

MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA
(Studi Kasus Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia
di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*, Karanganyar, Jawa Tengah)

JURNAL PENELITIAN



Ditulis oleh:

Nama : Rajiv Kusuma Aji
Nomor Mahasiswa : 13311596
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA
(Studi Kasus Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia
di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima, Karanganyar, Jawa Tengah*)

JURNAL PENELITIAN

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Rajiv Kusuma Aji
Nomor Mahasiswa : 13311596
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam jurnal ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 20 Maret 2018

Penulis,



Rajiv Kusuma Aji

HALAMAN PENGESAHAN

MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA

(Studi Kasus Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia
di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*, Karanganyar, Jawa Tengah)

JURNAL PENELITIAN

Ditulis oleh:

Nama : Rajiv Kusuma Aji
Nomor Mahasiswa : 13311596
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 20 Maret 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA

(Studi Kasus Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia
di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima, Karanganyar, Jawa Tengah*)

Rajiv Kusuma Aji

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Email: rajivkusumaa@gmail.com

ABSTRACT

This research have been titled as Sky Management from Two Towers's Village (A Case Study of Human Resources Management Practices in Islamic Boarding School Tahfizhul Qur'an of Isy Karima, Karanganyar, Central Java). The purpose of this research has aimed to know the practice of human resource planning, to know the practice of human resource recruitment, to know the practice of human resource training, to know the compensation practice of human resources, to know the practice of internal employee relations, and to know the description of resource philosophy human being applied to the organization. This study uses a qualitative approach, and data collection methods in the form of interviews and documentation. This study uses two employees and two teachers. In validity the data used credibility test and transferability test.

The results of this research showed that human resource planning have adapted to the needs. While the recruitment of human resources have been done through internal and external sources, where internal sources are employee transfers, while external sources include job offers and job applications. The applied human resources training includes several kinds, further education, including meetings, religious studies, and employment training by bringing in practitioners. The compensation program has includes monthly basic salary, performance bonus in the form of hajj and umroh, incentive after activity, health service with free polyclinic treatment, and there has been a supportive working environment, along with the Qur'an memorizers. Internal employee relationships has applied in the form of employee resignation and dismissal of employees due to repeated violations and disciplines. The philosophy of human resources tend to belong to personnel management.

Keywords: *Human Resource Management, Nonprofit Organizations, Islamic Boarding, Employees, Teachers.*

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Manajemen Langit dari Kampung Dua Menara (Studi Kasus Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima, Karanganyar, Jawa Tengah*). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui praktek perencanaan sumber daya manusia, untuk mengetahui praktek rekrutmen sumber daya manusia, untuk mengetahui praktek pelatihan sumber daya manusia, untuk mengetahui praktek kompensasi sumber daya manusia, untuk mengetahui praktek hubungan karyawan internal, dan untuk mengetahui gambaran filosofi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan pada organisasi tersebut. Penelitian ini

menggunakan pendekatan kualitatif, dan menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan dua orang karyawan dan dua orang guru. Untuk mengetahui keabsahan data digunakan uji kredibilitas dan uji *transferability*.

Penelitian ini menemukan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang diterapkan adalah menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada. Sementara rekrutmen sumber daya manusia dilakukan melalui sumber internal dan eksternal, di mana sumber internal berupa transfer karyawan, sedangkan sumber eksternal meliputi tawaran pekerjaan dan lamaran kerja. Pelatihan sumber daya manusia yang diterapkan mencakup beberapa macam, di antaranya rapat pekanan, pendidikan lanjutan, kajian keagamaan, dan pelatihan ketenagakerjaan dengan mendatangkan praktisi. Adapun program kompensasinya meliputi gaji pokok bulanan, bonus prestasi berupa haji dan umroh, insentif selepas kegiatan, pelayanan kesehatan dengan dapat berobat di poliklinik secara gratis, serta terdapat lingkungan kerja yang mendukung, bersama para penghafal Al Qur'an. Hubungan karyawan internal yang diterapkan berupa adanya pengunduran diri karyawan dan pemberhentian karyawan karena terdapat pelanggaran serta indisipliner yang dilakukan berulang kali. Adapun filosofi sumber daya manusia cenderung tergolong dalam manajemen personalia.

Kata Kunci: *Manajemen Sumber Daya Manusia, Organisasi Nirlaba, Pondok Pesantren, Karyawan, Guru.*

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan satu hal yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu komponen terpenting dari sebuah organisasi terletak pada manajemen sumber daya manusianya. Dessler (2004) juga mengemukakan bahwa manajemen SDM merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Tantangan yang semakin kompleks, membuat peran manajemen SDM harus menjadi pelopor dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah. Menurut Ulrich (1997) terdapat empat peran yang harus dimainkan dalam manajemen SDM untuk dapat membentuk perusahaan atau organisasi yang mempunyai keunggulan bersaing, antara lain *partner* yang strategis, ahli administrasi manajemen SDM, pendorong karyawan, serta agen perubahan. Hal ini yang menjadi perhatian bagi organisasi dalam menciptakan manajemen SDM yang strategik.

Seiring perubahan teknologi dan globalisasi yang semakin pesat, sebuah organisasi harus beradaptasi secara cepat dan tepat agar dapat bertahan dan tidak mengalami kehancuran. Menjadi organisasi pembelajar merupakan solusinya. Garvin dalam Kreitner (2004) menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Pada realitanya, di Indonesia terdapat sebuah sistem organisasi pendidikan tertua yang masih

bertahan hingga saat ini, bahkan menurut Dhofier (1994) telah ada sejak abad ke 12, yaitu adalah pondok pesantren.

Menurut Zainuddin (2011) seiring dengan dinamika umat Islam di Indonesia, memasuki era tahun 1970-an pesantren mengalami perubahan signifikan. Pesantren mengalami perkembangan kuantitas yang sangat menakjubkan, baik di wilayah pedesaan, pinggiran kota maupun perkotaan. Aedi (2005) menjelaskan bahwa salah satu aspek yang perlu dikembangkan dalam menjawab tantangan perubahan pesantren secara substansial adalah aspek sumber daya manusianya, yaitu sebagai perencana, pelaksana, penilai, dan memberikan arah bagi tindak lanjut program yang dikembangkan oleh pesantren.

Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur'an Isy Karima* atau yang lebih dikenal dengan nama *Ma'had Tahfizhul Qur'an (MTQ) Isy Karima* merupakan salah satu pondok pesantren yang terdapat di kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah. Landasan utama pendidikan di MTQ Isy Karima adalah *tahfizhul qur'an* atau menghafal Al Qur'an, sehingga pada seluruh unit yang berada di bawah naungan *ma'had* ini berbasis *tahfizhul qur'an*. Bahkan seluruh karyawannya pun memiliki program *tahfizhul qur'an*. Hal ini yang menjadi berbeda dengan pondok pesantren lainnya.

“Iya, jadi landasan utama yang mendasari *ma'had* Isy Karima ini ya itu tadi, *tahfizhul qur'an*. Di seluruh unit pendidikan yang ada, mulai dari KB-RA sampai *Ma'had 'Aly*, ya *ngafalin qur'an* semua. Bahkan kalau di *ma'had* lain itu kalau menerapkan kepada santri itu mudah, tapi kalo kepada karyawannya, kepada *asatidzahnya*, pasti susah. Nah di Isy Karima ini, karyawannya pun punya program *tahfizh* sendiri. Jadi nanti ada yang *ngontrol*, si A minggu ini *udah sampe* mana hafalannya, atau si B ini *ngajinya udah sampe* juz berapa, *gitu.*”
(Najaruddin – *Mudir Ma'had*, 6 Desember 2017, 10.45 WIB)

Hingga saat ini jumlah santri MTQ Isy Karima sebanyak kurang lebih seribu orang dan jumlah karyawannya mencapai tiga ratus orang. *Ma'had* ini setiap tahunnya mewisuda lima puluh hingga seratus *hafidz-hafidzah* Al Qur'an tiga puluh juz. Para alumninya tersebar baik di dalam maupun di luar negeri. Jika yang memilih bidang agama, maka banyak yang melanjutkan ke Timur Tengah, dan jika memilih bidang umum maka banyak yang melanjutkan pada universitas-universitas unggulan di Indonesia. Hal ini karena salah satu tujuan dari Isy Karima tidak hanya mencetak ulama-ulama, namun juga untuk melahirkan para ilmuwan dan saintis yang hafal Al Qur'an tiga puluh juz.

