



## IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI BINA ANAK SHOLEH (BIAS) *BOARDING SCHOOL* YOGYAKARTA

<sup>1</sup>Diningrum Citraningsih, <sup>2</sup>Nuha Adzkiyya Dzikrina

<sup>1,2</sup>STAI Terpadu Yogyakarta, Indonesia

Email : [diningrum.citra@gmail.com](mailto:diningrum.citra@gmail.com), [nuha.adzkiyya16@gmail.com](mailto:nuha.adzkiyya16@gmail.com)

### Article Info

Received	Accepted	Published
28 April 2023	28 April 2023	02 Mei 2023

### Keywords:

Implementations  
Human resources  
Boarding school

### ABSTRACT

This study aims to determine the application of human resource management in BIAS Yogyakarta Junior and Senior High School, especially in the realm of boarding schools or Islamic boarding schools. This type of research is a field study using observation, interview and documentation techniques. The results of the study can be seen that in the implementation of human resources carried out, HR planning is carried out by the HR management bureau by analyzing report data from school principals and cottages. Second, HR recruitment is carried out in steps including determining vacant positions, determining position requirements and determining recruitment sources and methods. Third, the selection process for job applicants is carried out by the stages of receiving a cover letter, and organizing selection tests (administration and interview). Fourth, the placement of human resources in BIAS boarding school junior and senior high schools by the intended work, knowledge, abilities, skills and expertise possessed and mastered. Fifth, training and human resource development. Sixth, compensation and provision of incentives.

### ABSTRAK

### Kata Kunci:

Implementasi  
Sumber daya manusia  
Boarding school

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan manajemen sumber daya manusia di SMP dan SMA BIAS Yogyakarta, khususnya pada ranah *boarding school* atau pondok pesantrennya. Jenis penelitian ini merupakan studi lapangan dengan menggunakan Teknik pengambilan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa dalam implementasi SDM dilakukan, perencanaan SDM yang dilakukan oleh biro manajemen sdm dengan menganalisis data laporan dari kepala sekolah dan pondok. Kedua, rekrutmen SDM dilakukan dengan langkah-langkah di antaranya menentukan jabatan yang kosong, menentukan persyaratan jabatan dan menentukan sumber serta metode rekrutmen. Ketiga, proses seleksi pelamar pekerjaan dilakukan dengan tahapan penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan tes seleksi (administrasi dan wawancara). Keempat, penempatan SDM di SMP dan SMA BIAS *boarding school* sesuai dengan pekerjaan yang dituju, pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki dan dikuasai. Kelima, pelatihan dan pengembangan SDM. Keenam, kompensasi/pemberian insentif.

---

**Copyright and License:**

Authors retain copyright and grant the journal right of first publication with the work simultaneously licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) that allows others to share the work with an acknowledgment of the work's authorship and initial publication in this journal.




---

**1. PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi seperti sekarang ini kompetisi yang terjadi sangat tinggi yang menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan kondisi di berbagai bidang sehingga banyak organisasi mengambil langkah perbaikan yang dulunya biasa saja (tradisional) menjadi mengikuti perkembangan zaman (modern). Kondisi ini harus benar-benar dipersiapkan secara proporsional. Persiapan ini terutama yang menyangkut masalah sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai dengan perkembangan dunia saat ini. Oleh karena itu, peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat, sehingga perlu diupayakan terus dan berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan masyarakat. Manajemen membahas tentang bagaimana para pemimpin (manajer) dalam suatu organisasi atau lembaga berusaha agar suatu program dapat berjalan sesuai dengan rencana.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi, lembaga, atau instansi pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuan dan keberhasilan di samping faktor lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).<sup>1</sup>

Kualitas SDM dapat dinilai dari dua kategori. Pertama, kualitas fisik yang mencerminkan ciri-ciri kualitas lahiriyah, seperti keserasian tinggi dan berat badan, daya fisik yang dimiliki, tingkat kesegaran dan kesehatan jasmani, tingkat konsumsi pangan yang bergizi. Kedua, kualitas non-fisik yang mencerminkan kualitas batiniah; seperti kualitas pribadi yang melekat pada diri seseorang, kualitas kelayakan seperti tercermin pada produktivitas, disiplin kerja, keberdayaan, dan wawasan masa depan, kualitas spiritual yang berpangkat pada iman dan budi pekerti, kualitas rasional akal pikiran, kualitas hati nurani (akhlak), dan kualitas berbangsa dan bernegara (kewarganegaraan).<sup>2</sup>

Pendidikan yang merupakan suatu proses yang esensial, tidak dapat terlepas dari peran sumber daya manusia.<sup>3</sup> Manusia mampu selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia terkadang menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan dapat terwujud dengan peran aktif pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Hal ini juga berlaku dalam dunia pendidikan, karena secara lebih khusus proses pembelajaran yang diperankan oleh pendidik tidak dapat digantikan oleh teknologi. Untuk menjadikan sumber daya manusia itu lebih berfungsi baik

---

<sup>1</sup> Marhot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Grasindo, 2007), 2.

