MANAJEMEN SUMBER DAYA DOSEN DALAM PERGURUAN TINGGI BERBASIS PESANTREN (STUDI ETNOGRAFI PADA INSTITUT AGAMA ISLAM *SHALAHUDDIN AL-AYYUBI* BEKASI)

APRIYANTI WIDIANSYAH
7617130138

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Untuk Mendapatkan Gelar Doktor

PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2020

PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI / PROMOSI DOKTOR

Promotor,	Ko-Promotor,
Prof. Dr. Sutjipto	Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd
Tanggal: 23/04/2020	Tanggal: 16/08-2020

NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Komarudin, M.Si (Ketua)[1]	.....	08-06-2020
Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Sekretaris)[2]	.....	3-6-2020

Nama	: Apriyanti Widiansyah
No Registrasi	: 7617130138
Tanggal Lulus	:

[1] Rektor Universitas Negeri Jakarta
[2] Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN
ATAS HASIL PERBAIKAN UJIAN TERTUTUP

Nama : Apriyanti Widiansyah
No Registrasi : 7617130138
Angkatan : 2013/2014

NO	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd (Ketua)		28-05-2020
2.	Dr. Suryadi (Sekretaris)		27-04-2020
3.	Prof. Dr. Sutjipto (Promotor)		23/04/2020
4	Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd (Kopromotor)		16/03-2020
5	Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd (Penguji)		13/3 2020
6	Dr. Nurhattati Fuad, M.Pd (Penguji)		13/3/2020
7	Prof. Dr. Manahan Tampubolon, MPT (Penguji Luar)		12/3 2020

LECTURER MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION BASED ON PESANTREN (STUDY ON ETHNOGRAPHY IN ISLAMIC INSTITUTES AL-AYYUBI BEKASI)

Apriyanti Widiansyah
7617130138

Education Management, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia.

Abstract

The research aims to see and study in depth, about the process of implementing Lecturer Resource Management in Islamic Boarding Schools Based at the Institute of Islamic Studies Saladin Al-Ayyubi (INISA). The research uses a qualitative methodology, with the Spradley model ethnographic study approach. The results of the study, First, human resource planning carried out by the institution is inseparable from the policy of the Islamic Higher Education Coordinator, but is not complemented by careful planning; Second, the pattern of lecturer recruitment is done internally and externally through the method of mutation, contracting, partner and honorary collaboration; Third, the selection of permanent lecturers conducted is relatively strict, however, the selection system still does not support the selection of candidates for skilled lecturers in learning according to their field of science, because the test material consists of general knowledge, religious knowledge, Arabic, English, and psychology. , and there is no test that tests the ability of prospective lecturers in their respective fields of science; Fourth, the placement of lecturers is done by allocating permanent lecturers by transferring lecturers from other faculties. Whereas in other processes, the placement of lecturers in various positions always starts with aspects of primordialism, especially primordialism based on the background of religious and student organizations; Fifth, the activity of developing and improving the quality of the institution's lecturers carries out various aspects such as further study, training, to improve their ability in learning skills and writing scientific papers, internal discussions between lecturers, and several other activities the institution also provides different compensation between permanent lecturers, lecturers contracts, guest lecturers, and non-permanent lecturers in certain fields; Sixth, the compensation system for existing lecturers is distinguished based on the status of permanent lecturers, temporary lecturers, contract lecturers, and guest lecturers. In this study also produced a new model in the management of pesantren based lecturer resources namely the MSDDBP Model.

Keywords*: Lecturer Resource Management, Based on Islamic Boarding School, Ethnographic Study*

MANAJEMEN SUMBER DAYA DOSEN DALAM PERGURUAN TINGGI BERBASIS PESANTREN (STUDI ETNOGRAFI PADA INSTITUT AGAMA ISLAM *SHALAHUDDIN AL-AYYUBI* BEKASI)

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk melihat dan mengkaji secara mendalam, tentang proses pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Dosen dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Penelitian menggunakan metodologi kualitatif, dengan pendekatan studi etnografi model Spradley. Hasil penelitian, *Pertama*, Perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh lembaga tidak terlepas dari kebijakan Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam, akan tetapi tidak dilengkapi olehperencanaan yang matang; *Kedua*, Pola perekrutan dosen dilakukan secara internal dan eksternal melalui metode mutasi, kontrak, kerjasama mitra serta honorer; *Ketiga*, Seleksi dosen tetap yang dilakukan relatif ketat, namun demikian untuk sistem seleksi masih kurang mendukung untuk terpilihnya calon dosen terampil dalam pembelajaran sesuai bidang keilmuan yang ditekuni, karena materi tes terdiri dari pengetahuan umum, pengetahuan agama, bahasa Arab, bahasa Inggris, dan psikotes, dan tidak terdapat tes yang menguji kemampuan calon dosen dalam bidang keilmuan masing-masing; *Keempat*, dalam penempatan dosen dilakukan dengan cara mengalokasikan dosen tetap dengan melalui transfer dosen dari fakultas lain. Sedangkan dalam proses lain, penempatan dosen dalam berbagai posisi, senantiasa diawali aspek primordialisme, khususnya primordialisme berdasarkan latar belakang organisasi keagamaan dan kemahasiswaan; *Kelima*, kegiatan pengembangan dan peningkatan kualitas dosen lembaga melakukan berbagai aspek seperti studi lanjut, pelatihan-pelatihan, untuk meningkatkan kemampuan dalam keterampilan pembelajaran maupun menulis karya ilmiah, Diskusi internal antar dosen, dan beberapa kegiatan lainnya lembaga juga memberikan kompensasi berbeda antara dosen tetap, dosen kontrak, dosen tamu, dan dosen tidak tetap sesuai bidang tertentu; *Keenam*, Sistem kompensasi terhadap dosen yang ada dibedakan berdasarkan status dosen tetap, dosen tidak tetap, dosen kontrak, dan dosen tamu. Dalam penelitian ini juga menghasilkan satu model baru dalam manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren yakni MSDDBP Model.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Dosen, Berbasis Pesantren, Studi Etnografi

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Bismillahirahmanirahiim

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Apriyanti Widiansyah
NIM	: 7617130138
Program Studi	: Manajemen Pendidikan

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa, Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, 29 April 2020

Apriyanti Widiansyah

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Tuhan Yang Maha Esa, atas pertolongan, berkat sertatuntutannya. Sholawat serta salam atas Nabi Muhammad SAW, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Disertasi yang berjudul "**Manajemen Sumber Daya Dosen Dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Etnografi Pada Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) Bekasi**".

Disertasi disusun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Pendidikan pada Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Penulis menyadari bahwa Disertasi ini dapat selesai berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih Secara khusus penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Komarudin, M.Si, selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk dapat menggali ilmu pada almamater yang beliau pimpin.
2. Prof. Dr. Nadiroh, M.P.d, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan kesempatan dan pengarahan kepada penulis dalam proses penulisan Disertasi ini.
3. Dr. Suryadi, selaku Koordinator S3 Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta
4. Prof. Sutjipto, selaku Promotor yang telah memberikan banyak masukan, pemikiran, saran dan arahan dengan penuh kesabaran hingga tersusunnya Disertasi ini.
5. Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd selaku Co-Promotoryang selalu memberikan banyak pemikiran, masukan, saran juga motivasi yang tinggi, sehingga penulis menjadi lebih termotivasi untuk menyusun Disertasi ini.
6. Seluruh Dosen dan staff administrasi Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah berkenan mentransfer dan membuka cakrawala ilmu pengetahuan kepada penulis.

