempatkan kompensasi sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai alat manajerial untuk mempertahankan tenaga pengajar berkualitas, membangun rasa memiliki terhadap lembaga, dan

meningkatkan kepuasan kerja guru.<sup>146</sup> Pendekatan ini terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, serta dalam menekan angka *turn over* guru di lingkungan pondok.

#### 6. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan bagian dari siklus manajemen SDM yang bersifat sensitif dan membutuhkan pendekatan yang cermat. Di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya, proses PHK dilakukan secara selektif, bertahap, dan persuasif, agar tidak menimbulkan konflik serta tetap menjaga marwah lembaga dan hubungan baik dengan tenaga pengajar.

PHK hanya diberlakukan dalam situasi-situasi tertentu yang benar-benar mendesak dan tidak dapat dihindari, seperti:

- a. Pelanggaran berat terhadap kode etik lembaga, seperti tindakan asusila, pelanggaran syariat, atau ketidaksopanan terhadap siswa dan sesama guru.
- b. Ketidaksesuaian berulang terhadap standar kerja, seperti tidak hadir mengajar tanpa keterangan, tidak menyusun perangkat pembelajaran, atau tidak memenuhi tanggung jawab sebagai pendidik.
- c. Ketidakterbukaan atau penolakan terhadap pembinaan, meskipun telah diberikan kesempatan untuk memperbaiki diri

Sebelum proses PHK diputuskan, guru yang bersangkutan akan melalui tahapan pembinaan dan klarifikasi. Pembinaan ini mencakup evaluasi berkala, bimbingan dari kepala unit atau tim SDM, serta pemberian waktu yang cukup untuk melakukan perbaikan. Bila tidak ada perbaikan yang signifikan, barulah dilakukan evaluasi akhir dan pengambilan keputusan secara kolektif oleh tim manajemen pusat pondok.

---

<sup>146</sup> Ust. Santoso, S.Si, *wawancara*, Surabaya, 16 Juni 2025

PHK bukanlah keputusan individu, melainkan hasil musyawarah tim SDM bersama pimpinan unit, dengan mempertimbangkan rekam jejak guru, dampak terhadap siswa, serta stabilitas lingkungan kerja. Pendekatan ini bersifat humanis dan penuh pertimbangan, sehingga meskipun keputusan PHK diambil, hubungan antara lembaga dan guru tetap dijaga dengan baik dan bermartabat.<sup>147</sup>

Dalam beberapa kasus, guru yang mengundurkan diri atas kesadaran pribadi juga difasilitasi secara baik, dengan surat keterangan pengalaman kerja, serta nasehat dan motivasi dari pimpinan sebagai bentuk akhir dari proses kerja yang beradab dan Islami.

## **B. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen SDM**

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan dari berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitasnya. Dalam konteks Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya, terdapat sejumlah faktor pendukung dan penghambat yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi keberhasilan dalam peningkatan kualitas tenaga pengajar.

### **1. Faktor Pendukung**

Beberapa faktor utama yang mendukung keberhasilan implementasi manajemen SDM di pondok ini antara lain:

#### **a. Dukungan Pimpinan dan Komitmen Kelembagaan**

Salah satu kekuatan utama yang mendorong keberhasilan pengelolaan SDM adalah dukungan penuh dari pimpinan lembaga. Kepala pondok dan unit-unit pendidikan sangat aktif dalam merancang kebijakan, mendampingi proses pelaksanaan, serta memberikan arahan langsung terhadap pengembangan guru.

Komitmen tersebut diwujudkan dalam bentuk pelibatan langsung dalam

---

<sup>147</sup> Ustadz Faishal Abdullah, *wawancara*, Surabaya, 11 Juni 2025

rekrutmen, monitoring kegiatan guru, serta pengambilan keputusan strategis yang melibatkan aspek SDM.

b. Koordinasi Antarunit yang Konsisten

Sinergi antarunit pendidikan, mulai dari RA, MI, MTs, hingga SMA, serta bagian SDM terpusat, berjalan dengan terstruktur. Setiap akhir semester, dilakukan rapat koordinasi untuk menyampaikan laporan kebutuhan tenaga pengajar, perkembangan kompetensi guru, serta rencana pengembangan SDM. Koordinasi ini menciptakan sistem informasi yang akurat dan responsif terhadap kebutuhan lapangan.