<sup>2</sup> Muslimah et al., *Studi Lembaga Pendidikan Islam*, ed. Zaedun Na'im (Bandung: Media Sains Indonesia, 2023).

<sup>3</sup> Zulkifli et al., *Konsep Dasar Pengajaran & Pembelajaran Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Deepublish, 2022), 2, <https://books.google.co.id/books?id=XzCgEAAAQBAJ>.

secara efektif dan efisien, maka perlu dilakukannya pengelolaan yang baik, yakni mulai dari perencanaan sampai pada tahap akhir dalam fungsi manajemen.<sup>4</sup>

Membicarakan keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan merupakan hal yang wajar karena dalam proses pendidikan sumber daya manusia memiliki peran besar baik dalam hal administratifnya maupun operasionalnya. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik sehingga dapat berperan sesuai dengan fungsinya. Itulah sebabnya perlu adanya manajemen sumber daya manusia. Dalam artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) di Bina Anak Shaleh (BIAS) Yogyakarta.

## 2. METODE

Penelitian merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini akan menjelaskan kejadian yang berlangsung secara real maupun fakta dengan mengumpulkan data dan informasi secara obyektif tentang implementasi manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Bina Anak Sholeh (BIAS) *Boarding School* Yogyakarta. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah peneliti melakukan wawancara terstruktur dengan kepala biro SDM BIAS, kepala boarding school dan perwakilan musyrif/ah dengan mengajukan pertanyaan secara umum dan khusus. Hal ini bertujuan agar informasi yang didapatkan dari beberapa informan dapat mendalam dan peneliti dapat mengeksplorasi dan memahami fakta yang terjadi di lapangan.

Selanjutnya peneliti melakukan observasi langsung dan tidak langsung untuk mengamati dan mendapatkan data yang sebenarnya serta menelaah bukti dokumentasi sebagai pelengkap data penelitian. Kemudian data-data tersebut dianalisis dan dibuat kesimpulan. Data dianalisis menggunakan analisis data model Miles dan Hubberman, yaitu data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing*. Untuk menguji keabsahan data, dilakukan uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.<sup>5</sup>

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagai Seorang kepala sekolah sangat berperan penting dalam mengatasi kekurangan tenaga pendidik di SMP Islam Ma'arif untuk keberhasilan pendidikan, terutama dalam hal meningkatkan jumlah guru secara optimal, karena itu seorang kepala sekolah diharuskan memiliki strategi yang tepat agar kekurangan guru dapat teratasi dan dapat menjalankan tugasnya dengan baik, dalam hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh David Strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia juga sering disebut dengan manajemen personalia oleh para ahli MSDM didefinisikan secara berbeda. Di antaranya: *Human resource management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organization's work force.*

Definisi lain mengatakan bahwa manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan,

<sup>4</sup> Leny Marlina, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan," *Istinbath* 15, no. 14 (2015): 124.

<sup>5</sup> Johnny Saldaña Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Third (London: SAGE Publications Ltd, 2014).

pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.<sup>6</sup>

Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam suatu organisasi (*the right man on the right place*) seperti yang disyaratkan pada suatu lembaga atau organisasi hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan di tingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Manajemen sumber daya manusia bekerja pada wilayah proses dan kebijakan sebuah organisasi dengan cara mengelola sumber daya manusia yang ada di dalamnya.<sup>7</sup>

Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan, sejalan dengan proses pendidikan itu, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini dapat memiliki tempat yang khusus dalam organisasi pendidikan. Dalam struktur organisasi perusahaan (sebagai bahan perbandingan dengan lembaga pendidikan), utamanya perusahaan menengah dan besar, selain direktur utama, bagian yang bertanggung jawab dan berfungsi sebagai mengelola urusan sumber daya manusia ini adalah bagian sumber daya manusia, atau biasanya dikenal dengan bagian personalia, jadi dari pengertian tersebut dapat saya analisa bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dimana proses itu harus mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia agar suatu perusahaan dapat mencapai target atau tujuannya.<sup>8</sup>

Sebuah organisasi memerlukan orang-orang yang cakap pada bidang, tempat, dan waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia terdapat program dan aktifitas yang terdiri atas beberapa bagian yaitu:

### Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk melihat secara sistematis kebutuhan sumber daya manusia agar diperoleh kepastian adanya sejumlah tenaga kerja dengan keterampilan yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dapat juga diartikan sebagai tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang baik dan dinamis.<sup>9</sup>

Untuk itu, sesuai dengan fungsinya membantu organisasi sekolah untuk mencapai tujuannya pada aspek manajemen sumber daya manusia di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui beberapa langkah seperti:

- 1) Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia yang dapat memengaruhi organisasi sekolah, yang dapat berubah pada masa yang akan datang yang bisa mengakibatkan pula perubahan kebutuhan sumber daya manusia.
- 2) Peramalan kebutuhan sumber daya manusia. Peramalan kebutuhan tenaga kerja sebagaimana dari proses perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan, meskipun merupakan sesuatu yang sulit.