7. Rekan-rekan Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang sering berbagi wacana dan *sharing* pengetauan hingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini.
8. Rektor, Jajaran Staff, Dosen dan Mahasiswa padaInstitut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian serta membantu dalam memperoleh data guna keperluan penelitian ini.
9. Segenap Jajaran Staff Petugas Perpustakaan Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta atas pelayanannya dalam menyediakan buku-buku referensi yang penulis butuhkan.
10. AyahandaH. Amirsyah dan Ibunda Hj. Ainun tercinta atas jerih payahnya telah mendidik, membimbing, membesarkan penulis dengan kasih sayangnya dan atas doanya yang tulus dan tiada henti sehingga penulis dapat menyelesaikan studi Pascasarjana dengan baik.
11. Suami Tercinta, Rahmat Saputra, SH., MH yang tengah sama-sama berjuang menyelesaikan studi Doktor di PPs Universitas Padjajaran Bandung atas dukungan, pemikiran dan motivasinya hingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini dengan baik.
12. Adik tercinta Dr. Fifit Fitriansyah, S.Sos.I, M.Pd atas dukungan, pemikiran dan motivasinya hingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini dengan baik.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan doa, saran, motivasi yang besar bagi penulis hingga Disertasi ini dapat selesai dengan baik, Jazakumulloh Khoiron Katsir.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Disertasi ini masih banyak terdapat kekurangan, namun demikian, harapan penulis semoga Disertasi ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi dalam proses pembelajaran baik bagi diri penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 29 April 2020

Apriyanti Widiansyah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERSETUJUAN UNTUK UJIAN TERBUKA..... ii
PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI iii
ABSTRACT..... iv
ABSTRAK..... v
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT..... vi
KATA PENGANTAR..... vii
DAFTAR ISI..... ix
DAFTAR GAMBAR..... xii
DAFTAR TABEL..... xiii
DAFTAR LAMPIRAN..... xiv

BAB IPENDAHULUAN

1. Latar Belakang 1
2. FokusPenelitian..... 10
3. Perumusan Masalah 11
4. Tujuan Penelitian 12
5. Signifikansi Penelitian..... 13
6. Kebaruan Penelitian (*State of TheArt*)..... 14

BAB IIKAJIAN PUSTAKA

1. Pondok Pesantren..... 16
   a) Pesantren dan Masyarakat..... 31
   b) Eksistensi Pesantren..... 35
   c) Kyai dan Masyarakat..... 39
   d) Pesantren sebagai Kombinasi Pendidikan dan Dakwah..... 41
   e) Pengembangan Kepribadian dalam Pendidikan Pesantren 44
   f) Pendidikan Karakter/Formal dalam Pesantren 45
   g) Peningkatan Keterampilan Non-Formal 48
2. Manajemen Pesantren 50
3. Manajemen Sumber Daya Manusia 54
   1) Perencanaan Sumber Daya Manusia..... 59
   2) Rekrutmen Sumber Daya Manusia..... 61

3) Seleksi Sumber Daya Manusia…….. 69
4) Penempatan Sumber Daya Manusia…….. 75
5) Pengembangan Sumber Daya Manusia……. 80
6) Kompensasi Sumber Daya Manusia…….. 84
4. Dosen..... 91

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

1. Tempat dan Waktu Penelitian 99
2. Latar Penelitian..... 99
3. Metode Penelitian 104
4. Data dan Sumber Data…… 107
5. Teknik Pengumpulan Data…….. 108
   a) Observasi……... 108
   b) Wawancara…… 110
   c) Dokumentasi……..… 116
6. ProsedurAnalisis Data..... 117
   a) Analisis Data……. 117
   b) Tahap-tahap Pengumpulan Data……... 121
7. Pemeriksaan Keabsahan Data……. 122

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian ……. 127
   1. Perencanaan Sumber Daya Manusia..... 129
   2. Rekrutmen Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi…….. 131
   3. Seleksi Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi ……... 135
   4. Penempatan Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi……. 140
   5. Pengembangan Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi …… 142
   6. Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi……. 156
B. Pembahasan 174
   1. Perencanaan Sumber Daya Manusia……. 174
   2. Rekrutmen Dosen ……. 181
   3. Seleksi Dosen ……..…….. 187
   4. Penempatan Dosen ……..…….. 193
   5. Pengembangan Dosen ……..……. 197
   6. Kompensasi Dosen ……..……. 218

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan……. 229
2. Implikasi……. 230
3. Rekomendasi…….. 232

DAFTAR PUSTAKA..... 236
DAFTAR LAMPIRAN..... 249

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Strategi berkaitan dengan perencanaan SDM…….. 59
Gambar 2.2: Alur Rekrutmen Dosen ……... 69
Gambar 3.1: Langkah-langkah Penelitian…… 119
Gambar 3.2: Triangulasi Teknik …….. 123
Gambar 3.3: Triangulasi Sumber ……. 123
Gambar 4.1: Model Perencanaan Manajemen SDM ……... 177
Gambar 4.2: Perspektif Hubungan antara Strategi dengan Lingkungan Model ...…….. 225
Gambar 4.3: Perspektif MSDM Model Michigan ……... 225
Gambar 4.4: MSDDBP Model …… 226

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1: Waktu Pelaksanaan Penelitian ……... 99
Tabel 3.2: Pedoman Observasi I…….. 109
Tabel 3.3: Pedoman Observasi II……. 109
Tabel 3.4: Pedoman Kisi-Kisi Wawancara……. 111
Tabel 3.5: Matrik Wawancara .....……..……. 115
Tabel 3.6: Triangulasi Dokumenatasi .....……..……. 117
Tabel 3.7: Analisis Domain .....…….....……. 120
Tabel 3.5: Pengembangan Teknik Pemeriksaan .....……..……. 125
Tabel 4.1:Triangulasi Temuan Data Sub Fokus Perencanaan Dosen …….. 129
Tabel 4.2:Triangulasi Temuan Data Sub Fokus Rekrutmen Dosen ……..…….. 134
Tabel 4.3:Triangulasi Temuan Data Sub Fokus Seleksi Dosen …….. 137
Tabel 4.4:Triangulasi Temuan Data Sub Fokus Penempatan Dosen …….. 142
Tabel 4.5:Triangulasi Temuan Data Sub Fokus Pengembangan Dosen …….. 151
Tabel 4.6:Triangulasi Temuan Data Sub Fokus Kompensasi Dosen …….. 159
Tabel 4.7:Analisis Data Etnografi Model Spradley ……. 161

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: MATRIK PEDOMAN WAWANCARA ……..…… 249
LAMPIRAN 2: PEDOMAN OBSERVASI 253
LAMPIRAN 3: TRANSKIP WAWANCARA 254
LAMPIRAN 4: ANALISIS DATA SPRADLEY …….. 265
LAMPIRAN 5: DOKUMENTASI INISA ……. 281
LAMPIRAN 6: STRUKTUR ORGANISASI……. 288

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Pesantren merupakan sistem pendidikan agama Islam tertua, sekaligus merupakan ciri khas yang mewakili Islam tradisional Indonesia. Peran yang diambil pesantren adalah upaya-upaya mencerdaskan kehidupan bangsa secara berkelanjutan. Pesantren juga melaksanakan proses pendidikan pada masa sulit, masa perjuangan melawan penjajah, serta merupakan pusat studi yang masih tetap bertahan hingga kini.