“Sekarang itu jumlah santrinya ya kurang lebih seribu ada. *Kalo* karyawannya tiga ratusan, itu *udah* semua unit *lho* ya. *Kalo* lulusannya, alumni ya, *kalo* dari awal-awal dulu yang *Ma'had 'Aly* juga, ya seribuan lebih itu. Soalnya *kan* sekarang itu dalam setahunnya Isy Karima itu mewisuda paling *gak* itu antara lima puluh sampai seratus *huffazh* tiga puluh juz. *Nah kalo* alumninya, itu sekarang juga *macem-macem* melanjutkan pendidikannya. *Kalo* yang agama banyak yang Madinah, Yaman, Mesir, Sudan, Pakistan, *kalo* di Jakarta ya Lipia itu yang banyak. Yang umum juga banyak di kampus-kampus unggulan, seperti UGM, UI, ITS, ITB, dan masih banyak yang lain. Karena *kan* memang tujuan Isy Karima itu *sebenarnya gimana* nanti ke depannya itu ada seorang dokter

yang *hafizh* qur'an, ada CEO perusahaan yang *hafizh*, *trus* ada arsitek tapi *kalo* disuruh lanjutin ayat, *nyaut gitu loh hehe*. Jadi memang *gimana* caranya antara sains dan Al Qur'an ini bisa kita gabungkan *gitu*." (Mubin – Kepala Personalia, 24 Oktober 2017, 10.35 WIB)

MTQ Isy Karima rutin mengadakan *dauroh* atau pelatihan bagi seluruh karyawan beserta keluarganya setiap bulan guna meningkatkan kualitas kinerja dan rohaninya. Adapun mengenai kompensasi dan pemeliharaan, *ma'had* ini memberikan berbagai fasilitas yang telah disediakan, mulai dari tunjangan kesehatan, perumahan *asatidzah*, pendidikan bagi putra-putri karyawan, hingga promosi kelanjutan studi ke luar negeri atau pun *reward* umroh dan naik haji. Faktor-faktor inilah salah satu yang membuat para karyawan merasa betah di *ma'had* Isy Karima lebih lama.

FOKUS PENELITIAN

Mengingat waktu yang terbatas serta data yang diperoleh dalam melakukan penelitian ini, maka dibuat batasan-batasan sebagai berikut: *Pertama*, subjek penelitian terfokus pada sebuah organisasi pondok pesantren yang terdiri dari empat orang dengan klasifikasi dua karyawan dan dua guru. *Kedua*, organisasi pondok pesantren difokuskan pada organisasi *Ma'had Tahfizhul Qur'an* Isy Karima Karanganyar, Jawa Tengah. *Ketiga*, permasalahan difokuskan kepada praktek perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, hubungan karyawan internal, dan filosofi sumber daya manusia yang dipraktekkan pada organisasi tersebut.

TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut: *Pertama*, mengetahui gambaran proses perencanaan SDM yang diterapkan. *Kedua*, mengetahui gambaran proses rekrutmen yang diterapkan. *Ketiga*, mengetahui gambaran proses pelatihan SDM yang diterapkan. *Keempat*, mengetahui gambaran proses kompensasi yang diterapkan. *Kelima*, mengetahui gambaran proses hubungan karyawan internal yang diterapkan. *Keenam*, mengetahui gambaran filosofi sumber daya manusia yang diterapkan.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian dilakukan oleh Jouda *et al* (2016) dengan judul *The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk membahas dampak praktek pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan di dalam organisasi tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan atas praktek manajemen SDM dapat meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan pada institusi perguruan tinggi.

Penelitian dilakukan oleh Augustine dan Jannah (2014) dengan judul *The Staff Planning for The Second Category of Honorary Employees in Bogor Regency*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan perencanaan kepegawaian bagi pegawai honorer Kategori Dua yang tidak lolos pada tes Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Kabupaten Bogor. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan mempekerjakan kembali para pegawai

honorer berdasarkan beberapa pertimbangan, yaitu lingkungan, peramalan, tujuan, rencana, dan dukungan pemerintah.

Penelitian dilakukan oleh Patimah (2015) dengan judul *Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Se-Kota Bandar Lampung*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh rekrutmen dan seleksi kepala sekolah terhadap kinerjanya di MIN di Bandar Lampung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi kepala sekolah memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala sekolah itu sendiri.

Penelitian dilakukan oleh Zhao *et al* (2014) dengan judul *General Practice On-the-Job Training in Chinese Urban Community: A Qualitative Study on Needs and Challenges*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi kebutuhan dan tantangan pelatihan di tempat kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pekerja dan pelayanannya sangat meningkat dengan adanya pelatihan *on the job*.

Penelitian dilakukan oleh Liang dan Akiba (2014) dengan judul *Chacarteristics of Teacher Incentive Pay Programs: A Statewide District Survey*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji karakteristik program insentif guru yang digunakan oleh sekolah menengah di Missouri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebuah program insentif dapat digunakan sebagai alat untuk merekrut dan mempertahankan guru.

Penelitian dilakukan oleh Alfa *et al* (2016) dengan judul *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor pribadi, budaya perusahaan, dan kepuasan kerja terhadap pemutusan hubungan kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor pribadi, budaya perusahaan, dan kepuasan kerja merupakan di antara faktor pemutusan hubungan kerja karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Bohlander dan Snell (2010) berpendapat bahwa manajemen SDM adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan, dan memberikan imbalan atas usahanya dalam bekerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2010) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu serta seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Manajemen SDM meletakkan tujuan organisasi sebagai langkah awal pembangunan konsep untuk menolong para manajer dalam membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan. Oleh sebab itu, menurut Alwi (2001) manajemen SDM dikembangkan atas dasar proses dan hasil akhir yang ditentukan oleh perkembangan interaksi yang dinamis dari faktor-faktor lingkungan bisnis seperti

ekonomi, politik, teknologi, dan respon organisasi terhadap perubahan faktor-faktor tersebut.

Simamora (2006) mengemukakan bahwa berdasarkan perkembangannya, terdapat dua terminologi dalam konsep SDM, yaitu manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan terminologi modern yang mengemuka selama kurun waktu 1970-an dan diterima secara luas pada tahun 1989 pada saat Perhimpunan Amerika untuk Administrasi Personalialia (*American Society for Personnel Administration, ASPA*) mengganti namanya menjadi Perhimpunan untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (*Society for Human Resource Management, SHRM*).

Flippo (1996) menjelaskan bahwa manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Sehingga dari perspektif ini, manajemen personalia ingin berkembang melalui penerimaan beberapa tambahan penekanan agar menghasilkan paduan keahlian yang lebih kaya.

Menurut Dessler (2004) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen dalam proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Simamora (2006) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai fokus strategik dan terintegrasi dengan semua kebijakan bisnis perusahaan. Manajemen SDM menganggap manusia sebagai aktiva perusahaan yang paling penting.

Selayaknya sumber daya, SDM perlu dikelola dengan baik. Maka yang perlu disadari sebagai landasan utama adalah bahwa pada suatu waktu sumber daya itu akan habis, salah satunya dengan menurunnya produktivitas karyawan. Oleh karena itu, Zainal *et al* (2014) menjelaskan bahwa terdapat pemikiran ilmiah baru yang menganggap manusia merupakan suatu bentuk investasi atau modal. Hal ini dikemukakan oleh Theodore Schultz pada tahun 1960 dalam pidatonya yang berjudul *Investment in Human Capital* di hadapan *The American Economic Association*.