c. Budaya Kerja Religius dan Profesional

Lingkungan kerja di pondok sangat mendukung pembentukan karakter guru yang Islami dan disiplin. Budaya kerja ini tercermin dari rutinitas ibadah, kebersamaan dalam kegiatan ruhiyah, serta pembiasaan nilai-nilai akhlaqul karimah yang tidak hanya diajarkan kepada siswa tetapi juga diinternalisasi oleh guru.

d. Program Pelatihan dan Pembinaan yang Berjenjang

Adanya sistem pelatihan berjenjang seperti pelatihan orientasi awal, MGMP internal, dan pelatihan eksternal oleh Kemendikbud dan lembaga Islam menjadi modal penting dalam pengembangan guru. Sistem ini menunjukkan bahwa lembaga tidak hanya berorientasi pada rekrutmen, tetapi juga pada pembinaan berkelanjutan.

e. Adanya Sistem Evaluasi dan Apresiasi

Evaluasi rutin dan pemberian penghargaan bagi guru berprestasi mendorong semangat kerja dan loyalitas. Ini menjadi bagian dari sistem

manajemen mutu SDM berbasis motivasi dan pengakuan kinerja.<sup>148</sup>

## 2. Faktor Penghambat

Namun demikian, terdapat pula sejumlah hambatan yang menjadi tantangan dalam pelaksanaan manajemen SDM di pondok ini, yaitu:

### a. Keterbatasan Anggaran dan Sumber Daya

Meskipun komitmen lembaga tinggi, namun tidak semua kebutuhan pelatihan lanjutan dapat dipenuhi karena keterbatasan anggaran. Beberapa pelatihan strategis, seperti sertifikasi profesional dan pelatihan digital pedagogik, belum dapat difasilitasi secara menyeluruh.

### b. Tingginya Beban Kerja Guru

Banyak guru yang memiliki peran ganda, seperti menjadi wali kelas, pembimbing ekstrakurikuler, hingga pembina asrama. Kondisi ini menyebabkan potensi kelelahan yang berpengaruh pada performa dan konsistensi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

### c. Kurangnya Ketersediaan Guru Kompeten di Bidang Tertentu

Pondok terkadang kesulitan dalam mencari guru dengan kualifikasi spesifik, seperti guru tahfidz bersanad, guru mapel eksak yang juga memiliki pemahaman keislaman, atau guru yang siap tinggal di lingkungan pondok. Hal ini menjadi hambatan dalam pemenuhan standar kualitas pengajar secara merata.

### d. Adaptasi Guru Baru terhadap Budaya Pondok

Guru baru yang berasal dari luar lingkungan pesantren biasanya membutuhkan waktu adaptasi yang cukup panjang untuk memahami ritme kerja, budaya disiplin, dan nilai-nilai khas pondok. Jika tidak didampingi

---

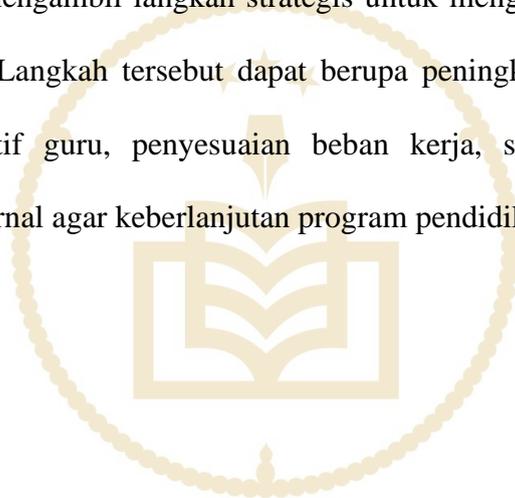
<sup>148</sup> Ust. Kemas Muhammad Q, *wawancara*, Surabaya, 16 Juni 2025

dengan baik, hal ini dapat menjadi penghambat kinerja dan loyalitas.

e. Tingkat Turnover yang Masih Terjadi

Beberapa guru mengundurkan diri karena tidak siap dengan sistem kerja pondok yang padat dan terintegrasi. Hal ini menunjukkan pentingnya proses seleksi dan pelatihan awal yang lebih ketat serta adanya dukungan kesejahteraan jangka panjang bagi guru.<sup>149</sup>

Dengan memahami faktor-faktor pendukung dan penghambat tersebut, lembaga diharapkan dapat mengambil langkah strategis untuk mengoptimalkan implementasi manajemen SDM. Langkah tersebut dapat berupa peningkatan kapasitas pelatihan, penambahan insentif guru, penyesuaian beban kerja, serta memperkuat sistem kaderisasi guru internal agar keberlanjutan program pendidikan tetap terjaga.