Tujuan pendidikan di pesantren bukan hanya untuk mementingkan suatu kekuasaan, materi serta kesenangan dunia, akan tetapi diyakini kepada santri bahwa, belajar merupakan kewajiban serta pengabdian kepada Tuhan. Oleh karena itu, sebagai suatu lembaga pendidikan, pesantren mempunyai tanggung jawab besar dalam membentuk karakter para santri (Zuhriy, 2011, pp. 287–310). Hal ini terbukti, bahwa pesantren mampu memberikan beragam kontribusi untuk perkembangan bangsa, serta ikut andil dalam menyediakan layanan jasa pendidikan tinggi. Hal tersebut didasari atas permintaan masyarakat yang menginginkan adanya pendidikan tinggi, namun tetap kental dengan nuansa pesantren.

Salah satu jenjang pendidikan di dunia pesantren yang mengalami perkembangan secara bertahap adalah pendidikan pada jenjang perguruan tinggi. Perguruan tinggi di pesantren merupakan lembaga pendidikan tinggi yang menyatukan berbagai keunggulan perguruan tinggi umum dengan nilai-nilai

Pendidikan di pesantren. Karakteristik perguruan tinggi dalam pesantren, antara lain: *Pertama,* Nilai keikhlasan sangat tinggi, sehingga mahasiswa santri belajar bukan hanya karena tuntutan pasar atau ijazah saja, melainkan untuk mendorong suatu kewajiban yakni, menuntut ilmu seumur hidup. *Kedua*, Nilai-nilai kemandirian, mahasiswa santri mempunyai semangat kokoh untuk lebih mandiri. Sehingga persepsi tentang adanya tingkat pengangguran yang tinggi, ketika terdapat sarjana-sarjana yang menganggur, justru mahasiswa santri menjadi produktif. *Ketiga*, di lingkungan pesantren, kyai dan mahasiswa santri hidup dalam lingkungan menyatu. Pondok pesantren di antaranya memiliki: asrama santri, rumah kyai dan masjid sebagai tempat belajar santri. *Keempat,* Dalam menentukan kebijakan, kyai menerapkan pada ketentuan yang bersifat kekeluargaan, dari pada normatif atau kebijakan organisasi. *Kelima*, Nilai-nilai pendidikan di pesantren tidak hanya teori, melainkan lebih menekan pada pelaksanaan *amaliah* dan *uswatun hasanah* (teladan baik) (Halil & Anwar, 2016, pp. 2527–6190).

Kajian inovasi dan modernisasi pada lembaga yang dikonotasikan sebagai lembaga pendidikan tradisional tersebut, menarik karena mengandung 4 (empat) signifikansi, di antaranya: *Pertama*, kajian inovasi dan modernisasi pondok pesantren yang merupakan kajian relevan dalam konteks ke Indonesiaan, dimana pesantren sedang melaksanakan pengembangan serta modernisasi. *Kedua*, pondok pesantren merupakan bagian dari kultur pendidikan Islam di Indonesia, sehingga dalam melakukan karya inovatif serta modernisasi akan memberikan warna unik. *Ketiga*, pendidikan pesantren ditengarai merupakan *prototype* pendidikan ideal bagi bangsa Indonesia, karena terdapat keseimbangan antara ranah kognitif,

afektif, dan psikomotorik. *Keempat*, untuk menanggapi perihal pesantren, terkait sebagai lembaga pendidikan tradisional melakukan pembaruan (modernisasi) atau tidak. Dengan demikian, *point* yang ingin diungkap adalah sampai sejauh mana, inovasi dan modernisasi pesantren dilaksanakan agar dapat berdialektika dengan modernisasi dan dunia luar (Muhakamurrohman, 2014, pp. 109–118).

Pembangunan di bidang Pendidikan diarahkan kepada pengembangan sumber daya manusia, guna memenuhi kebutuhan dalam menghadapi tantangan kehidupan di masa depan. Oleh karena itu, pendidikan harus melaksanakan fungsi sebagaimana mestinya, sesuai ketentuan yang telah ditetapkan sebagai sistem pendidikan untuk pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, dengan kata lain bahwa sumber daya manusialah yang dapat membuat sumber-sumber lain dari sebuah organisasi dapat berfungsi. Namun demikian, sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap organisasi tidak dengan sendirinya mampu bekerja dengan efektif tanpa adanya program, di antanya; perencanaan, perekrutan, penyeleksian, penempatan, pengembangan, maupun kompensasi sumber daya manusia yang komprehensif dan sistematis. Hal tersebut, mutlak dilakukan apabila organisasi ingin berkembang, maju dan tetap eksis. Maka, kegiatan organisasi sumber daya manusia terbesar adalah melaksanakan hal-hal tersebut di atas, agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien, sehingga mencapai produktivitas yang diharapkan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (1999) bahwa “Sumber daya manusia yang baik, ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi, ke arah tercapainya suatu tujuan organisasi”

Fakta empiris yang berkembang menunjukkan bahwa, mutu pendidikan dan pembelajaran terletak pada bagaimana dosen melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya, sehingga memperoleh proses pembelajaran yang efektif dan bermakna bagi kehidupan mahasiswa dan juga masyarakat pada umumnya. Menurut Winarno dan Iskandar, Dosen merupakan sumber daya manusia perguruan tinggi yang mempunyai posisi kuat, karena memiliki pengaruh secara langsung dalam proses belajar, mutu lulusan dan pola keluaran yang kompetitif (Nuraeni 1999).

Tugas pokok seorang dosen, meliputi; bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dosen juga mempunyai tugas lain dalam pengembangan akademik dan profesi, serta berpartisipasi dalam tata pamong institusi. Oleh karena itu, dosen memiliki tugas spesifik sebagai berikut: 1) fasilitator dalam proses pembelajaran oleh mahasiswa; 2) pembimbing mahasiswa dalam berfikir kritis dan analitis; 3) selalu menggunakan konsep, teori dan metodologi operasional dalam konteks kegiatan ilmiah; 4) melakukan penelitian yang dapat dipublikasikan melalui kegiatan seminar, jurnal ilmiah dan lain-lain; 5) menerapkan pengetahuan, dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat; serta 6) mengembangkan profesi dengan berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan seminar (Sulaeman, 2017, pp. 48–57).

Dosen juga memiliki peran penting serta tanggung jawab sebagai pelaksana dalam proses pendidikan. Upaya meningkatan mutu pendidikan tinggi, perlu adanya perencanaan sumber daya dosen yang bertujuan untuk mewujudkan kegiatan pembelajaran profesional dari dosen itu sendiri. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia terkait dosen, perlu disesuaikan dengan menggunakan strategi tertentu, agar tujuan utama memfasilitasi keefektifan

lembaga dapat tercapai, dalam pengembangan program yang dapat menyelesaikan permasalahan terkini, serta mendukung rencana perguruan tinggi di masa depan.