Kearns dalam Gaol (2014) memaparkan bahwa manajemen modal manusia (*human capital management*) adalah menciptakan nilai melalui orang dan merupakan filosofi pengembangan manusia. Hal tersebut mendorong organisasi untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan manusia untuk mencapai tingkat signifikan yang lebih tinggi secara kinerjanya. Pada akhirnya intervensi organisasi atau perusahaan terhadap karyawannya sangatlah diperlukan, terutama dalam penambahan pengetahuan dan *value* pengembangan manusia.

Beberapa model definisi yang berkaitan dengan sumber daya manusia ini merupakan tahapan fungsi dari SDM sendiri pada sebuah organisasi ataupun perusahaan.

Perencanaan SDM

Menurut Simamora (2006) perencanaan merupakan proses untuk menetapkan tujuan apa yang akan diraih selama periode waktu ke depan dan apa yang akan

dilakukan untuk mencapai tujuan itu. Sedangkan perencanaan SDM menghimpun dan menggunakan informasi untuk menunjang keputusan investasi sumber daya dalam berbagai aktivitas SDM. Pada intinya, perencanaan ini adalah fase untuk menganalisa kebutuhan SDM organisasi di tengah kondisi yang berubah dan melakukan aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Seringkali seiring berkembangnya sebuah organisasi atau perusahaan, diperlukan perencanaan dalam pekerjaan karyawan. Dessler (2004) membagi perencanaan kebutuhan pekerjaan menjadi tiga hal, antara lain memprediksi kebutuhan personel, menganalisa pasokan tenaga kerja dari dalam, dan meramalkan pasokan tenaga kerja dari luar.

Pendekatan perencanaan personel yang paling umum melibatkan penggunaan teknik-teknik sederhana untuk memperkirakan kebutuhan penyusunan staf. Teknik-teknik tersebut menurut Dessler (2004) yaitu analisis tren, analisis rasio, *scatter plot*, ramalan terkomputerisasi. Teknik apapun yang digunakan, kemampuan manajerial tetap yang akan sangat berperan penting. Teknik-teknik prediksi tersebut harus selalu dimodifikasi seiring dengan perubahan di masa depan.

Langkah selanjutnya setelah mengetahui kebutuhan pengisian staf adalah memperkirakan kemungkinan pasokan calon karyawan, baik dari dalam maupun dari luar. Pada kali ini dimulai dengan calon karyawan dari dalam. Tugas utamanya adalah menentukan karyawan mana yang saat ini memenuhi syarat untuk diproyeksikan. Dessler (2004) membaginya dalam beberapa cara, yaitu aistem manual dan bagan pengganti dan sistem informasi terkomputerisasi. Pemilihan salah satu dari kedua cara ini disesuaikan dengan jenis perusahaan/organisasi yang dikembangkan, terutama terkait faktor jumlah karyawannya.

Jika kandidat dari dalam tidak mencukupi untuk mengisi lowongan yang tersedia, maka perlu beralih untuk mengantisipasinya dengan meramalkan kandidat dari luar. Namun, memang terdapat beberapa hal yang harus dipertimbangkan, di antaranya adalah kondisi ekonomi dan taraf pengangguran yang diperkirakan.

Rekrutmen

Salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting adalah perekrutan karyawan. Karena ia bukan hanya untuk menarik calon karyawan baru, namun juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankannya setelah bekerja. Menurut Schuler dan Jackson (1997) rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2009) rekrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai demi tujuan operasional. Sedangkan Siagian (2008) berpendapat bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Pada saat merancang program rekrutmen, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan tujuannya. Kemudian yang akan muncul adalah di mana dan bagaimana cara melakukannya. Pada saat merancang program rekrutmen, langkah

pertama yang harus dilakukan adalah menentukan tujuannya. Kemudian yang akan muncul adalah di mana dan bagaimana cara melakukannya. Simamora (2006) mengungkapkan beberapa jenis saluran rekrutmen yang lazim digunakan, antara lain *job posting*, persediaan keahlian, rekomendasi karyawan, *walk-in*, *write-in*, perguruan tinggi, lembaga pendidikan, iklan, agen penempatan kerja, dan konsultan manajemen.

Proses rekrutmen berusaha memastikan bahwa yang terbaiklah yang akan diterima dan yang terbaiklah yang akan tetap bertahan. Karena perubahan sangat pesat di bidang teknologi, kebutuhan menyeimbangkan bahkan lebih penting. Perusahaan tidak mampu bertahan tanpa keterampilan dan penguasaan teknologi paling mutakhir, sehingga harus teratur menengok ke metode rekrutmen serta sumber dayanya.

Pelatihan

Pada Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 9 tentang ketenagakerjaan disebutkan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang serta kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Wexley dan Yukl dalam Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Tekanan kompetitif yang ada saat ini menuntut organisasi untuk merekrut karyawan yang memiliki pengetahuan dan ide cemerlang, keterampilan, dan kemampuan yang dapat memberikan hasil maksimal.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006) pelatihan adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Simamora (2006) juga berpendapat bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, dan sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pada intinya, pelatihan berkenaan dengan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengalaman, dan pengetahuan tertentu.

Sebuah perusahaan atau organisasi akan memberikan bentuk pelatihan yang sesuai dengan kondisi karyawan. Schuler dan Jackson (1997) menjelaskan bahwa jenis-jenis kegiatan pelatihan antara lain (1) di tempat kerja (*on the job*) meliputi latihan instruksi kerja, magang, rotasi, dan pengawasan; (2) di tempat (*on site*) tetapi bukan *on the job* meliputi sekolah perusahaan, instruksi yang terprogram, *videotape*, *videodisks*, *interactive video training* (IVT), dan latihan telekomunikasi; serta (3) di luar tempat kerja (*off the job*) yang meliputi kursus formal, simulasi, pusat penilaian, permainan peran, dan perjalanan ke hutan rimba.

Biasanya sebelum memutuskan untuk mengadakan pelatihan, organisasi/perusahaan akan terlebih dahulu melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Berdasarkan data-data yang terkumpul dari analisis tersebut, nantinya organisasi/perusahaan akan bisa menentukan jenis pelatihan mana yang sedang dibutuhkan.

Kompensasi

Menurut Dessler (2004) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Mathis dan Jackson (2006) juga menjelaskan bahwa kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang untuk memilih bekerja di sebuah organisasi dari pada organisasi yang lain. Sehingga para pemberi kerja harus agak kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten.

Sedangkan menurut Kanungo dan Mendonca (1992) kompensasi adalah semua bentuk penghargaan yang sifatnya moneter maupun penghargaan yang bersifat non-moneter, termasuk di dalamnya pujian dan pengakuan yang diberikan atasan kepada bawahan. Hal ini membuktikan bahwasanya kompensasi itu tidak hanya yang bersifat finansial, namun dapat juga berbentuk non finansial. Terdapat berbagai bentuk pembayaran sebagai suatu penghargaan atas jerih payah seorang pekerja. Milkovich dan Newman (2005) membagi bentuk kompensasi atas kompensasi total dan *relational returns*.

Menurut Milkovich dan Newman (2005) kompensasi total lebih bersifat transaksional, artinya merupakan transaksi antara pemberi kerja dan timbal baliknya yaitu pekerja mendedikasikan tenaga dan pikirannya pada organisasi. Milkovich dan Newman (2005) membagi kompensasi total ini menjadi bayaran yang secara langsung diterima sebagai kompensasi tunai dan yang tidak langsung diterima sebagai *benefits*. Kompensasi tunai dapat berbentuk gaji pokok, biaya hidup, dan insentif, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan *benefits* terbagi menjadi dana pensiun, asuransi, pelayanan, dan fasilitas.

Milkovich dan Newman (2005) mengungkapkan bahwa *relational returns* ini merupakan perolehan psikologis seseorang mempercayai apa yang mereka dapat di dalam tempat kerja. *Relational returns* meliputi status dan pengakuan, keamanan pekerjaan, tantangan pekerjaan, dan peluang belajar.

Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi sumber daya manusia lainnya. Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, produktivitas, putaran kerja, dan proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Hubungan Karyawan Internal

Program hubungan karyawan yang tertata dan terimplementasi dengan baik, sangat menguntungkan bagi organisasi dan karyawannya. Menurut Simamora (2006) hubungan karyawan internal terdiri dari aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan perpindahan para karyawan di dalam organisasi. Aktivitas-aktivitas manajemen SDM ini memasukkan tindakan-tindakan promosi, transfer, demosi, pengunduran diri, pemecatan, pemberhentian, dan pensiun. Tindakan disiplin dan disipliner juga merupakan aspek krusial dari hubungan karyawan internal.

Berdasarkan aktivitas-aktivitas SDM di atas, terdapat beberapa istilah yang seringkali menjadi perhatian bagi karyawan, yaitu pengunduran diri, pemecatan, dan pemberhentian. Ketiga istilah ini jika dirangkum menjadi satu, maka dapat juga disebut sebagai pemutusan hubungan kerja (PHK). Panggabean (2012) membagi pemutusan

hubungan kerja menjadi beberapa fungsi, antara lain mengurangi biaya tenaga kerja, menggantikan kinerja yang buruk, meningkatkan inovasi, dan kesempatan untuk perbedaan yang lebih besar.

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya pemutusan hubungan kerja cukup kompleks dan saling berkaitan. Menurut Maier dalam Alfa *et al* (2016), faktor-faktor tersebut antara lain (1) faktor pribadi meliputi usia, lama kerja, dan keterkaitan terhadap perusahaan; (2) kepuasan kerja, dan (3) budaya perusahaan.

Sebuah perusahaan yang ideal adalah perusahaan yang mampu menurunkan tingkat *turnover* pada karyawannya. Salah satunya yaitu dengan memperhatikan beberapa faktor di atas. Selain itu karena *turnover* hanya akan mengakibatkan terlalu banyak adaptasi, sehingga menghambat produktivitas perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2012) pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus. Sekaran (2013) menjelaskan bahwa studi kasus berfokus pada pengumpulan informasi tentang objek spesifik, dan kegiatan, seperti unit bisnis tertentu atau organisasi.

Menurut Nasution (2003) lokasi penelitian menunjukkan pada pengertian tempat atau lokasi sosial penelitian yang dicirikan oleh adanya unsur yaitu pelaku, tempat, dan kegiatan yang dapat diobservasi. Lokasi pada penelitian ini difokuskan pada Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur'an Isy Karima* atau yang lebih dikenal dengan nama *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*. Serta lebih dikhususkan lagi para guru dan karyawan pada organisasi tersebut.

Subjek penelitian ini menjadi informan yang akan memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian melalui wawancara. Informan adalah seseorang yang benar-benar mengetahui suatu persoalan atau permasalahan tertentu yang darinya dapat diperoleh informasi yang jelas, akurat, dan terpercaya (Moleong, 2009). Kriteria informan/narasumber yang penulis pilih adalah dua karyawan dan dua guru yang masing-masing tergolong pada satu laki-laki dan satu perempuan, di mana telah bekerja lebih dari sepuluh tahun.

Pada penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer yang berupa catatan hasil wawancara dan dokumentasi, serta data sekunder yang berupa studi pustaka, literatur, dan penelitian terdahulu. Sedangkan untuk metode pengumpulan data, hanya digunakan dua cara yaitu berupa dokumentasi dan wawancara. Setelah melakukan pengumpulan data, seluruh data yang terkumpul kemudian diolah oleh peneliti. Data dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan secara menyeluruh data yang didapat selama proses penelitian. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2012) mengungkapkan bahwa dalam mengolah data kualitatif dilakukan melalui tahap reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Metode penelitian terakhir yang digunakan adalah melakukan keabsahan data. Di dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan validitas

interbal pada aspek nilai kebenaran, pada penerapannya ditinjau dari validitas eksternal, dan realibilitas pada aspek konsistensi, serta objektivitas pada aspek naturalis (Sugiyono, 2012). Terdapat dua uji yang digunakan, yaitu uji kredibilitas yang tergolong dalam triangulasi dan bahan referensi. Serta keabsahan data kedua yang digunakan adalah uji *transferability*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan SDM

Hal pertama dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia adalah dengan menganalisis pekerjaan itu sendiri. *Ma'had* telah melakukan analisis pekerjaan, yaitu dengan adanya deskripsi pekerjaan dari para tenaga kerja.

“Oh kalo gambaran pekerjaan karyawan yang secara dokumennya ada mas, kita ada menyimpan. Itu ada di bagian kami, personalia kan. Jadi ya memang sudah terukur apa-apa saja tugas dan tanggung jawab dari masing-masing karyawan dan guru yang ada di ma'had.” (Mubin – Kepala Personalia, 21/04/18 09.55 WIB)

Hal ini dibenakan oleh *mudir ma'had* bahwa pondok pesantren memiliki deskripsi pekerjaan dari setiap tenaga kerja yang ada yang bekerja di *ma'had*.

“Kalo dokumen ada, itu nanti di bagian personalia. Di sana sudah sangat rinci terkait jenis-jenis pekerjaannya. Ya dari mudir, kepala-kepala sekolah, hatta karyawan security gitu semuanya ada.” (Apip – *Mudir Ma'had*, 21/04/18 11.20 WIB)

Menurut Simamora (2006) bahwa perencanaan SDM menghimpun dan menggunakan informasi untuk menunjang keputusan investasi sumber daya dalam berbagai aktivitas SDM. Perencanaan SDM pada karyawan dan guru pondok pesantren adalah dengan adanya susunan gambaran pekerjaan. Menurut Flippo (1996) analisis pekerjaan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu.

Selanjutnya adalah dengan menyesuaikan kebutuhan yang ada, tidak memaksakan untuk merutinkan kegiatan ini dalam jangka waktu tertentu, karena hanya akan mengakibatkan aktivitas SDM yang tidak efektif. Jika dilakukan secara objektif, salah satu manfaat dari perencanaan SDM ini menurut Nawawi (2001) adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM.

Pondok pesantren setiap tahunnya akan selalu mengalami perkembangan. Hal ini berdampak pada kebutuhan karyawannya. Jika melihat pada praktek perencanaan SDM di perusahaan-perusahaan, di sana menerapkan rutinitas untuk mengadakan rekrutmen dan seleksi yang telah terjadwal. Namun program perencanaan SDM yang diterapkan di pondok pesantren menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan itu sendiri. Dessler (2004) mengungkapkan bahwa organisasi dapat menggunakan analisis rasio untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja.

Hal lain yang dilakukan adalah dengan melakukan penambahan bobot pekerjaan kepada karyawan jika memungkinkan. Peramalan metode ini terjadi jika terdapat unit-unit baru pada pondok pesantren yang baru didirikan, sehingga membutuhkan karyawan

baru yang harapannya karyawan ini telah memiliki pengalaman sebelumnya dan memahami budaya pondok pesantren. Menurut Nawawi (2001) salah satu manfaat dari perencanaan SDM adalah meningkatkan efektifitas and efisiensi pendayagunaan SDM. Penambahan bobot pekerjaan ini dapat dilakukan jika kebutuhan karyawan tidak terlalu banyak.

Hal terakhir yang dilakukan oleh MTQ Isy Karima dalam perencanaan SDM adalah meramal pasokan tenaga kerja dari luar dengan adanya pengajuan pengadaan karyawan dari unit ke *ma'had*. Pada dasarnya peramalan pengadaan karyawan dari luar ini dilakukan jika pengadaan karyawan dari sumber internal sudah tidak mampu memenuhi. Nawawi (2001) juga memaparkan bahwa manfaat lain dari perencanaan SDM adalah meningkatkan koordinasi antar manajer unit departemen. Koordinasi ini dilakukan karena unit pendidikan pada MTQ Isy Karima tidak dapat melakukan proses rekrutmen secara mandiri, namun harus tetap melalui bagian personalia *ma'had*. Kesimpulannya adalah pondok pesantren lebih memprioritaskan peramalan pengadaan karyawan dari sumber internal dibandingkan dari eksternal.