**INSTITUT AL FITHRAH (IAF)  
SURABAYA**

---

<sup>149</sup> *Ibid*,.....



## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya, diharapkan untuk terus mengembangkan sistem manajemen SDM yang meliputi perencanaan SDM perlu diperkuat dengan analisis kebutuhan dan pemetaan kompetensi guru yang disusun secara tertulis agar lebih terarah dan sistematis, rekrutmen hendaknya mencakup seleksi berbasis kompetensi profesional di samping nilai-nilai keislaman, guna menjamin kualitas dan integritas tenaga pengajar, evaluasi kinerja guru sebaiknya menggunakan indikator yang terukur dan terdokumentasi, agar hasil evaluasi dapat dijadikan dasar pembinaan dan pengambilan kebijakan, serta kompensasi sebaiknya mencakup insentif berbasis kinerja dan penghargaan non-finansial yang mampu meningkatkan motivasi serta loyalitas guru terhadap lembaga. Juga lebih memprioritaskan anggaran untuk program pelatihan lanjutan dari pada anggaran untuk program umroh.
2. Untuk bagian SDM, Pelatihan dan pengembangan perlu dirancang lebih berkelanjutan juga harus diformulasikan secara kolektif dengan melibatkan guru dalam diskusi pemecahan masalah dan pengambilan keputusan strategis. Keterlibatan guru dalam manajemen akan menumbuhkan rasa memiliki dan meningkatkan kualitas kerja secara sukarela.
3. Bagi tenaga pengajar, diharapkan terus mengembangkan diri, baik dalam penguasaan materi ajar maupun pendekatan pembelajaran, sehingga mutu pendidikan dan akhlak siswa dapat terus meningkat.
4. Bagi peneliti, dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan bisa menjadi bahan referensi dan pembelajaran yang berguna untuk peneliti jadikan sebagai pedoman

ketika berpartisipasi dalam suatu lembaga.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman. *Performance Management*. New York: Pearson, 2019.
- Anggito, Albi dan Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak, 2018.
- Armstrong, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2017.
- Asrori, Muhammad Khozin Muhsinul. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik di MA Al Muttaqien Bagor Nganjuk*. Skripsi. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2022.
- Bernardin, H. John dan Joyce E. A. Russell. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, 2013.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, 2020.
- Emzir. *Metode Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012.
- Fadhila Sakti, Nadiya. *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kualitas Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Terpadu Al-Anwar Durenan Trenggalek*. Skripsi. Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2022.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Hamalik, Oemar. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Igama, Thoriq Muda, Nunung Nuraeni, Ferawati Ferawat, dan Muhammad Avicena Fitters Rosma Deb. "Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Karyawan: Studi pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Cikarang." *Agility: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 03 No. 02, Mei 2025.
- Jackson, John H. dan Robert L. Mathis. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Boston: Cengage Learning, 2019.
- Jackson, John H. dan Robert L. Mathis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Kurniawan, Nanang. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMP Tamansiswa Teluk Betung Kota Bandar Lampung*.

- Skripsi. Lampung: UIN Raden Intan, 2019.
- Lickona, Thomas. *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*. New York: Bantam Books, 1991.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Maslow, Abraham. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1987.
- Mastuhu. *Dinamisasi Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.
- Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Integratif*. Malang: UIN Malang Press, 2009.
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press, 1992.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Mulyasa. *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualitas Guru di Era Global*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Muslich, Masnur. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Musyarofah. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Guru melalui Pelatihan di Madrasah Aliyah Darullughah Wal Karomah Sidomukti Kecamatan Kraksaan Kabupaten Probolinggo*. Skripsi. Jember: IAIN Jember, 2020.
- Nasution, S. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Noe, Raymond A. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Prayoga, Fatkhul Ibnu, Nisaul Masruroh, dan Nur Vina Safitri. "Pentingnya Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Indonesia." *Maraji*, SHES: Conference Series, Vol. 7 No. 3, 2024.
- Sagala, Syaiful. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2003.
- Sagala, Syaiful. *Konsep dan Makna Pembelajaran: Untuk Membantu Memecahkan*



Daya Manusia Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SDN 1 Banding Agung.” *Tatsqif*, Vol. 02 No. 05 (2023). Dalam <https://ejurnal.stitpn.ac.id/index.php/tatsqif/article/view/307>. Diakses 11 April 2025.