Keselarasan antara perguruan tinggi dan perencanaan sumber daya dosen, dapat pula membangun perencanaan lembaga dalam menentukan kebutuhan dosen. Beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi aktivitas lembaga dan perencanaan sumber daya manusia, antara lain: permasalahan globalisasi, teknologi tinggi, pertumbuhan ekonomi, serta perubahan komposisi pegawai. Perubahan karakteristik pegawai, yang ditandai dengan berkurangnya tingkat pertumbuhan sumber daya manusia semakin meningkat masa kerja pegawai senior, dan peningkatan diversitas dosen membuktikan perlu adanya perencanaan SDM (Ritawati, 2015, pp. 109–123).

Tugas perguruan tinggi adalah melahirkan manusia terdidik berkualitas, di mana dari perguruan tinggi akan lahir para pemikir, penggegas dan pelaksana dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, percepatan pembangunan di Negara manapun, sangat erat kaitannya dengan peranan dan perkembangan perguruan tinggi di Negara tersebut (Abd. Warits, 2017, p. 185).

Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang didirikan pada tanggal 23 Sya’ban 1403 H bertepatan dengan tanggal 5 Juni 1983 di Tambun Bekasi, menjadi satu-satunya pendidikan tinggi yang berbasis pesantren di wilayah Bekasi. Memiliki pegawai berjumlah 64 orang yang terdiri dari tenaga pendidik, dosen dan tenaga fungsional dengan berbagai latar belakang pendidikan SI, S2 dan beberapa kandidat doktor dengan background lulusan Universitas di Timur Tengah dan Universitas Negeri yang tersebar di Indonesia.

Mapping career yang ada di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sendiri adalah terdiri 8 posisi yang terdiri dari Rektor, Pembatu Rektor, Ketua LPPM, Ketua LPM, Dekan Fakultas, Ketua Program Studi, Sekertaris Program Studi serta Tim Operator dan Tata Usaha Administrasi. Namun demikian Path Career dosen di perguruan tinggi ini masih belum banyak yang memiliki jabatan fungsional akademik. Berdasarkan surat rekomendasi dari Kopertais Wilayah I No. UM.001/320/87 yang kemudian dikukuhkan oleh keputusan Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam No. 58/E/87 tertanggal 25 Juli 1987, INISA telah Terdaftar di Kementerian Agama dan diperkuat kembali dengan SK. Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam No. E/363/1999.

Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) telah mendapatkan Akreditasi Nasional pada dua fakultas yang telah terlebih dahulu didirikan berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional RI No. 002/BAN-PT/Ak-V/S1/III/2002 dan No. 015/BAN-PT/Ak-X/S1/VII/2007, Fakultas Adab (FA) dengan Program Studi Bahasa dan Sastra Arab (BSA), serta Fakultas Tarbiyah (FT) dengan Program Studi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) berhasil mendapatkan peringkat akreditasi dengan nilai 332 (B), kemudian pada tahun 2017 Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) mendirikan Fakultas Ekonomi Islam (FEI) dengan Program Studi Manajemen Bisnis Syariah (MBS) dan telah mendapatkan legalitas melalui SK. Dirjen Pendidikan Islam No. 5615 Tahun 2017.

Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) memiliki keunikan di samping sebagai satu-satunya pendidikan tinggi berbasis pesantren di wilayah Bekasi, lembaga ini juga tetap eksis di tengah menjamurkan pendidikan tinggi

yang menawarkan kurikulum modern, namun lembaga ini masih memegang penuh tradisi pendidikan formal berbasis pesantren.

Dengan demikian, perguruan tinggi berbasis pesantren merupakan salah satu sarana bidang Pendidikan tinggi yang dibutuhkan oleh masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan yang berorentasi kompetitif untuk masa mendatang. Untuk dapat melaksanakan hal tersebut, langkah awal yang perlu dibenahi adalah manajemen sumber daya manusia (dosen), hal tersebut penting karena manajemen SDM (dosen) merupakan faktor utama dalam suatu perguruan tinggi. Seperti apapun bentuk serta tujuannya, perguruan tinggi berbasis pesantren perlu dibentuk berbagai visi dan misi sesuai dengan kebutuhan Lembaga tersebut.

Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal, saat ini Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) yang berada di lingkungan pondok pesantren *El-Nur El-Kasysyaf* mengalami pengembangan pada aspek manajemen, yang pada awalnya hanya pondok pesantren, kemudian juga mendirikan perguruan tinggi, untuk memenuhi kebutuhan studi para santri pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, perlu dirumuskan terlebih dahulu kerangka perencanaan manajemen sumber daya manusia yang digali dari data-data pesantren.

Berdasarkan observasi awal pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), peneliti melihat adanya permasalahan dalam manajemen sumber daya dosen di antaranya: *Pertama*, Perencanaan sumber daya dosen hanya menyesuaikan pada kebijakan Koordinator Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (Koopertais), sehingga kewenangan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) hanya dalam menentukan alokasi pada masing-masing

fakultas atau program studi berdasarkan jumlah yang sudah disetujui oleh Koopertais tersebut, akan tetapi INISA belum memiliki rencana inovatif untuk SDM dosen yang diperlukan.

Kedua, Rekrutmen dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dilakukan melalui beberapa metode yakni : mutasi, kontrak, kerjasama pada lembaga perguruan tinggi lain, dengan mengirimkan dosen yang memiliki keahlian tertentu, serta honorer. Akan tetapi tidak dilakukan sesuai *Standart operating prosedur* (SOP) yang jelas.

Ketiga, Seleksi dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dilakukan melalui 3 (tiga) tahap, yakni : seleksi administrasi, seleksi tes tulis yang terdiri dari : tes Pengetahuan Umum, Pengetahuan Agama, dan tes Potensi Akademik yang terdiri dari : Tes Potensi Akademik Bahasa Inggris, Bahasa Arab, dan Psikotest; serta Tes wawancara, akan tetapi Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) tidak memberikan informasi secara detail terkait syarat linieritas dosen yang dibutuhkan.

Keempat, Penempatan dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dilakukan melalui tahapan yakni dosen baru tidak dapat menjadi dosen pengampu, sebelum memiliki jabatan fungsional minimal Asisten Ahli, akan tetapi sejak awal Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum merencanakan, merekrut serta menyeleksi calon dosen yang sudah memiliki jabatan fungsional sesuai kriteria, sehingga terjadi tumpang tindih tugas mengajar kepada dosen yang sudah memiliki jabatan fungsional tersebut.

Kelima, Pengembangan serta peningkatan kualitas dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) diprioritaskan untuk dosen tetap, akan

tetapi terdapat pula beberapa dosen tidak tetap diikutsertakan untuk mengikuti program studi lanjut di dalam dan luar negeri atau diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan pengembangan lainnya.