<sup>6</sup> Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2.

<sup>7</sup> Anas Habibi Ritonga et al., "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Pendidikan Pondok Pesantren," *Jurnal Penelitian* 12, no. 2 (2018): 428, <https://doi.org/10.21043/jp.v12i2.4140>.

<sup>8</sup> Marlina, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan," 127.

<sup>9</sup> H. Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian Dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 91.  
*Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Bina Anak Sholeh (BIAS) Boarding School Yogyakarta (Diningrum Citraningsih dan Nuha Adzkiyya Dzikrina)*

- 3) Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa datang. Setelah menganalisa berbagai faktor yang memengaruhi perubahan kebutuhan sumber daya manusia, selanjutnya organisasi sekolah harus menentukan kebutuhan sumber daya manusia pada masa depan, yang meliputi jumlah dan kemampuan yang dimiliki, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- 4) Analisis ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia. Langkah selanjutnya adalah menganalisis ketersediaan tenaga kerja yang dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah pegawai yang ada dalam organisasi sekolah yang dapat dipromosikan, atau ditransfer untuk mengisi jabatan yang kosong atau profil dari pegawai pada saat ini yang mencerminkan kemampuan sekolah, sedangkan sumber eksternal adalah *supply* dari luar yang direkrut.<sup>10</sup>
- 5) Penentuan dan implementasi program. Berdasarkan kebutuhan (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) tersebut, beberapa kemungkinan dapat terjadi seperti: tidak ada perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai, terjadi kelebihan *supply* tenaga kerja (*supply* lebih besar dari pada *demand*), atau terjadi kekurangan *supply* tenaga kerja (*supply* lebih kecil dari pada *demand*).<sup>11</sup>

### Rekrutmen SDM

Rekrutmen diartikan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga diantara mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada.<sup>12</sup> Rekrutmen dapat juga diartikan suatu proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai.

Perekrutan menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia sebab sebagai awal dari kegiatan untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong, hal ini menjadi sangat penting, khususnya ketika *supply* sumber daya manusia terbatas, dimana hanya sedikit jumlah pegawai yang tersedia sedangkan banyak perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja tersebut.

Perekrutan dikatakan sebagai upaya pencarian jumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada. Sasaran akhir dan keberhasilan suatu proses penarikan diukur dengan didapatkannya calon yang sangat baik dan ketidakberhasilan perekrutan berarti tidak didapatkannya calon yang paling berpotensi.

Ada beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja, antara lain:

- 1) Penentuan jabatan yang kosong.<sup>13</sup>
- 2) Penentuan persyaratan jabatan.
- 3) Penentuan sumber dan metode rekrutmen.
  - a) Sumber rekrutmen calon pegawai, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di sekolah tersebut, dan sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan, dipromosikan atau didemosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah tersebut, yang akan ditarik untuk menjadi calon.<sup>14</sup>

<sup>10</sup> Soebagyo. Atmodiwirjo, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), 60.

<sup>11</sup> Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 92.

<sup>12</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalita Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPPE, 2001), 239.

<sup>13</sup> Handoko, 239.

<sup>14</sup> Handoko, 59.

- b) Metode rekrutmen ada beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu untuk sumber internal meliputi: metode tertutup dan metode terbuka. Sedangkan untuk sumber eksternal meliputi: calon pelamar mendatangi sendiri sekolah untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai atau melalui pengiriman surat lamaran, melalui rekomendasi pegawai, melalui iklan, dan melalui pameran kerja.