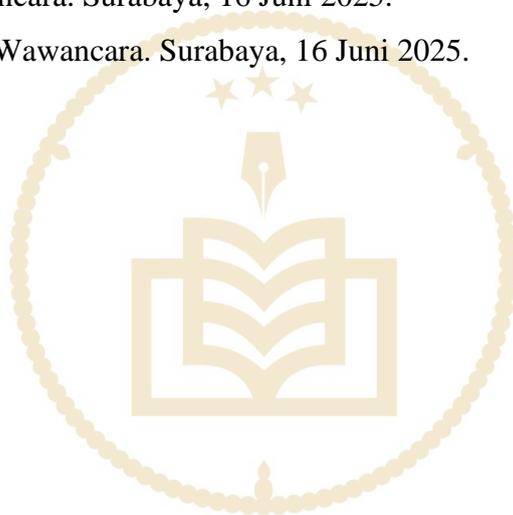
Snyder, H. Human Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill, 2010. Dalam [https://www.academia.edu/41424437/Human Behavior in Organizations Snyder](https://www.academia.edu/41424437/Human_Behavior_in_Organizations_Snyder). Diakses 11 April 2025.

Abdullah, Faishal. Wawancara. Surabaya, 16 Desember 2024.

Abdullah, Faishal. Wawancara. Surabaya, 11 Juni 2025.

Santoso, Ustadz. Wawancara. Surabaya, 16 Juni 2025.

Kemas Muhammad Q. Wawancara. Surabaya, 16 Juni 2025.



**INSTITUT AL FITHRAH (IAF)  
SURABAYA**

## LAMPIRAN

### A. Pedoman Interview

#### PEDOMAN *INTERVIEW* PENELITIAN

#### IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN KUALITAS TENAGA PENGAJAR DI PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH SURABAYA

Rumusan Masalah	Indikator	Pertanyaan Wawancara
<b>1. Bagaimana implementasi manajemen SDM dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar?</b>	Perencanaan SDM	Bagaimana lembaga memetakan kebutuhan tenaga pengajar?
	Rekrutmen & Seleksi	Bagaimana proses perekrutan dan kriteria seleksi tenaga pengajar?
	Pelatihan & Pengembangan	Program pelatihan apa saja yang pernah diberikan kepada tenaga pengajar?
	Evaluasi Kinerja	Bagaimana mekanisme penilaian kinerja guru dilakukan?
	Kompensasi	Bagaimana sistem pemberian insentif atau penghargaan kepada guru berprestasi?
<b>2. Apa faktor pendukung dan penghambat implementasi MSDM di pesantren?</b>	Faktor Pendukung	Menurut Anda, apa yang menjadi kekuatan dan pendukung utama dalam pengelolaan SDM di lembaga ini?
	Faktor Penghambat	Kendala apa saja yang dihadapi dalam penerapan manajemen SDM?

### B. Instrumen Observasi

Rumusan Masalah	Indikator	Aspek yang Diamati
<b>1. Implementasi manajemen SDM dalam peningkatan kualitas tenaga pengajar</b>	Perencanaan SDM	Kesesuaian jumlah guru dengan kebutuhan kelas (rasio guru-siswa)
	Rekrutmen & Seleksi	Proses seleksi calon guru (dokumen, tes, wawancara)

	Pelatihan & Pengembangan	Pelaksanaan pelatihan guru, keterlibatan guru, dan materi yang diberikan
	Evaluasi Kinerja	Kehadiran guru, ketepatan waktu, penggunaan metode mengajar, keterampilan komunikasi
	Kompensasi	Pemberian penghargaan atau apresiasi dalam forum resmi
<b>2. Faktor pendukung &amp; penghambat</b>	Faktor Pendukung	Dukungan kebijakan pesantren, fasilitas pembelajaran, budaya kerja religius
	Faktor Penghambat	Keterbatasan anggaran, keterlambatan program, kesulitan rekrutmen guru sesuai standar

### C. Dokumentasi Gambar



Pembinaan Guru Pegawai Pondok Pesantren Hidayatullah



Rapat Evaluasi Guru dan Kepengurusan Pondok Pesantren Hidayatullah



KBM Kls 12

**SD LUQMAN AL HAKIM**  
PESANTREN HIDAYATULLAH SURABAYA

We're **HIRING** **DIBUTUHKAN SEGERA**  
**Guru Sains**

**KRITERIA:**

1. Muslim (Laki-laki) yang taat beribadah
2. Berakhlaq baik dan tidak merokok
3. Bisa membaca Al-Qur'an
4. Lulusan S1 Sains/PGSD
5. Memiliki pengalaman mengajar
6. Mampu bekerjasama dengan tim
7. Terbiasa menggunakan Ms Office