Keenam, Kompensasi dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), di antaranya: gaji pokok, tunjangan jabatan akademik, tunjangan jabatan struktural, honor mengajar, dan uang transportasi mengajar, akan tetapi Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum memiliki standar upah minimum regional.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, dalam upaya pengembangan manajemen sumber daya dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) menjadi salah satu langkah strategik yang perlu segera dibenahi. Berdasarkan hal tersebut, dalam manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren, diperlukan langkah-langkah dalam mewujudkannya di antaranya: *Langkah Pertama*, dalam manajemen sumber daya dosen di Perguruan Tinggi berbasis pesantren yakni mengidentifikasi perencanaan SDM dosen, di mana perencanaan dapat dibuat dalam setiap tipe kegiatan seperti merumuskan tujuan dan menganalisis jabatan yang didalamnya tekandung job deskripsi dan job spesifikasi. *Langkah kedua* yaitu perekrutan dosen di mana dalam proses perekrutan dapat diilustrasikan sebagai suatu rangkaian dari proses sebelumnya. Terlebih dahulu mendesain sebuah program perekrutan yang bertujuan pada komitmen terbesar dari para anggota, produktifitas tinggi, serta kualitas kerja yang baik. *Langkah ketiga* yaitu seleksi dosen. Pada tahap tersebut, pimpinan Perguruan Tinggi berbasis pesantren perlu mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan *job description* yang telah disiapkan. Dengan

mempertimbangkan hal tersebut diharapkan memperoleh *input* berkualitas, bertanggung jawab secara keahlian dan psikologis terhadap lembaga atau instansi tempat berkerja. *Langkah keempat* yaitu Penempatan dosen pada posisi yang tepat, bukan hanya menjadi keinginan Lembaga, melainkan juga menjadi keinginan tenaga kerja tersebut untuk dapat mengetahui tanggung jawab dan tugas-tugas yang diberikan serta menjalankan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya. *Langkah kelima* yakni pelatihan dan pengembangan SDM dosen guna untuk menjaga serta meningkatkan prestasi saat ini dan di masa mendatang. *Langkah keenam*, yaitu kompensasi, dalam hal ini, instansi perlu memperhatikan kesejahteraan dosen berupa pemberian kompensasi, karena kompensasi merupakan faktor yang dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan dosen bagi kepentingan instansi. Tanpa kompensasi memadai, maka perguruan tinggi tersebut tidak akan berjalan dengan lancar dan berkembang maju.

Dengan demikian, perlu adanya sebuah pengolahan manajemen sumber daya manusia berbasis pesantren guna menjawab tantangan pendidikan saat ini serta mengungkap fenomena dari berbagai kejadian mengenai keberadaan pendidikan tinggi berbasis pesantren yang hingga kini keberadaannya masih diakui di tengah pendidikan formal yang di mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, serta kompensasi bagi dosen dalam mewujudkan tujuan perguruan tinggi berbasis pesantren.

2. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti terdorong untuk melakukan kajian lebih lanjut tentang Manajemen Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren, yang

di fokuskan pada Sumber Daya Dosen berdasarkan Rencana Strategis (RENSTRA) SDM, dan program kerja di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) Bekasi Fokus penelitian diuraikan menjadi subfokus penelitian sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA);
2. Rekrutmen Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA);
3. Seleksi Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA);
4. Penempatan Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA);
5. Pengembangan Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA);
6. Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian Manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren yang di lihat dari Rencana Strategis (RENSTRA) SDM dan program kerja di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), di dapati rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses perencanaan sumber daya dosen guna memenuhi kebutuhan dosen tetap yang ditetapkan melalui mekanisme rapat yang kemudian dikoordinasikan ke Koopertais?
2. Bagaimana proses sistem rekruitmen dosen baik dengan dosen keahlian khusus dan dosen dengan cara perjanjian kontrak di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?

3. Bagaimana mekanisme seleksi calon dosen tetap dan tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?
4. Bagaimana proses penempatan dosen tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?
5. Bagaimana pengembangan dosen yang sudah dilakukan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) untuk meningkatkan kualitas dosennya sesuai dengan bidang sasaran?
6. Bagaimana kompensasi yang diberikan bagi dosen tetap dengan keahlian khusus dan dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?

4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk membuat suatu model Manajemen Sumber Daya Dosen Berbasis Pesantren di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi) dengan melihat kepada Rencana Strategis (RENSTRA) SDM dan program kerja yang dilakukan selama ini dengan tujuan khusus sebagai berikut:

1. Memperbaiki perencanaan sumber daya dosen guna memenuhi kebutuhan dosen tetap melalui mekanisme rapat yang kemudian dikoordinasikan kepada Koopertais;
2. Memperbaiki sistem rekruitmen dosen baik dengan dosen keahlian khusus dan dosen dengan cara perjanjian kontrak.
3. Memperbaiki mekanisme seleksi dosen tetap dan dosen tidak tetap;
4. Memperbaiki penempatan calon dosen tetap;

5. Pengembangan dosen dalam meningkatan kualitas dosen sesuai dengan bidang sasaran peningkatan kualitas dosen di INISA;
6. Meningkatkan kompensasi yang diberikan bagi dosen keahlian khusus dan dosen tidak tetap.

7. Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian dapat terlihat secara teoritis dan praktis di antaranya:

1) Secara teoritis
    1. Memberikan kontribusi secara potensial kepada peneliti manajemen pendidikan khususnya mengenai manajemen Pendidikan berbasis pesantren;
    2. Menjadi sumbangan ilmu pada disiplin Manajemen Pendidikan khususnya Pengelolaan Perguruan Tinggi di pesantren.
    3. Menjadi bahan gambaran yang berguna bagi instansi yakni Manajemen Sumber Daya Dosen dalam mengembangkan Tridharma Perguruan Tinggi;
2) Secara praktis
    1. Memberikan gambaran bagi Rektor dalam mengembangkan manajemen sumber daya bagi dosen yang ada di lingkungan pesantren;
    2. Sebagai masukan bagi Ka Biro Kepegawaian dalam memberikan Kompesasi (Reward) bagi dosen guna meningkatkan kualitas kinerja dosen;
    3. Memberikan kesempatan bagi pengembangan karir dosen sesuai dengan jabatan fungsional yang dimilikinya;

4. Menciptakan satu model manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren
5. Menambah referensi manajemen pendidikan, khususnya manajemen sumber daya dosen di perguruan tinggi berbasis pesantren.

8. Kebaruan Penelitian *(State of the art)*

Kebaruan dalam penelitian ini adalah inovasi Manajemen Pendidikan Tinggi berbasis pesantren dalam hal sumber daya dosen yang jika dibandingkan dengan penelitian lain, maka penelitian ini memiliki kebaruan di antaranya:

Pondok pesantren: Lembaga pendidikan pembentukan karakter milik Imam Syafe'i yang terbit pada jurnal Tadzkiyyah Jurnal Pendidikan Islam Vol 8, No 1, 2017. Penelitian tersebut dilakukan di pondok pesantren UIN Raden Intan Lampung yang memusatkan pada kehidupan pesantren dalam membentuk karekter siswa, namun dalam penelitian ini tidak hanya mengulas keunikan tradisi pondok pesantren tetapi juga bagaimana pendidikan tinggi berbasis pesantren di jalankan.

Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah Tinggi Pariwisata Ampta Yogyakarta milik Siti Rokhmi Lestari dalam jurnal Media Wisata Vol. 12 No 02, 2014. Penelitian hanya membahas satu aspek saja yakni pengembangan dosen pada pendidikan tinggi sementara dalam penelitian ini membahas 6 sub fokus penelitian dalam manajemen sumber daya manusia.

Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren Di Indonesia milik Zulhimma dalam Jurnal Darul 'Ilmi Vol. 01, No. 02 2013. Penelitian yang dibahas hanya

seputar perkembangan pesantren dari masa ke masa yang berpokus pada budaya pesantren, karakteristik pesantren hingga kegiatan non-formal santri saja. Sementara dalam penelitian ini tidak hanya membahas kehidupan santri saja, melakinkan bagaimana pendidikan tinggi berbasis pesantren yang dijalankan dengan mengkolaborasikan pendidikan formal dan pendidikan agama dari sisi manajemen sumber daya manusia (dosen).

Pada penelitian artikel internasional dengan judul *Management of Pesantren in Development of Islamic Religion Education in Jambi Province* milik Muntholib, Maisah dan Maryani dalam jurnal International Journal of Research Granthaalayah, Vol.6 (Iss.9): 2018. Penelitian ini membahas mengenai manajemen pesantren dalam pengembangan pendidikan agama islam di Provinsi Jambi, di mana pola manajemen dilihat dari faktor eksternal dan internal. Sementara dalam penelitian yang penulis lakukan mengupas secara detail fungsi manajemen pada sumber daya manusianya yang merupakan motor penggerak kualitas manajemen sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah dosen.

Dengan demikian, kebaruan dalam penelitian ini adalah inovasi pendidikan tinggi berbasis pesantren dengan melihat kepada pengelolaan manajemen sumber daya dosen dalam 6 (enam) sub pokok bahasan yakni perencanaan, perekrutan, seleksi dosen, penempatan, pengembangan serta kompensasi dosen. Di sisi lain kebaruan dalam penelitian ini adalah bahwa penelitian ini menciptakan model manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1. Pondok Pesantren

Dalam keseharian, istilah pesantren dapat disebut juga pondok, kedua istilah tersebut digabungkan menjadi pondok pesantren. Secara mendasar, istilah tersebut mengandung makna yang sama. Sedangkan asrama merupakan tempat istirahat para santri dalam keseharian yang dapat dipandang sebagai suatu pembeda antara pondok dan pesantren.

> *Abdurrahman argues, Pesantren (boarding school) is a place where students and Islamic teacher/kyai or his representative learn formally, non-formally, and informally whether in the morning, at noon, or in the evening. Pesantren has been proven successful in educating their students and creating charismatic and high quality scholars and religious leaders. It is due to their effective teaching methods they develop in which focusing on personal guidance by the kyai (teachers) and students' qualitative comprehension instead of merely the cognitive aspects through lecturing* (Abdurrahman, 2016).

Pesantren merupakan tempat di mana santri dan kyai maupun jajarannya bernaung untuk belajar, baik secara formal, non formal, setiap hari. Pesantren telah terbukti berhasil dalam mendidik siswa serta menciptakan kualitas cendekiawan dan pemimpin karismatik dalam bidang agama. Hal tersebut karena metode efektif mengajar kyai dalam mengembangkan pemahaman santri secara kualitatif, bukan hanya aspek kognitif melalui ceramah dalam mengutamakan aspek-aspek siswa moral dan spiritual. Selain itu, melatih dan meningkatkan sikap santri dalam menghargai nilai-nilai kerohanian dan kemanusiaan serta mempersiapkan santri untuk mengenali etika dalam agama dan menempatkan di atas yang lain.

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam berbasis masyarakat yang mendirikan pendidikan terpadu dengan jenis pendidikan lain, memiliki tujuan untuk melatih kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan santri agar menjadi ilmuan pada bidang agama (*mutafaqqih fī al-dīn*) atau menjadi santri yang mempunyai keterampilan dalam menciptakan kehidupan Islami di masyarakat (Irfan Paturohman, 2012).

Pondok pesantren menurut M. Arifin berarti lembaga pendidikan Islam yang berkembang serta diakui keberadaannya oleh masyarakat, dilengkapi asrama (komplek) dimana santri mendapatkan pendidikan agama melalui pengajian yang secara penuh berada di bawah kepemimpinan seorang kyai dengan ciri-ciri khas bersifat karismatik serta independen dalam segala hal. Akan tetapi penamaan pondok pesantren dipangdang kurang *jami' mani'* (singkat-padat).

Lembaga research Islam (pesantren luhur) menerjemahkan pesantren merupakan tempat yang disediakan bagi santri dalam menimba ilmu agama, yang juga merupakan tempat tinggal para santri.

Pesantren diartikan sebagai tempat pendidikan yang menekankan pelajaran agama Islam dilengkapi asrama sebagai tempat tinggal santri bersifat permanen. Maka pesantren kilat atau pesantren Ramadhan yang diadakan oleh sekolah pada umumnya, tidak termasuk dalam pengertian tersebut (Qomar, 2005).

Pondok pesantren merupakan institusi pendidikan yang mengajarkan Ilmu Agama dengan menggunakan kitab kuning. Pengajaran kitab kuning dapat dikatakan sebagai unsur andalan dalam kancah pendidikan pesantren, karena hampir seluruh institusi pendidikan di Indonesia tidak mengajarkan dan

mentransfer Ilmu Agama melalui kitab kuning. Hal tersebut merupakan kekhasan pondok pesantren dibandingkan lembaga pendidikan Islam lain.

Mastuhu mengatakan nilai dasar pondok pesantren adalah ajaran Islam, tidak ada pondok pesantren yang tidak mendasarkan nilainya kepada ajaran Islam, tetapi tidak semua lembaga pendidikan yang mendasarkan pada ajaran Islam adalah pondok pesantren. Meminjam ungkapan tersebut dapat dikatakan bahwa tidak ada pondok pesantren yang tidak mengajarkan kitab kuning, walau tidak harus yang mengajarkan kitab kuning itu pondok pesantren (Zahro, 2004).

Secara *etimologis* (arti bahasa) pengertian pesantren berasal dari Persia atau India yakni *Shastri* berarti orang yang sedang belajar. Terdapat kemungkinan bahwa kata *Shastri* tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Jawa menjadi *Santri*, sehingga tempat tinggal yang ditempati oleh para santri disebut pondok pesantren, yang berarti tempat untuk belajar (Syam, 2005).

Sedangkan dalam *terminology* pesantren dikenal dengan nama "keikhlasan" berbeda dengan keikhlasan yang dikenal di luar lingkungan masyarakat, mengandung pengertian ketulusan dalam menerima, memberikan dan melakukan sesuatu di antara sesama makhluk (Wahid, 2001).

Jenis-jenis pesantren terdiri dari salafiyah dan khalafiyah. Salafiyah merupakan jenis pesantren tradisional yang tetap eksis keberadaannya hingga saat ini dan tetap mempertahankan pengajaran buku-buku teks Islam klasik (kitab kuning) tanpa mengajarkan pelajaran-pelajaran umum, meski telah mengadopsi metode-metode pengajaran sekolah.