### Seleksi SDM

Mangkuprawira menjelaskan bahwa penyeleksian (*selection*) adalah proses pemilihan orang-orang yang paling sesuai untuk jabatan yang ditentukan dan untuk organisasi yang bersangkutan dari sekelompok pelamar/pendaftar.<sup>15</sup> Langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi adalah penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan ujian, wawancara seleksi, pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya, evaluasi kesehatan, wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya, pengenalan pekerjaan dan keputusan atas lamaran.<sup>16</sup>

Fungsi pada tahap ini adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin agar organisasi dapat menerima orang yang tepat. Disamping itu, seleksi tidak hanya memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi sekolah tetapi juga dari sudut pandang pegawai yang memilih organisasi sekolah yang sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuannya tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi sekolah, dalam pengertian keyakinannya bahwa sekolah yang dimasukinya dapat mewujudkan harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di sekolah tersebut.<sup>17</sup>

### Orientasi dan Penempatan

Orientasi pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan kerja, keyakinan-keyakinan, dan lain-lain. Program orientasi merupakan satu cara yang penting untuk membantu pegawai baru untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi dan organisasi. Selain itu, interaksi pertama pegawai baru dengan organisasi sekolah mempunyai efek yang lama pada pegawai, sehingga pertemuan pertama harus dilakukan dengan baik, memberikan kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, kegiatan madrasah, bimbingan pada pegawai baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktifitas mereka.<sup>18</sup>

Selanjutnya, isi program orientasi di sekolah umumnya menyangkut hal-hal umum yang berkaitan dengan pekerjaan seperti pengenalan, tugas-tugas, hal-hal yang berkaitan dengan sekolah, manfaat atau keuntungan yang diperoleh pegawai, dan hal-hal khusus bagi pegawai baru seperti tempat tugas, hak dan kewajibannya dan lainnya. Setelah itu dilakukanlah penempatan yang merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, dapat juga melalui promosi, pengalihan (*transfer*) atau penurunan jabatan (*demosi*) dan dapat pula pemutusan hubungan kerja (PHK) bagi pegawai yang telah bekerja.<sup>19</sup>

<sup>15</sup> Mangkuprawira Sjafrin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), 106.

<sup>16</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 137.

<sup>17</sup> Rahmi Pata, "Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar" (UIN Alauddin Makassar, 2017), 41.

<sup>18</sup> Pata, 42.

<sup>19</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis Yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2005), 40.

Promosi adalah menaikkan jabatan seorang pegawai ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar dan juga karena pegawai tersebut memiliki kinerja yang sangat baik. Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama, dan level sekolah yang sama. Sedangkan demosi adalah pemindahan pegawai sekolah ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang lebih rendah, dan gaji rendah.<sup>20</sup> Hal ini dilakukan karena seorang pegawai memiliki kinerja yang buruk atau melakukan pelanggaran kode etik pegawai yang menyebabkan ia didemosi.

### **Pelatihan dan Pengembangan**

Dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang semakin cepat dan kompleks, setiap organisasi dituntut untuk siap dan peka terhadap perubahan. Organisasi/lembaga yang dinamis akan berusaha mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap segala sesuatu dari lingkungan organisasi baik lingkungan mikro maupun lingkungan makro. Salah satu usaha untuk mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi tersebut adalah dengan mengembangkan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi melalui program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Menurut Sastradipoera, pengembangan SDM mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik.<sup>21</sup>

Pelatihan dan pengembangan sangat penting karena menyangkut peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta kinerja seorang pegawai agar lebih profesional. Selanjutnya Rucky memberikan definisi yang berbeda antara pelatihan dan pengembangan, pelatihan didefinisikan sebagai usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan pekerjaan lain yang terkait dengan jabatan, baik secara individu maupun sebagai bagian team kerja. Sedangkan program pengembangan merujuk kepada penyediaan kesempatan belajar kepada karyawan untuk membentuk mereka tumbuh dan berkembang.<sup>22</sup> Jadi, pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai.

### **Penilaian Kinerja**

Menurut Hadari Nawawi, penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai pada melaksanakan pekerjaannya. Tujuan dilakukannya penilaian secara umum bagi sekolah adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas sekolah.<sup>23</sup>

Sedangkan menurut Imam Wahyudi penilaian kinerja seseorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal bersruktur, seperti menilai, mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.<sup>24</sup>

<sup>20</sup> Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 156.

<sup>21</sup> Komaruddin Sastradipoera, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif* (Bandung: Kappa-Sigma, 2002), 51.

<sup>22</sup> Ahmad Rucky, *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis Untuk Merancang Dan Meraih Kinerja Prima* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), 163–64.

<sup>23</sup> Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, 395.

<sup>24</sup> Imam Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru: Strategi Praktis Mewujudkan Citra Guru Profesional* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), 96.

Penilaian dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja para pegawai di suatu organisasi dan dapat diketahui kemajuan organisasi tersebut serta dapat dijadikan umpan balik perbaikan organisasi. Penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk melihat seberapa baik mereka melakukan tugastugasnya, membantu pegawai sadar akan kelebihan dan dapat mengatasi kelemahan-kelemahan yang terdeteksi sehingga dapat melakukan perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu, penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional.