Kirim lamaran:  
SD Luqman Al Hakim Pesantren Hidayatullah Surabaya  
Jl. Kejawan Putih Tambak VI/1, Surabaya 60112  
Email: sduqmanalhakimsby@gmail.com  
Narahubung : 0822 5725 8818

LAMARAN DIKIRIM  
PALING LAMBAT  
10 MEI 2025

www.integral.sch.id

**PONDOK PESANTREN**  
HIDAYATULLAH SURABAYA

**SMP LUQMAN AL HAKIM**  
SURABAYA

Dibutuhkan:  
**GURU BAHASA**  
**INDONESIA**

Untuk SMP Luqman al Hakim Surabaya

**Kriteria:**

1. Laki-laki
2. Muslim
3. Tidak sedang terikat dengan instansi lain
4. S1 jurusan Bahasa Indonesia

Kirimkan surat lamaran ke:  
Kantor Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya,  
Jl. Kejawan Putih Tambak VI no. 1  
Cp. 085735550591 (Mas Tri)  
\*Batas akhir pengiriman berkas: 30 Mei 2025

Flayer Rekrutmen



Kegiatan Awal sanah dan Upgreading Guru pegawai



Dokumentasi penggalian data-data yang diperlukan untuk pelengkap skripsi dengan Ustadz Muhammad Kemas Q, S.Pd.



Dokumentasi penggalian data-data yang diperlukan untuk pelengkap skripsi dengan kepala sekolah SMA Luqman Hakim Ustadz Santoso. S.Si.





## 2. Surat balasan izin penelitian Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya



YAYASAN PONDOK PESANTREN  
**HIDAYATULLAH**  
SURABAYA



**SURAT KETERANGAN**  
Nomor : 001/SKT-PPH/VII/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Faishal Abdullah, M.Pd.I  
Jabatan : Kepala SDI & Personalia Yayasan Pondok Pesantren  
Hidayatullah Surabaya Jawa Timur

Menerangkan bahwa :

Nama : Lutvian Ramadhan  
Tempat Tanggal Lahir : Surabaya, 8 November 2002  
NIM : 202112120509  
Semester/Prodi : VIII / Manajemen Pendidikan Islam  
Institut Al Fithrah Surabaya

Telah melaksanakan riset/penelitian "Pembinaan Kepegawaian di PP. Hidayatullah Surabaya" pada tanggal 14 Desember 2024 – 3 Juli 2025 dalam rangka menyelesaikan skripsi dengan judul:

**"Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pengajar Di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya"**

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 23 Juli 2025  
Kepala SDI & Personalia



Faishal Abdullah, M. Pd.I



### 3. Surat izin penelitian dari Institut Al Fithrah Surabaya



INSTITUT AL FITHRAH (IAF)  
SURABAYA

## INSTITUT AL FITHRAH (IAF) SURABAYA FAKULTAS TARBIYAH

Jl. Kedinding Lor No. 30 Surabaya 60129  
Telp. /WA : 031-37301276 / +62 857-7774-3199  
Web. : [www.alfithrah.ac.id](http://www.alfithrah.ac.id) - Email : [ft.alfithrah@gmail.com](mailto:ft.alfithrah@gmail.com)

Nomor : 053/IAF/D.2/PP.06.03/XII/2024  
Lampiran : -  
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada  
Yth. Bapak/Ibu Pimpinan Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya  
Di Tempat

#### **Assalaamu'alaikum Warahmatullaahi Wabaarakaatuh**

Alhamdulillah wa syukurillah, limpahan nikmat-Nya, shalawat dan salam disampaikan kepada Rasulullah Muhammad SAW. beserta keluarga dan para sahabat, sebagai manifestasi dari cinta kita kepada beliau dan harapan memperoleh syafa'atnya di hari kiamat. Semoga kita semua beserta keluarga dalam keadaan sehat wal'afiat dan serta mendapatkan limpahan rahmat dan karunia Allah SWT terjauhkan dari segala musibah, *aamiin*.

Dengan ini, kami menerangkan bahwa mahasiswa Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya berikut ini:

Nama : Lutvian Ramadhan  
NIM : 202112120509  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah  
Dosen Pembimbing : Ali Mastur, M.Pd.I.,

dalam rangka menyelesaikan Program Studi S-1 di Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya, diwajibkan memenuhi salah satu persyaratan berupa penyusunan Skripsi.