Sedangkan Khalafiyah merupakan pesantren dengan pelajaran-pelajaran keagamaan dan umum diajarkan secara berdampingan. Selain itu, pesantren

khalafiyah mengadopsi sistem kelas berjenjang dan pelajaran dalam ruang kelas (Latif, 2005).

Kurikulum Salafiyah (tradisional) pada umumnya hanya mengajarkan kitab-kitab klasik (kitab kuning) meliputi; *tauhid, tafsir, fiqih, ushul fiqih, tasawuf,* bahasa Arab (*nahwu, shorof, balaghah* dan *tajwid*), *mantiq* dan *akhlak.* Karena terdapat keragaman tingkat kesulitan isi pokok bahasan tersebut, maka pelaksanaan kurikulum pendidikan pesantren lalu diberikan jenjang, yakni tahapan naik buku atau naik kelas.

Sedangkan kurikulum Khalafiyah (modern) sudah dimodifikasi serta diadaptasi dengan kebutuhan masa kini atas dasar beberapa faktor, antara lain: ***Pertama,*** Pertimbangan pembinaan kelembagaan di bawah Kementerian Agama. Dalam konteks, pesantren modern selain mempertahankan tradisi pengajaran ilmu-ilmu keislaman, juga mengadopsi pola kurikulum yang dikembangkan oleh Kementerian Agama yakni kurikulum nasional; ***Kedua***, Pertimbangan dikaitkan dengan usaha kontekstual pendidikan keislaman yang berorientasi untuk menjawab tantangan masa kini dan masa depan (Rumadi, 2007).

Dalam sejarah, perkembangan pondok pesantren mempunyai sistem pengajaran nonklasikal yang dikenal dengan sebutan: *Bandongan, Sorogan dan Wetonan.* Penyelenggaraan sistem tersebut memiliki arti yang berbeda.

Pondok pesantren merupakan lembaga yang sangat tua, tersebar dibeberapa tempat di Indonesia. Telah tuanya kegiatan pendidikan pesantren dapat ditunjukkan dengan adanya tempat di lereng Gunung Karang Banten sejak awal abad ke-16, kegiatan pendidikan pesantren tersebut terbuka bagi masyarakat umum.

Terdapat perbedaan pendapat tentang waktu kapan mulai ada pesantren di Indonesia pada kalangan ilmuan. Perbedaan pendapat tersebut disebabkan adanya perbedaan sudut pandang, sebagian melihat isi kegiatan dan sebagian lain melihat nama lembaganya.

Menurut Pigeaud dan de Graaf, dengan melihat isi kegiatan, pesantren telah hadir sejak abad ke-16. Menurut Marten van Bruinessen, dengan melihat nama lembaga, pesantren baru hadir pada pertengahan abad ke-18, tepatnya tahun 1742 merujuk pada waktu berdirinya pesantren di Tegalrejo, Ponorogo Jawa Timur. Pesantren tersebut didirikan pada masa pemerintahan Sunan Paku Buwana III.

Sekitar tahun 1775, berdiri pesantren Jamsaren di Surakarta yang didirikan oleh kyai Jamsari atas dukungan Sunan Paku Buwana IV. beliau mengasuh pondok pesantren hingga meninggal dunia pada sekitar tahun 1800 dan jenazahnya dimakamkan berdampingan dengan pondok. Pengelolaan pondok kemudian dilanjutkan oleh putra beliau yakni, Kyai Jamsari II (Poesponegoro, 2008).

Semakin banyaknya pusat-pusat pembelajaran model pondok pesantren, secara otomatis ajaran Islam semakin tersebar ke pelosok tanah Jawa. Dapat dikatakan bahwa lembaga pondok pesantren merupakan ujung tombak penyebaran agama Islam kepada masyarakat di pulau Jawa.

Selain itu, pondok pesantren juga mengalami perubahan sangat relevan karena terselenggara modernisasi pesantren di Jawa sejak awal Orde Baru. Dalam perubahan-perubahan tersebut, pesantren saat ini memiliki 4 (empat) pilihan jenis pendidikan, yakni: *Pertama*, Pendidikan yang terfokus pada

Tafaqquh fiddin (menyiapkan santri dalam penguasaan ilmu agama); *Kedua*, Pendidikan berbasis madrasah; *Ketiga*, Pendidikan berbasis sekolah umum; Keempat, Pendidikan berbasis keterampilan (Hidayat, 2008, pp. 570–571).

Keempat pilihan tersebut memang tidak harus dipertentangkan, karena dapat dikombinasikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pondok pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam tradisional yang mengemban misi menjaga dan menyebarkan nilai-nilai ajaran Islam, dengan menggunakan sistem asrama di bawah bimbingan kyai sebagai pemimpin sekaligus pengajar para santri di pondok pesantren, masjid sebagai pusat informasi dan kegiatan para santri, serta pengajaran agama Islam sebagai inti dari kegiatan yang dilaksanakan oleh para santri pondok pesantren. Kemudian dapat dibedakan menjadi dua model pondok pesantren, yaitu model pondok pesantren salafiyah dan pesantren khalafiyah.

Pesantren sebagai sebuah sistem memiliki 4 (empat) unsur penting terkait dalam proses manajerial. Unsur-unsur tersebut adalah: ***Pertama***, kyai sebagai pengasuh, pemilik dan pengendali pesantren. ***Kedua***, santri sebagai murid yang belajar ilmu agama kepada kyai. ***Ketiga***, pondok sebagai sebuah asrama termasuk di dalamnya masjid. ***Keempat***, yaitu kitab kuning *(al-kutub ash-shafra)* (Moesa, 2007, pp. 94–95).

1. Kyai

Kyai adalah unsur utama dalam menentukan dibidang unsur lain. Kyai adalah orang paling bertanggung jawab pada sistem di pesantren, sekaligus orang yang dapat menentukan menentukan maju mundurnya sebuah pesantren. Menurut Ahmad Adaby Darban, Secara etimologis, kata “kiyai” merupakan asal kata yang

berasal dari bahasa Jawa kuno *kiya-kiya*, artinya orang yang dihormati. Dalam penggunaannya antara lain: *Pertama,* benda atau hewan yang dikeramatkan, seperti kyai Plered (tombak), kyai Naga Wilaga (gamelan perayaan sekaten di Yogyakarta), kyai Rebo dan kyai Wage (gajah di kebun binatang Gembira Loka Yogyakarta). *Kedua,* Istilah lain dari orang tua pada umumnya. *Ketiga,* seseorang yang memiliki keahlian dalam bidang agama Islam, serta mengajar para santri di pondok pesantren.

Sedangkan secara terminologis, menurut Manfred Ziemek, kyai adalah pendiri atau pemimpin pondok pesantren sebagai muslim "terpelajar" telah mengabdikan hidupnya "karena Allah" menyebarluaskan serta mendalami ajaran Islam melalui kegiatan pendidikan (Faisal, 2000, p. 1).

> *Dhofier (in the Mar-humah 2011) published in 1983 entit-led "Study of the Kyai's View of Life", focus on the position and role of Kyai life on development of socio-religious Pondok Pesantren. The results showed that Kyai appear as main character, fully supported by a network of kinship, intellectual, symbolic and the Kyai entwined from one generation to another generations (more commonly known by the term gus)* (Pramono, 2018).