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, intensif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain. Pembayaran kompensasi di atas ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut dengan kompensasi langsung, dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja pegawai seperti tunjangan-tunjangan.<sup>25</sup>

Dengan demikian, beberapa langkah yang harus dilakukan organisasi sekolah dalam menentukan kompensasi, terutama kompensasi langsung dalam bentuk gaji adalah analisis jabatan/tugas, evaluasi jabatan/tugas, melakukan *survey* gaji dan menentukan tingkat gaji.<sup>26</sup>

### **Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia di SMP dan SMA BIAS *Boarding School***

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa teknis kegiatan seperti yang telah dijelaskan dalam tinjauan teoretis, tetapi dalam observasi yang dilakukan di SMP dan SMA BIAS *boarding school* ini meliputi beberapa kegiatan saja, diantaranya: perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi SDM, penempatan SDM, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi.

### **Perencanaan SDM**

Berdasarkan hasil observasi dalam hal perencanaan SDM di SMP dan SMA BIAS *Boarding School*, lembaga memberikan tanggung jawab kepada biro manajemen SDM. Informasi dan data laporan dari kepala sekolah dan kepala pondok dijadikan bahan diskusi dengan tim manajemen dan pedoman perencanaan SDM untuk disusun dan ditindaklanjuti. Atau juga bisa dilakukan oleh pimpinan tertinggi, dalam hal ini bisa dilakukan oleh yayasan atau Kyai yang menjadi pemimpin formal di pesantren tersebut.<sup>27</sup> Berhasil tidaknya suatu lembaga tergantung dari perencanaan yang dilakukan untuk bagaimana mengambil tindakan

<sup>25</sup> Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 244.

<sup>26</sup> Hariandja, 246.

<sup>27</sup> Ahmad Fauzan and Sri Ilham Nasution, "Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Shuffah Hizbullah Natar Lampung Selatan," *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 6, no. 1 (2018): 8, <https://doi.org/10.31958/jaf.v6i1.1197>.



di masa yang akan datang.<sup>28</sup> Singkatnya, perencanaan SDM ini tentu harus berdasarkan kebutuhan yang telah dianalisis jauh sebelumnya.<sup>29</sup>

### Rekrutmen SDM

Langkah yang dilakukan oleh manajemen SDM dalam merekrut tenaga kerja, antara lain:

- 1) Menentukan jabatan yang kosong. Kekosongan sering terjadi akibat adanya pegawai atau dalam bahasa SMP dan SMA BIAS *boarding school* “ustadz/ah dan musyrif” yang mengundurkan diri, mutasi, selesai dari masa pengabdian dan pengembangan yang dilakukan sekolah, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan.
- 2) Menentukan persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi pengetahuan keagamaan dan umum, keahlian dan keterampilan dalam menangani anak usia remaja, serta pengalaman berorganisasi.
- 3) Menentukan sumber dan metode rekrutmen.

Sumber rekrutmen calon *ustadz/ah dan musyrif*, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di sekolah, dan sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan, dipromosikan atau didemosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan untuk sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah tersebut, yang akan ditarik untuk menjadi calon. Bagi calon tenaga pengajar yang berasal dari luar pesantren akan ditelusuri rekam jejaknya oleh pengurus untuk mengetahui aktivitas calon sehingga layak untuk mengajar di pesantren.<sup>30</sup>

Metode rekrutmen yang digunakan, yaitu untuk sumber internal meliputi metode tertutup dan metode terbuka. Sedangkan untuk sumber eksternal meliputi calon pelamar pekerjaan mendatangi sendiri sekolah untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai atau melalui pengiriman surat lamaran, melalui rekomendasi pegawai, melalui iklan, dan melalui pameran kerja/ *job fair*.

### Seleksi SDM

Langkah-langkah yang ditempuh manajemen SDM di SMP dan SMA BIAS *boarding school* dalam proses seleksi adalah penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan ujian, wawancara seleksi, pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya, evaluasi kesehatan, wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya, pengenalan pekerjaan dan keputusan atas lamaran.

Berdasarkan hasil observasi jarak antara diterimanya surat lamaran dan pemanggilan calon musyrif/ah atau ustadz/ah adalah 2 minggu, namun terkadang biro manajemen SDM, terlebih dahulu mengabarkan kepada pelamar terkait tindak lanjut dari surat lamaran pekerjaan yang telah diterima kemudian melakukan ujian (ujian TPA dan baca Al-Qur'an) dan wawancara seleksi secara bersama-sama dengan para pelamar pekerjaan lainnya (calon *musyrif/ah*, *ustadz/ah*, tata usaha, pustakawan, satpam, *driver*, *catering* dan *cleaning service*). Setelah dilaksanakan ujian dan wawancara seleksi, biro manajemen membuat hasil

<sup>28</sup> L L Samcandra, “Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Di Pondok Pesantren Darul Yatama Wal Masakin Jerowaru,” *Moralitas: Jurnal Pendidikan Dan Studi ...*, 2020, 23, <http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/Moralitas/article/view/4188>.