Adapun judul yang diambil adalah:

**" Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pengajar Di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya "**

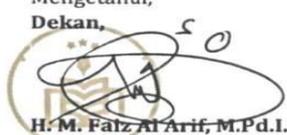
Untuk menyusun Skripsi tersebut, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu Pimpinan untuk memberikan izin kepada mahasiswa tersebut agar dapat melakukan penelitian di Instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna memperoleh data dan bahan yang diperlukan.

Adapun waktu yang diajukan yaitu tanggal 13 Desember 2024 - selesai.

Demikian permohonan ini kami sampaikan. Atas perhatian dan pemberian izin Bapak/Ibu Pimpinan, kami sampaikan terima kasih.

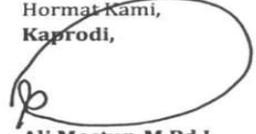
#### **Wassalaamu'alaikum Warahmatullaahi Wabaarakaatuh**

Mengetahui,  
Dekan,

  
H. M. Falz Al Arif, M.Pd.I.  
NIDN: 2128047501  
FAKULTAS TARBIYAH  
INSTITUT AL FITHRAH (IAF)  
SURABAYA

Surabaya, 10 Desember 2024

Hormat Kami,  
Kaprodi,

  
Ali Mastur, M.Pd.I.  
NIDN. 2101018204

4. Kartu Bimbingan



**INSTITUT AL FITHRAH SURABAYA**  
 Jl. Kedinding Lor No. 30 Surabaya 60129  
 Tlp. /Wa : 031-37301276/+62 857-7774-3199  
 Web: www.alfithrah.ac.id Email: admin@alfithrah.ac.id

---

**KARTU BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : Lutyan Ramadlan  
 NIM : 20112120509  
 Semester : VII  
 Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
 Fakultas : Ta'ribiyah  
 Dosen Pembimbing : Ued. Ali Naseur, M.Pi.1

NO.	TANGGAL	MATERI KONSULTASI	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1.	15-Mei-2025	Bimbingan Skripsi <del>bab 2</del> Profesi dan Bab 4	<i>[Signature]</i>
2.	22-Mei-2025	Revisi Bab 2	<i>[Signature]</i>
3.	24-Mei-2025	Bimbingan Skripsi bab 3	<i>[Signature]</i>
4.	30-Mei-2025	Terkait Profil lembaga Skripsi Bab 3	<i>[Signature]</i>
5.	7-Juli-2025	Bimbingan Skripsi Bab 3 Revisi bab 3	<i>[Signature]</i>
6.	17-Juli-2025	Revisi bab 3 tentang layout sumber dokumentasi	<i>[Signature]</i>
7.	18-Juli-2025	Bimbingan Skripsi Bab 4 dan 5	<i>[Signature]</i>
8.	21-Juli-2025	Revisi Bab 4 dan 5	<i>[Signature]</i>
9.	22-Juli-2025	Revisi Bab 5 mengkapi lampiran - lampiran.	<i>[Signature]</i>
10.			
11.			
12.			

JUDUL SKRIPSI: Implementasi Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas tenaga pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya.



Ketua Prodi .....  
*[Signature]*  
Ali Plaster

**Catatan**  
Kartu ini wajib diserahkan kembali ke Akademik pada saat pendaftaran Ujian Skripsi.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Lutvian Ramadhan yang biasa dipanggil Lutvi atau Vian, lahir di Surabaya, 06 November 2002. Sebagai anak ke 3 dari 3 bersaudara, dari pasangan Bapak Patemo dan Ibu Djuriyah. Penulis memulai pendidikannya di bangku Sekolah Dasar Islam (SDI) Baitul Amien Jl Karang Empat Surabaya pada tahun 2010-2015. Kemudian penulis melanjutkan pendidikannya di Madrasah Tsanawiyah (MTS) Pondok Pesantren Al Fitrah pada tahun 2015-2017. Kemudian melanjutkan ke jenjang sekolah Madrasah Aliyah (MA) di PDF ULYA Pondok Pesantren Al Fitrah pada tahun 2018-2020. Pada Tahun 2021 penulis mendaftar sebagai mahasiswa Institut Al Fithrah Surabaya, Fakultas Tarbiyah, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Di tahun 2025, berkat rahmat Allah SWT dan disertai doa kedua orang tua dalam menjalani aktivitas akademik di institut Al Fithrah, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Tenaga Pengajar di Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya”.

Demikian Riwayat hidup penulis untuk sekedar diketahui

Surabaya, 23 Juli 2025  
Penulis,

Lutvian Ramadhan