Rekrutmen

Salah satu tugas personalia adalah menempatkan karyawan baru sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Jika pada akhirnya pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, maka tugas bagian personalia juga untuk mengganti atau memindahkan karyawan tersebut pada pekerjaan yang lain. Hal ini pun dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

“Iya gini mas. Saya sampaikan rotasi memang ada, tapi itu nanti sesuai kebutuhan.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.18 WIB)

Salah satu karyawan yang mengalami transfer pekerjaan adalah Ibu Sri. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh suami Ibu Sri.

“Jadi kan dulu sempet ganti-ganti kan mas ya kerjanya, dari masak, trus ke kantin, trus ke dapur lagi.” (Agus – Suami Sri, 13/01/18 19.58 WIB)

Salah satu indikator keberhasilan sebuah pondok pesantren adalah ketika mampu bersinergi dengan masyarakat sekitar di dalam berbagai aspek. Hal ini yang menjadikan informasi pondok pesantren cepat menyebar di kalangan masyarakat sekitar, salah satunya mengenai informasi rekrutmen karyawan. Sebagaimana yang dialami oleh Bapak Jumadi saat pertama kali bergabung dengan pondok pesantren sebagai karyawan.

“Saya sholat Jum’at di situ, gak ada yang adzan, saya disuruh adzan, gitu ya udah disuruh adzan ya adzan. Habis itu saya pulang, pulang ya kerja seperti biasanya ya to. Lalu ada tawaran, seng adzan kui sopo to? Kan gitu. Nek dikon gelem kerjo kene, gelem kerjo kene opo ora gitu, sama Pak Wardi.” (Jumadi – Karyawan *Amil*, 25/01/18 06.12 WIB)

Program rekrutmen terakhir yang diterapkan adalah dengan mengirimkan berkas lamaran kepada pondok pesantren. Salah satu guru yang mengalami proses rekrutmen ini adalah Ustadzah Halimah, di mana beliau mengirimkan berkas lamaran kerja kepada pihak KB-RA.

“Kalo saya dulu mengirim lamaran kerja mas. Saya kan dulu masih di Ngargoyoso sana mas, trus saya denger kok Isy Karima mau buka kaya PAUD

gitu, dan membutuhkan guru. Ya udah saya lamar aja langsung gitu mas.”
(Halimah – Guru, 21/03/18 13.14 WIB)

Siagian (2008) berpendapat bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek rekrutmen SDM di pondok pesantren bersumber dari internal dan eksternal. Sumber internal yang diterapkan adalah adanya penyegaran pekerjaan melalui program transfer yang dilakukan sesuai kebutuhan.

Setiap karyawan baik itu di perusahaan ataupun organisasi tentu memiliki keahlian masing-masing. Salah satu tugas personalia adalah menempatkan karyawan baru sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Jika pada akhirnya pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, maka tugas bagian personalia juga untuk mengganti atau memindahkan karyawan tersebut pada pekerjaan yang lain. Hal ini pun dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

Adapun sumber eksternal mencakup adanya tawaran pekerjaan langsung dari karyawan atau pengurus pondok pesantren. Schuler dan Jackson (1997) berpendapat bahwa program referal karyawan kebanyakan adalah iklan secara lisan, yaitu sarana bagi para karyawan lama memberi rekomendasi mengenai para pelamar dari luar perusahaan. Program referal karyawan ini pada kenyataannya hanya diterapkan pada saat awal mula berdirinya pondok pesantren, di mana jumlah karyawan dan pengurus pada saat itu tidak banyak.

Seiring berkembangnya pondok pesantren, bertambah pula jumlah karyawannya, dan proses rekrutmen dengan model seperti ini sudah tidak digunakan lagi. Proses rekrutmen hanya melalui jalur resmi, yaitu pada bagian personalia pondok pesantren. Pengajuan lamaran kerja menjadi program rekrutmen terakhir yang bersumber dari eksternal. Menurut Schuler dan Jackson (1997) *walk-in applicant* adalah di mana sejumlah karyawan mencalonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan tersebut. Program inilah yang saat ini berjalan di pondok pesantren, dikarenakan kebutuhan karyawan yang semakin banyak.

Para pelamar akan mengirimkan berkas lamaran pekerjaan ke bagian personalia pondok pesantren. Berkas ini yang kemudian akan diseleksi, dan bagi yang lolos akan mengikuti wawancara pada bagian personalia. Hal ini dikarenakan pondok pesantren walaupun bergerak sebagai organisasi non profit, namun tetap tidak ingin hanya mendapatkan karyawan dengan kualitas yang di bawah standar. Proses rekrutmen seperti ini dilakukan dua sampai tiga kali dalam setahun.

Pelatihan

Setiap masing-masing bagian pada sebuah organisasi tentu memiliki seorang koordinator atau kepala, pun begitu yang terjadi pada karyawan di pondok pesantren. Kepala karyawan selalu mengawasi dan mengevaluasi kinerja para karyawan sesuai pekerjaannya. Agenda *syuro* pekanan ini selain berisi tentang evaluasi pekerjaan juga sebagai pembinaan khusus tiap unit dalam bidang Al Qur'an.

“Trus kemudian juga unit-unit mereka juga mengupgrade masing-masing, mereka juga punya program. Jadi kalo tadi ma'had punya program besar, lha

unit-unit tetap mereka punya kewajiban untuk mengupgrade karyawannya, khususnya di Qur'an. Seperti itu, iya." (Mubin, 13/01/18 10.27 WIB)

Sebuah organisasi atau perusahaan seringkali memfasilitasi karyawannya untuk melanjutkan pendidikannya guna mengembangkan pengetahuan yang harapannya dapat berguna bagi organisasi atau perusahaan tersebut. Pondok pesantren juga menerapkan pelatihan semisal ini terhadap para guru yang karyawannya. Hal ini dialami oleh Ari, seorang *driver* MATIQ yang dikuliahkan S1 oleh *ma'had* di bidang psikologi, hingga saat ini membantu MATIQ dalam bagian Bimbingan dan Konseling.

"Driver MATIQ mas Ari, kemaren itu sempat dikuliahkan sama *ma'had* di Univet ambil psikologi. Ya alhamdulillah sekarang bisa bantu-bantu di BK selain tetap jadi driver." (Anto – Guru, 10/05/18 19.48 WIB)

Program pelatihan pada sebuah organisasi seringkali menyesuaikan dengan bidang yang ditekuni oleh organisasi tersebut. Pondok pesantren misalnya, program pelatihan yang diadakan pun lebih banyak pada kegiatan keagamaan seperti kajian dan *dauroh*.

"Ada, tapi ya bentuknya lebih seperti kajian atau *dauroh* gitu ya. Tentang parenting, pendidikan anak, dan lain-lain." (Halimah – Guru, 21/03/18 13.19 WIB)

Selain mengedepankan pelatihan-pelatihan yang bersifat keagamaan, pondok pesantren juga tidak meninggalkan pelatihan yang berhubungan dengan ketenagakerjaan. Hal ini dilakukan agar kinerja karyawan pada masing-masing jenis pekerjaan dapat membuahkan hasil yang maksimal, sehingga akan menunjang kegiatan pondok pesantren.

"Adapun kalo pembinaan-pembinaan ke sistem kerja, itu lebih banyak ya kita kirim ke *dauroh-dauroh* gitu saja, atau mendatangkan orang lain. Kaya dapur kemaren. Dapur ya udah mendatangkan chef ke sini untuk perbaikan gizi gimana agar bagian dapur itu tau ini yang gizinya baik, ini yang gizinya kurang sehingga nanti ketika masak bisa direkomendasi oleh semuanya untuk kesehatan, walaupun dari rasa santri punya lidah sendiri biasanya gitu." (Apip – *Mudir Ma'had*, 29/01/18 09.42 WIB)

Simamora (2006) berpendapat bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, dan sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek pelatihan SDM pada karyawan dan guru mencakup dalam tiga jenis, yaitu *on the job*, *on site*, dan *off the job*. Pelatihan secara *on the job* dilakukan dengan adanya *syuro* pekanan yang akan dipimpin oleh kepala karyawan dan guru pada saat bekerja dan rapat. Pendidikan lanjutan juga dilakukan di pondok pesantren. Menurut Schuler dan Jackson (1997) sekolah perusahaan memfokuskan pada pendidikan pegawai dan kadang-kadang para pelanggan.