<sup>29</sup> Ahmad Saefulloh, Fisher Zulkarnaen, and Dewi Sadiyah, “Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm) Pondok Pesantren,” *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah* 4, no. 4 (2019): 215, <https://doi.org/10.15575/tadbir>.

<sup>30</sup> Haromain, “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren,” *Jurnal Pendidikan Humaniora* 1, no. 2 (2013): 139.

keputusan bersama direktur, kepala sekolah dan kepala pondok. Pada tahap akhir pelamar pekerjaan yang diterima akan mendapat informasi via telepon atau pesan dari lembaga. Pada tahap ini pemimpin pesantren harus benar-benar mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja yang seperti apa yang sesuai dengan *job description* yang telah disiapkan.<sup>31</sup>

### Penempatan SDM

Penempatan SDM di SMP dan SMA BIAS *boarding school* sesuai dengan pekerjaan yang dituju, pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki dan dikuasai. Pembagian *musyrif/ah* dilakukan setiap awal tahun pelajaran atau awal semester. Dalam hal ini selalu dirapatkan bersama antara kepala pondok dan timnya (waka kurikulum dan waka sarpras). Pergantian wali kelas dari kelas rendah ke kelas tinggi dan begitu pula sebaliknya wali kelas tinggi ke kelas rendah, atau terkadang ada juga wali kelas yang tetap dikelasnya semula.

Pergantian wakil asrama di masing-masing kelas juga dengan mempertimbangkan kemampuan dari masing-masing *musyrif/ah*, dan memperhatikan kondisi individu tiap *musyrif/ah*, khususnya untuk kelas 7 SMP yang sudah bekerja di BIAS minimal satu tahun, sabar dan ulet dalam menghadapi peserta didik yang baru masuk tersebut.

### Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM sangat penting bagi semua orang yang bekerja di SMP dan SMA BIAS karena perkembangan berbagai sektor kehidupan khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat sehingga mengharuskan meningkatkan kompetensinya.

Berdasarkan observasi pelatihan *musyrif/ah* terkadang digabung dengan *ustadz/ah* karena kedua jenis pekerjaan tersebut memiliki objek yang sama untuk ditangani yaitu peserta didik. Pelatihan yang dilakukan secara bersama-sama adalah pelatihan penanganan anak yang di dalamnya terdapat pengetahuan psikologi anak. Kegiatan ini dilakukan dengan mendatangkan ahli psikologi anak dan pendidikan yang biasanya diselenggarakan mendekati awal tahun ajaran baru.

Adapun hasil wawancara kepada Ustadz Zuhail dan Musyrif Ahzami adapula pelatihan sosialisasi hak anak yang diadakan oleh Kementerian Agama Yogyakarta sehingga BIAS *boarding school* mendelagasikan salah satu *ustadz/ah* atau *musyrif/ah* untuk mengikuti kegiatan tersebut. Pengembangan yang dilakukan di BIAS *boarding school* untuk para *musyrif/ah* ataupun *ustadz/ah* yang terlibat dalam *boarding school* ketika adanya acara yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama Yogyakarta dalam lingkup pesantren, contoh pengembangan yang telah dilakukan adalah program pondok berwawasan lingkungan. Selain hal tersebut kegiatan pelatihan dan pengembangan juga dapat diadakan dalam satu acara yang mana bertujuan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja dan menyediakan kesempatan belajar kepada karyawan untuk bertumbuh serta berkembang sesuai pekerjaannya. Contoh kegiatan tersebut adalah pelatihan pengasuhan dan manajemen pondok dan cara mendidik yang dilaksanakan secara bersama-sama dengan pendelegasian pondok pesantren, kegiatan tersebut diselenggarakan oleh Balitbang Al-Irsyad Tengeran Salatiga yang bekerjasama dengan Pondok Pesantren Al-Bina *Islamic Boarding School* Bekasi Jawa Barat.

<sup>31</sup> Mukhibat, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pondok Pesantren," *Forum Tarbiyah* 10, no. 2 (2012): 180, <https://media.neliti.com/media/publications/89719-ID-manajemen-sumber-daya-manusia-dalam-pond.pdf>.