Adapun Hari Tarbiyah dilakukan setiap dua kali dalam sebulan. Kegiatan ini berisi tentang materi keagamaan, penyamaan kembali visi misi, dan motivasi kerja, baik yang bersifat duniawi maupun akhirat. Menurut Schuler dan Jackson (1997) banyak program latihan menggunakan metode ini karena secara efisien dan serempak menyalurkan sejumlah informasi kepada kelompok besar orang-orang.

Selain mengedepankan pelatihan-pelatihan yang bersifat keagamaan, pondok pesantren juga tidak meninggalkan pelatihan yang berhubungan dengan ketenagakerjaan. Hal ini dilakukan agar kinerja karyawan pada masing-masing *jobdesc* dapat membuahkan hasil yang maksimal, sehingga akan menunjang kegiatan pondok pesantren. Program pelatihan SDM terakhir yang dipraktekkan oleh pondok pesantren adalah perbaikan gizi bersama *chef*. Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa istilah pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Program ini adalah pelatihan ketenagakerjaan yang bersifat teknis, di mana langsung dibimbing dan dimentori oleh ahli praktisi, serta kegiatan ini diadakan secara berkala dengan menyesuaikan kebutuhan pelatihan.

Bentuk pelatihan ketenagakerjaan semacam ini tentu tidak dilakukan kepada seluruh bidang pekerjaan para karyawan dan guru, karena terdapat beberapa pekerjaan karyawan yang memang dirasa cukup, dan tidak harus mendatangkan ahli untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Kompensasi

Gaji pokok menjadi salah satu poin yang terkandung dalam kompensasi ekonomis, di mana gaji pokok merupakan bentuk balas jasa yang pasti diberikan pondok pesantren kepada para karyawan setiap bulan. Nominal yang diberikan kepada para karyawan tergantung pada posisi yang dipegang.

“Ya kalo gaji pokok tetep tiap bulan mas. Iya jadi nanti gini, jadi nanti besarnya nanti tergantung posisi yang dia dapatkan.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.42 WIB)

Hal ini diakui oleh Bu Sri bahwa terdapat gaji pokok itu.

“Iya ada mas, ada. Kalo gaji pokok ya gaji pokok.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.17 WIB)

Bonus yang diberikan oleh *ma'had* bersifat karena adanya prestasi dari karyawan atau guru itu sendiri. Selain itu yang menjadi pertimbangan adalah masa jabatannya sudah lama.

“Penghargaan bagi mereka yang sudah loyalitas tinggi, kemudian prestasi yang bagus. Kita berangkatkan umroh atau haji. Kalo untuk umroh ya tetep kita pilih siapa di antara mereka yang berhak. Kalo haji, kita hanya bisa mendaftarkan saja.” (Apip – *Mudir Ma'had*, 29/01/18 09.46 WIB)

Selain gaji pokok, para karyawan juga mendapatkan insentif dari pondok pesantren. Insentif ini biasanya didapatkan ketika para karyawan berpartisipasi dalam sebuah kegiatan besar pondok pesantren.

“Kalo bonus dari *ma'had* enggak. Tapi kalo kita ada acara, seperti ada kegiatan amal setiap kamis itu. Nah itu nanti dari *ma'had* itu ada. Ya itu tiba-tiba ada gitu lho. Trus ada kegiatan dauroh. Nah kita panitia dapet.” (Jumadi – Karyawan *Amil*, 25/01/18 06.25 WIB)

Demi memberikan rasa nyaman dalam bekerja kepada para karyawan, maka pondok pesantren menyediakan beberapa kemudahan, salah satunya adalah pelayanan kesehatan berupa poliklinik.

“Fasilitas kalo untuk guru KB-RA gak ada sih ya. Kalo pelayanan itu, oh mungkin kesehatan ya. Iya kalo kesehatan baik karyawan atau guru, bisa berobat gratis di poliklinik ma’had. Tapi nanti tetap ada semacam iurannya gitu perbulan.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.24 WIB)

Salah satu aspek dari kompensasi yang seringkali tidak disadari adalah mengenai lingkungan kerja. Padahal lingkungan kerja adalah salah satu alasan karyawan betah atau tidak dalam bekerja. Lingkungan kerja yang tercipta di pondok pesantren adalah lingkungan yang qur’ani bersama hafidz-hafidzah (penghafal Al Qur’an).

“Hehe ya kalo saya seneng sih mas di sini, apa namanya, ya nyaman gitu lho di sini, jadi disamping rumah dekat, itu lho di sini kan kehidupan sehari-harinya sama hafidz-hafidzah, jadi bisa menimba ilmu di sini.” (Sri – Karyawan *Amil*, 11/01/18 12.46 WIB)

Menurut Dessler (2004) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek kompensasi SDM pada karyawan dan guru meliputi gaji bulan, haji dan umroh, insentif selepas kegiatan, berobat di poliklinik, serta lingkungan bersama penghafal Al Qur’an.

Gaji bulanan diberikan setiap bulan dengan besaran berdasarkan masa pengabdian serta bobot pekerjaan karyawan dan guru. Berdasarkan penjelasan dari beberapa narasumber, bahwa gaji pokok karyawan pondok pesantren belum mencukupi sepenuhnya. Namun demikian, para karyawan ternyata bersikap ridho atas besaran yang diterima, karena bukan perkara gaji yang menjadi motivasi karyawan dalam bekerja, tetapi terdapat motivasi-motivasi lain yang selalu menjadikan karyawan semangat dalam bekerja.

Simamora (2006) mengungkapkan bahwa kompensasi dapat mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, produktivitas, dan tingkat putaran karyawan. Program haji dan umroh ini adalah salah satu yang membuat karyawan dan guru lebih semangat dalam bekerja. Program ini adalah kompensasi bagi karyawan dan guru yang memiliki prestasi kerja, serta pengabdian kerja yang lama. Insentif selepas kegiatan juga memberikan dampak akan penghargaan *ma’had*, yaitu ketika karyawan maupun guru berpartisipasi dalam penyelenggaraan kegiatan-kegiatan besar *ma’had*.

Demi memberikan rasa nyaman dalam bekerja kepada para karyawan, maka pondok pesantren menyediakan beberapa kemudahan, salah satunya adalah pelayanan kesehatan berupa poliklinik. Poliklinik ini juga sangat membantu bagi karyawan pondok pesantren, karena dalam kehidupan sehari-hari tentu tidak lepas dari aspek kesehatan. Karyawan dan guru dapat berobat gratis di poliklinik, di mana tetap ada iuran kesehatan bagi karyawan dan guru.

Kanungo dan Mendonca (1992) membagi program kompensasi non ekonomis salah satunya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang terbangun di pondok pesantren membuat karyawan dan guru merasa nyaman, salah satunya adalah karena kebersamaan dengan para hafidz-hafidzah penghafal Al Qur’an. Hal ini seringkali tidak disadari oleh banyak orang. Padahal lingkungan kerja adalah salah satu alasan karyawan betah atau tidak dalam bekerja. Aspek lain dari sisi lingkungan yang membuat

karyawan pondok pesantren merasa nyaman bekerja adalah dapat rutin mempelajari Al Qur'an, dan perbaikan dalam diri.

Oleh karena itu, lingkungan kerja pondok pesantren ini menjadi salah satu kompensasi yang diterima oleh para karyawan dan guru ketika bekerja. Walaupun gaji karyawan belum maksimal, namun karena lingkungan yang qur'ani maka para karyawan merasa bahwa salah satu relung di hatinya yang masih kosong menjadi terisi yang menjadikan karyawan merasa nyaman dan bahagia.