Dengan adanya kedua kegiatan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja *ustadz/ah* dan *musyrif/ah* dan dapat tampil lebih professional serta menjadi media untuk saling tukar menukar wawasan dan pengetahuan serta informasi tentang perkembangan ilmu pengetahuan dan metodologi pengajaran dan penanganan peserta didik. Selain itu, bisa juga para guru diberikan bekal pelatihan penulisan artikel ilmiah. Karena saat ini guru sudah sangat dekat dengan segala bentuk tugas administrasi berupa membuat karya tulis ilmiah<sup>32</sup>, pemantapan fiqih ibadah/wanita<sup>33</sup>, metodologi pembelajaran dan kurikulum<sup>34</sup> dan lain sebagainya.

### **Penilaian SDM (*Musyrif/ah*)**

Penilaian kinerja di di SMP dan SMA BIAS *boarding school* kepada para *musyrif/ah* dilakukan secara formal dan informal terhadap prestasi personal dalam bekerja. Penilaian secara informal dilakukan oleh kepala sekolah secara terus menerus mengenai kinerja bawahannya secara subyektif atau sebaliknya, atasan dapat menggunakan teknik-teknik penilaian formal dalam menilai kinerja bawahan, dan penilaian ini diusahakan untuk lebih obyektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ustadzah Nuri selaku waka sarpras dan *activity daily living* (ADL) aspek penilaian *musyrif/ah* di BIAS *boarding school* dalam rangka peningkatan mutu dituangkan dalam bentuk standar kinerja yang meliputi kedisiplinan, pembimbingan ADL, akhlak/ kepribadian, loyalitas, kecakapan, administrasi, kerapian.

### **Kompensasi dan Insentif**

Kompensasi di SMP dan SMA BIAS *boarding school* dengan memberikan kesejahteraan dalam bentuk finansial dan voucher belanja di BIAS *mart* dengan memperhatikan masa kerja, beban kerja sesuai tugas yang diberikan. *Musyrif/ah* juga mendapatkan fasilitas makan 3 kali sehari dan tempat tinggal.

Di samping itu, para *ustadz/ah*, *musyrif/ah*, dan karyawan mendapatkan tunjangan/ insentif berupa tunjangan hari raya dan tunjangan di akhir tiap semester. Adapun tunjangan hari raya dalam bentuk uang dan bingkisan. Sedangkan tunjangan di akhir tiap semester diberikan dalam bentuk uang. Pembagian tersebut dibedakan berdasarkan masa kerjanya.

Pemberian kompensasi dan insentif sebagai bentuk pemenuhan hak lembaga kepada sumber daya manusia yang telah melakukan pekerjaan dan bertujuan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja SDM yang bekerja agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan profesional.

## **4. KESIMPULAN**

Penerapan manajemen sumber daya manusia di SMP dan SMA BIAS *boarding school* Kota Yogyakarta dapat dilihat dari; pertama, perencanaan SDM yang dilakukan oleh biro manajemen sdm dengan menganalisis data laporan dari kepala sekolah dan pondok. Kedua, rekrutmen SDM dilakukan dengan langkah-langkah diantaranya menentukan jabatan yang kosong, menentukan persyaratan jabatan dan menentukan sumber serta metode rekrutmen.

<sup>32</sup> Mahfud Ifendi, "Workshop and Assistance Of Scientific Article Writing For Students Of MPI STAI Sangatta East Kutai," *ABDIMAS GALUH* 4, no. 1 (2022): 463, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25157/ag.v4i1.7196>.

<sup>33</sup> Mahfud Ifendi et al., "Peningkatan Pemahaman Tentang Fiqih Ibadah Di Majelis Taklim At-Taqwa Dusun Lestari Jaya Sangatta Selatan," *JUMAT KEAGAMAAN: JURNAL PENGABDIAN MASYARAKAT* 3, no. 1 (2022): 16.

<sup>34</sup> Nunung Witono, "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN UTSMAN BIN AFFAN BATAM," *Unisan Jurnal : Jurnal Manajemen Dan Pendidikan* 002, no. 1 (2023): 53.

Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di sekolah, dan sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan, dipromosikan atau didemosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan untuk sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah tersebut, yang akan ditarik untuk menjadi calon. Metode rekrutmen yang digunakan, yaitu untuk sumber internal meliputi metode tertutup dan metode terbuka. Sedangkan untuk sumber eksternal meliputi calon pelamar pekerjaan mendatangi sendiri sekolah untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai atau melalui pengiriman surat lamaran, melalui rekomendasi pegawai, melalui iklan, dan melalui pameran kerja/ *job fair*.

Ketiga, proses seleksi pelamar pekerjaan dilakukan dengan tahapan penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan ujian, wawancara seleksi, pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya, evaluasi kesehatan, wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya, pengenalan pekerjaan dan keputusan atas lamaran. Penanggung jawab proses seleksi adalah biro manajemen dengan kepanitiaan khusus. Keempat, penempatan SDM di SMP dan SMA BIAS *boarding school* sesuai dengan pekerjaan yang dituju, pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki dan dikuasai. Kelima, pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan dengan cara mendatangkan pakar ahli psikologi dan pendidikan, mengutus *ustadz/ah* dan *musyrif/ah* sesuai dengan materi pelatihan yang diadakan oleh pemerintah atau lembaga pondok pesantren. Kelima, kompensasi/ pemberian insentif tiap bulan yang dilakukan kepala sekolah dan kepalapondok disesuaikan dengan masa kerja, tugas dan beban kerja dan kegiatan yang dilakukan oleh *ustadz/ah* dan *musyrif/ah* sehingga sesuai dengan harapan dan menjadi motivasi dalam meningkatkan kinerja.

## REFERENCES

- Atmodiwirjo, Soebagyo. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000.
- Fauzan, Ahmad, and Sri Ilham Nasution. "Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Shuffah Hizbullah Natar Lampung Selatan." *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 6, no. 1 (2018): 1. <https://doi.org/10.31958/jaf.v6i1.1197>.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPPE, 2001.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo, 2007.
- Haromain. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren." *Jurnal Pendidikan Humaniora* 1, no. 2 (2013): 136–49.
- Hasibuan, H. Malayu S. P. *Manajemen : Dasar, Pengertian Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Ifendi, Mahfud. "Workshop and Assistance Of Scientific Article Writing For Students Of MPI STAI Sangatta East Kutai." *ABDIMAS GALUH* 4, no. 1 (2022): 463–72. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25157/ag.v4i1.7196>.
- Ifendi, Mahfud, Imron Ghozali, Dewi Sinta, Herlina, Sulaiman, Nilawati, and Suryadi. "Peningkatan Pemahaman Tentang Fiqih Ibadah Di Majelis Taklim At-Taqwa Dusun Lestari Jaya Sangatta Selatan." *JUMAT KEAGAMAAN: JURNAL PENGABDIAN MASYARAKAT* 3, no. 1 (2022).
- Marlina, Leny. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan." *Istinbath* 15, no. 14 (2015): 124.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A*

- Methods Sourcebook*. Third. London: SAGE Publications Ltd, 2014.
- Mukhibat. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pondok Pesantren." *Forum Tarbiyah* 10, no. 2 (2012): 179–84. <https://media.neliti.com/media/publications/89719-ID-manajemen-sumber-daya-manusia-dalam-pond.pdf>.
- Muslimah, Ima Rahmawati, Abdul Goffar, Ayit Irpani Naila Nahdiyah, Diningrum Citraningsih, Ismatul Izzah, Marjuni, et al. *Studi Lembaga Pendidikan Islam*. Edited by Zaedun Na'im. Bandung: Media Sains Indonesia, 2023.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2005.
- Pata, Rahmi. "Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar." UIN Alauddin Makassar, 2017.
- Ritonga, Anas Habibi, Muhammad Jamil, H. Harvius, and Ahmad Mukhlisin. "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Pendidikan Pondok Pesantren." *Jurnal Penelitian* 12, no. 2 (2018): 427. <https://doi.org/10.21043/jp.v12i2.4140>.
- Rucky, Ahmad. *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis Untuk Merancang Dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Saefulloh, Ahmad, Fisher Zulkarnaen, and Dewi Sadiyah. "Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm) Pondok Pesantren." *Tadbir : Jurnal Manajemen Dakwah* 4, no. 4 (2019): 403–22. <https://doi.org/10.15575/tadbir>.
- Samcandra, L L. "Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Di Pondok Pesantren Darul Yatama Wal Masakin Jerowaru." *Moralitas: Jurnal Pendidikan Dan Studi ...*, 2020, 15–29. <http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/Moralitas/article/view/4188>.
- Sastradipoera, Komaruddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*. Bandung: Kappa-Sigma, 2002.
- Siagan, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Sjafri, Mangkuprawira. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.
- Wahyudi, Imam. *Mengejar Profesionalisme Guru: Strategi Praktis Mewujudkan Citra Guru Profesional*. Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2012.
- Witono, Nunung. "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN UTSMAN BIN AFFAN BATAM." *Unisan Jurnal : Jurnal Manajemen Dan Pendidikan* 002, no. 1 (2023): 49–55.
- Zulkifli, Imam Hanafie, Akhmad Riadi, Firman, Mahfud Ifendi, Muhammad Latif Fauzi, and Basri. *Konsep Dasar Pengajaran & Pembelajaran Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Deepublish, 2022. <https://books.google.co.id/books?id=XzCgEAAAQBAJ>.