Hubungan Karyawan Internal

Setiap orang tentu memiliki banyak aktivitas dalam kesehariannya, baik di dalam maupun di luar rumah. Namun terkadang beberapa hal ini tidak dapat dilakukan bersamaan. Oleh karena itu, hal inilah yang menjadi salah satu faktor seorang karyawan pondok pesantren mengundurkan diri dari pekerjaannya.

“Sementara ada yang resign mas, rata-rata mereka memang ada yang memang karena sudah repot di rumah tangga ya akhirnya dia resign. Hanya itu aja sih mas. Resign pribadi yang tidak ada kaitannya dengan ketenagakerjaan lah ibaratnya.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.48 WIB)

Pada awal mula karyawan bergabung dengan pondok pesantren, terdapat ketentuan-ketentuan yang telah disepakati, salah satunya mengenai tata tertib. Terkait pelanggaran yang bersifat *syar'i* (tidak dapat ditolerir), maka pondok pesantren akan langsung memberhentikan karyawan tersebut.

“Tetep ada. Tetep ada ketentuan-ketentuan PHK. Ketika dia melakukan pelanggaran-pelanggaran, kalo yang *syar'i* itu langsung.” (Apip – *Mudir Ma'had*, 29/01/18 10.07 WIB)

Klasifikasi *syar'i* di sini dijelaskan oleh Bapak Jumadi mencakup seperti mencuri, merokok, dan berzina.

“Alhamdulillah kalo ma'had itu punya kebijakan mas. Itu kalo pemberhentian itu kalo di ma'had itu yang bersifat *syar'i*. Contohnya mencuri, merokok, apalagi zina.” (Jumadi – *Karyawan Amil*, 25/01/18 06.28 WIB)

Faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan karyawan internal cukup kompleks dan saling berkaitan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek hubungan karyawan internal pada karyawan dan guru meliputi pengunduran diri dan pemberhentian. Menurut Maier dalam Alfa *et al* (2006) salah satu faktor yang mempengaruhi pemutusan hubungan kerja adalah faktor pribadi. Pengunduran diri pada karyawan dan guru dikarenakan faktor pribadi, seperti urusan keluarga, masalah ekonomi, dan pindah tempat tinggal.

Setiap orang tentu memiliki banyak aktivitas dalam kesehariannya, baik di dalam maupun di luar rumah. Namun terkadang beberapa hal ini tidak dapat dilakukan bersamaan. Oleh karena itu, hal inilah yang menjadi salah satu faktor seorang karyawan dan guru pondok pesantren mengundurkan diri dari pekerjaannya. Tak dapat dipungkiri lagi, faktor ekonomi merupakan salah satu hal yang menjadi pertimbangan seseorang dalam bekerja. Tetapi hal ini pula yang menjadi pertimbangan seorang karyawan dan guru untuk memutuskan mengundurkan diri. Faktor lain yang menjadi penyebab

karyawan dan guru mengundurkan diri adalah karena pindah tempat tinggal, sehingga jarak yang ditempuh menjadi jauh.

Program hubungan karyawan internal kedua yang diterapkan pada karyawan pondok pesantren adalah pemberhentian, di mana faktor pemberhentian karyawan dan guru lebih dikarenakan pelanggaran yang bersifat *syar'i*, dan adanya indisipliner kinerja yang dilakukan berulang kali. Pada awal mula karyawan dan guru bergabung dengan pondok pesantren, terdapat ketentuan-ketentuan yang telah disepakati, salah satunya mengenai tata tertib. Terkait pelanggaran yang bersifat *syar'i* (tidak dapat ditolerir), maka pondok pesantren akan langsung memberhentikan karyawan dan guru tersebut. Faktor lain yang menjadi penyebab seorang karyawan pondok pesantren diberhentikan adalah karena indisipliner atau tidak disiplin dengan pekerjaannya.

Panggabean (2012) mengemukakan bahwa di antara fungsi pemutusan hubungan kerja adalah menggantikan kinerja yang buruk. Pada kenyataannya *ma'had* telah melakukan pembinaan kepada para karyawan pada saat terdapat kinerja dari karyawan dan guru yang kurang bagus. Pemberhentian karyawan dan guru ini adalah hal yang sangat dihindarkan oleh pondok pesantren. Oleh karenanya, pondok pesantren mengupayakan berbagai hal agar tidak ada karyawan dan guru yang diberhentikan. Oleh karena itu jika dilihat secara umum, tingkat *turn over* yang terjadi pada karyawan dan guru pondok pesantren cenderung rendah.

Filosofi Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktek perencanaan sumber daya manusia di MTQ Isy Karima yaitu adanya susunan gambaran pekerjaan, menyesuaikan kebutuhan, penambahan bobot pekerjaan, dan pengajuan unit ke *ma'had*. Di antara praktek perencanaan SDM utama yang ada di pondok pesantren adalah menyesuaikan kebutuhan dan pengajuan unit ke *ma'had*.

“Sementara ini yang berjalan menyesuaikan dengan kebutuhan. Kita butuh berapa karyawan ya otomatis kita cari. Kita butuh berapa ustadz, otomatis kita cari. Nah itu tergantung kebutuhan unit.” (Apip – *Mudir Ma'had*, 29/01/18 09.30 WIB)

Praktek rekrutmen SDM di MTQ Isy Karima melalui program-program berikut ini, antara lain penyegaran pekerjaan, adanya tawaran, dan pengajuan berkas lamaran kerja. Di antara praktek rekrutmen SDM utama yang ada di pondok pesantren adalah pengajuan berkas lamaran kerja.

“Kalo saya dulu mengirim lamaran kerja mas. Saya kan dulu masih di Ngargoyoso sana mas, trus saya denger kok Isy Karima mau buka kaya PAUD gitu, dan membutuhkan guru. Ya udah saya lamar aja langsung gitu mas.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.14 WIB)

Praktek pelatihan karyawan di MTQ Isy Karima melalui program-program berikut ini, antara lain *syuro* pekanan, pendidikan lanjutan, Hari Tarbiyah, dan perbaikan gizi bersama *chef*. Di antara praktek pelatihan SDM utama yang ada di pondok pesantren adalah *syuro* pekanan, pendidikan lanjutan, dan Hari Tarbiyah.

“Oh hari tarbiyah itu to. Iya, guru-guru juga harus ikut. Itu kan program wajib *ma'had*, jadi ya semua karyawan dan guru yang ada di Isy Karima wajib ikut itu.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.48 WIB)

Praktek kompensasi karyawan dan guru di *ma'had* Isy Karima melalui program-program berikut ini, antara lain gaji bulanan, haji dan umroh, insentif selepas kegiatan, berobat di poliklinik, serta lingkungan bersama penghafal Al Qur'an. Di antara praktek kompensasi SDM utama yang ada di pondok pesantren adalah gaji bulanan, haji dan umroh, serta lingkungan bersama penghafal Al Qur'an.

“Iya alhamdulillah saya selama 20 tahun ini sudah diumrohkan sama ma'had alhamdulillah hehe yang lainnya juga jadi tambah semangat hehe” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.10 WIB)

Praktek hubungan karyawan internal pada karyawan dan guru di *ma'had* Isy Karima meliputi dua macam, yaitu mengundurkan diri dengan baik-baik, dan pemberhentian di mana ini adalah pilihan terakhir yang harus diambil. Di antara kedua jenis hubungan karyawan internal ini, yang lebih dominan adalah dengan mengundurkan diri baik-baik.

“Sementara ada yang resign mas, rata-rata mereka memang ada yang memang karena sudah repot di rumah tangga ya akhirnya dia resign. Hanya itu aja sih mas. Resign pribadi yang tidak ada kaitannya dengan ketenagakerjaan lah ibaratnya.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.48 WIB)

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, sehingga filosofi sumber daya manusia dari fungsi-fungsi yang penulis teliti tergolong dalam dua bagian, pertama adalah manajemen personalia. Flippo (1996) menjelaskan bahwa manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Fungsi yang tergolong dalam manajemen personalia antara lain perencanaan SDM, rekrutmen SDM, dan hubungan karyawan internal. Hal ini dikarenakan masih terfokus pada karyawan organisasi, namun belum menjadikan sumber daya manusia yang ada sebagai pendorong organisasi, sehingga tidak digolongkan dalam manajemen sumber daya manusia.

Golongan kedua dari filosofi sumber daya manusia di *ma'had* Isy Karima yaitu manajemen sumber daya manusia. Menurut Dessler (2004) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen dalam proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Fungsi yang tergolong dalam golongan ini antara lain pelatihan dan kompensasi SDM. Hal ini disebabkan telah memiliki fokus strategik dan terintegrasi dengan kebijakan organisasi, namun di sisi lain belum mampu memaksimalnya menjadi aset berharga untuk menyusun strategi organisasi yang efektif dan efisien, sehingga tidak juga digolongkan dalam manajemen modal insani.

Pada akhirnya, secara umum filosofi sumber daya manusia yang ada di *ma'had* Isy Karima lebih cenderung tergolong dalam manajemen personalia, namun tidak dipungkiri bahwa pada beberapa fungsi telah tergolong dalam manajemen sumber daya manusia. Kenyataan ini menjadi catatan bagi *ma'had* Isy Karima untuk lebih meningkatkan peran sumber daya manusianya, sehingga lebih mampu mendorong tercapainya tujuan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hasil dari penelitian ini antara lain: *Pertama*, praktek perencanaan SDM yang diterapkan yaitu adanya susunan gambaran pekerjaan, menyesuaikan kebutuhan, penambahan bobot pekerjaan, dan pengajuan unit ke *ma'had*. Berdasarkan pemaparan Simamora (2006) tentang pembagian perencanaan SDM yang efektif, maka persamaan dengan penelitian ini adalah pada perencanaan kepegawaian, di mana penelitian ini terdapat perencanaan karyawan baik dari dalam maupun dari luar. Adapun perbedaannya adalah pada penelitian ini tidak terdapat perencanaan program, karena perencanaan program akan dilakukan oleh masing-masing unit pendidikan.

Kedua, praktek rekrutmen SDM diterapkan melalui program-program berikut ini, antara lain penyegaran pekerjaan, adanya tawaran, dan pengajuan berkas lamaran kerja. Hal ini menunjukkan bahwa praktek rekrutmen SDM di pondok pesantren bersumber dari internal dan eksternal. Berdasarkan pembagian sumber rekrutmen oleh Schuler dan Jackson (1997) maka persamaan dengan penelitian ini adalah pada transfer, referal karyawan, dan *walk-in applicant*. Namun terdapat perbedaan sedikit pada proses referal karyawan, di satu sisi karyawan merekomendasikan calon pelamar dari luar, namun di sisi lain pondok pesantren secara umum menawarkan dan merekrut calon tenaga kerja dari alumni pondok pesantren tersebut, baik yang baru saja lulus maupun yang telah menyelesaikan pendidikan yang lebih tinggi di tempat lain.

Ketiga, praktek pelatihan karyawan di MTQ Isy Karima melalui program-program berikut ini, antara lain *syuro* pekanan, pendidikan lanjutan, Hari Tarbiyah, dan perbaikan gizi bersama *chef*. Hal ini menunjukkan bahwa praktek pelatihan SDM pada karyawan dan guru mencakup dalam tiga jenis, yaitu *on the job*, *on site*, dan *off the job*. Berdasarkan pembagian jenis pelatihan oleh Schuler dan Jackson (1997), persamaan dengan penelitian ini terletak pada pendidikan lanjutan, dan simulasi berupa perbaikan gizi bersama *chef*. Adapun perbedaannya adalah pada penelitian ini terdapat *syuro* pekanan di mana di dalamnya terdapat rapat koordinasi sekaligus pembinaan *tahfidz* Al Qur'an pada masing-masing unitnya, serta penelitian ini juga terdapat Hari Tarbiyah di mana pelatihan ini berisi penambahan keilmuan dari sisi agama dan rohani.

Keempat, praktek kompensasi karyawan dan guru diterapkan melalui program-program berikut ini, antara lain gaji bulanan, haji dan umroh, insentif selepas kegiatan, berobat di poliklinik, serta lingkungan bersama penghafal Al Qur'an. Berdasarkan pemaparan Kanungo dan Mendonca (1992) dalam pembagian kompensasi, maka persamaan dengan penelitian ini adalah pada gaji pokok, bonus prestasi, insentif, dan asuransi kesehatan. Adapun perbedaannya adalah penelitian ini terdapat kompensasi berupa lingkungan kerja yang nyaman, bukan hanya dengan antar personal, tetapi juga dengan kegiatan-kegiatan yang ada di pondok pesantren tersebut.

Kelima, praktek hubungan karyawan internal yang dilakukan terhadap karyawan dan guru pondok pesantren meliputi faktor mengundurkan diri, dan pemberhentian. Berdasarkan pendapat Maier dalam Alfa *et al* (2006) mengenai pembagian faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan hubungan kerja, maka persamaan dengan penelitian ini adalah pada faktor mengundurkan diri. Adapun perbedaannya pada penelitian ini juga terdapat faktor pemberhentian di dalam keputusan hubungan kerja.

Keenam, secara umum filosofi sumber daya manusia yang ada di *ma'had* Isy Karima lebih cenderung tergolong dalam manajemen personalia, terutama dalam fungsi perencanaan SDM, rekrutmen, dan hubungan karyawan internal. Tetapi tidak dipungkiri bahwa pada beberapa fungsi telah tergolong dalam manajemen sumber daya manusia, seperti pelatihan dan kompensasi. Berdasarkan pendapat Simamora (2006) mengenai manajemen sumber daya manusia, maka persamaan dengan penelitian ini adalah pada aspek pelatihan dan kompensasi telah memiliki fokus yang strategik sesuai dengan kebijakan organisasi. Adapun perbedaannya adalah pada aspek perencanaan SDM, rekrutmen, dan hubungan karyawan internal belum memiliki fokus yang strategik dan terintegrasi dengan seluruh kebijakan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, N. (2005). Sistem Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren dalam Perspektif Tradisi dan Inovasi (Studi Kasus atas Regenerasi Kepemimpinan Pondok Pesantren di Wilayah III Cirebon). *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*. 3 (2).
- Alfa, M. Z., Murni, S., dan Roring F. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara. *Jurnal EMBA*. 4 (1), 261-271.
- Augustine, L. dan Jannah, L. M. (2014). The Staff Planning for The Second Category of Honorary Employees in Bogor Regency. *International Journal of Administrative Science & Organization*. 21 (3), 165-172.
- Bohlander, G. W., dan Snell, S. (2010). *Managing Human Resources*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Cushway, B. (2002). *Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Dhofier, Z. (1994). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Kyai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Flippo, E. B. (1996). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U., dan Dahleez, K. A. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine. *International Review of Management and Marketing*. 6 (4), 1080-1088.
- Kanungo, R. N. dan Mendonca, M. (1992). *Compensation: Effective Reward Management*. Canada: John Deyell Company Limited.
- Kearns, P. 2005. *Human Capital Management*. London: Reed Business Information.
- Kreitner, R. (2004). *Management (9th ed.)*. Boston: Houghton Company.
- Liang, G. dan Akiba, M. Chacarteristics of Teacher Incentive Pay Programs: A Statewide District Survey. *Journal of Educational Administration*. 53 (6), 702-717.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, L. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, M. (2000). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Djambatan.
- Nawawi, H. (2001). *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Panggabean, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Patimah, S. (2015). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Se-Kota Bandar Lampung. *JIP-International Multidisciplinary Journal*. 3 (1), 165-190.
- Schuler, R. S. dan Jackson, S. E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, U. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press: Boston.
- Zhao, Y., Chen, R., Wang, B., Wu, T., Huang, Y., dan Guo, A. (2014). General Practice On-the-Job Training in Chinese Urban Community: A Qualitative Study on Needs and Challenges. *Plos One*. 9 (4).