Penelitian Dhofier (1983) dalam "Studi Pandangan Hidup Kyai", fokus pada posisi dan peran kehidupan Kyai dalam pengembangan di Pondok Pesantren sosial keagamaan. Hasil penelitian terlihat bahwa Kyai tampil sebagai yang utama karakter, didukung penuh oleh jaringan kekerabatan, intelektual, simbolis dan Kyai terjalin dari satu generasi ke generasi lainnya generasi yang lebih dikenal oleh istilah gus.

Kyai merupakan sosok figur penting pada setiap Pondok Pesantren. Kyai bukan saja dari sisi keilmuannya saja, melainkan juga karena menjadi pendiri, pemilik, serta pewakaf pesantren tersebut, perjuangan kyai tidak terbatas hanya

pada ilmu, tenaga, waktu, tetapi juga materi lain yang diberikan demi kemajuan syiar Islam (Suharto,2011). Kyai merupakan sosok Kharismatik memiliki pengetahuan ilmu agama yang luas sebagai pemimpin sekaligus pemilik (Hafidh, 2017).

Kyai juga merupakan pemimpin karismatik dalam bidang agama, fasih dan mempunyai kemampuan cermat dalam membaca pikiran para pengikutnya. Sifat khas Kyai adalah transparan, kuat dalam bersikap bahkan sebagai seorang ahli, kyai jauh lebih unggul daripada ulama dalam menerapkan prinsip *ijtihad* (mengenali ajaran- ajaran Islam secara logika). Posisi Kyai dalam masyarakat bersifat sementara dan cepat berakhir. Pengaruh Kyai tergantung pada kualitas pribadi, kemampuan serta kedinamisannya, sehingga keturunan kyai yang tidak memenuhi kriteria, tidak dapat menggantikan kedudukan kyai (Nasir, 2015).

Istilah kyai atau ulama disebutkan dalam Al-Qur'an ayat 27 dan 28 surat Al-Fathir yang berbunyi :

(٢٧) أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللهَ أَنْزَلَ مِنَ السّمَاءِ مَاءَ فأَخْرَجْنَابِهِ ثَمَرَتٍ مُّخْتَلِفاً أَلْوَانُهَا وَمِنَ الْجِبَالِ جُدَدُ بِيْضٌ وَحُرْمٌ مُّخْتَلِفٌ أَلْوَانُهَا وَغَرَابِيْبُ سُوْدٌ

(٢٨) وَمِنَ النَّاسِ وَالدَّوَابِّ وَالأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ إِنَّمَا يَخْشَى اللهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللهَ عَزِيْزٌ غَفُوْرٌ

Artinya :

"Tidaklah kamu melihat bahwasanya Allah menurunkan hujan dari langit lalu kami hasilkan dengan hujan itu buah-buahan yang beraneka macam jenisnya. Dan di antara gunung-gunung itu ada garis-garis putih dan merah yang beraneka macam warnanya dan ada pula yang hitam pekat" (27)

“Dan demikian pula diantara manusia binatang-binatang melata dan binatang-binatang ternak ada yang bermacam-macam warna dan jenisnya. Sesungguhnya yang takut kepada Allah di antara hamba-hambanya, hanyalah ulama. Sesungguhnya Allah maha perkasa lagi maha pengampun” (28).

Maksud dari kedua ayat Al-Qur’an di atas adalah hanya orang-orang berpengetahuanlah yang sebenar-benarnya takut kepada Allah SWT (kyai atau ulama sebagai pewaris para Nabi.

2. Santri

Santri merupakan murid yang belajar ilmu pengetahuan keislaman kepada kyai. Tanpa adanya santri, posisi seorang kyai tampak seperti president tidak memiliki rakyat. Santri adalah SDM yang tidak hanya mendukung eksistensi pesantren, akan tetapi juga menopang intensitas pengaruh kyai dalam masyarakat. Bahkan zaman dahulu, santri dan orang tua santri adalah orang-orang yang banyak membantu dalam pembangunan pondok pesantren.

Santri yakni para murid yang belajar pengetahuan keislaman dari kyai. Tanpa santri, kyai seperti raja tanpa rakyat. Santri adalah sumber daya manusia yang tidak saja mendukung keberadaan pondok pesantren, tetapi juga menopang pengaruh kyai dalam masyarakat (Endang Turmudi, 2004).

WJS. Purwadarminta dalam kamusnya, mengemukakan arti *Santri* adalah orang yang menuntut pelajaran Islam (dengan pergi berguru ke tempat jauh seperti pesantren dan sebagainya). Secara umum, maka *Santri* adalah orang-orang yang mempelajari agama Islam, baik pergi ke tempat jauh maupun dekat dengan niat hendak mengamalkan ilmu dan hendak menyebar luaskan ilmu tersebut (Zuhri, 2007, p. 213).

Istilah santri merupakan panggilan ditunjukkan kepada orang yang sedang menuntut pengetahuan agama Islam di pondok pesantren, sama halnya dengan mereka yang menuntut ilmu atau belajar di sekolah umum dinamakan siswa atau siswi.

Santri adalah murid yang belajar ilmu agama dari kyai. Ada juga yang mengartikan santri sebagai orang yang sedang dan pernah mengenyam pendidikan agama di pondok pesantren, menggali informasi ilmu agama dari seorang kyai (pengasuh) selama berada di pondok. Terdapat 2 (dua) jenis santri yang belajar di pesantren, di antaranya yakni santri mukmin serta santri kalong. Santri mukmin yaitu murid yang berasal dari tempat jauh yang menetap dalam pesantren. Santri mukmin yang paling lama biasanya memegang peranan serta bertanggung jawab menangani pesantren sehari-hari. Mereka mengabdi dengan mengajar santri-santri muda tentunya dengan seizin kyai. Bagi santri mukmin terdapat aturan-aturan yang sangat ketat, yang tidak memungkinkan seorang santri berbuat semaunya. Sedangkan yang dimaksud santri kalong yaitu adalah murid yang berasal dari desa sekeliling pesantren yang tidak menetap dalam pesantren. Mereka bolak-balik, dari rumah sendiri. Para santri kalong pergi ke pesantren saat memiliki tugas belajar dan aktivitas pesantren lainya. Apabila pesantren tersebut memiliki santri mukmin dalam jumlah yang lebih banyak dari pada santri kalong, maka pesantren tersebut adalah pesantren besar (Rahmawati, 2017, pp. 1–18).

Oleh karena itu santri adalah sekelompok orang baik-baik yang taat terhadap aturan agama (orang saleh), dan selalu memperdalam pengetahuan tentang Agama Islam serta tidak dapat terpisah dari kehidupan ulama. Karena bicara tentang ulama, selalu menyangkut kehidupan santri yang menjadi murid sekaligus

pengikut serta ikut melakukan perjuangan bersama ulama dengan setia. Santri juga merupakan murid yang di didik dalam lingkungan pesantren, sehingga berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Clifford Geerts, terdapat banyak jumlah santri berumur antara 12 (dua belas) sampai 25 (dua puluh lima) tahun, namun pernah menjumpai beberapa santri yang berumur 6 (enam) tahun dan 35 (tiga puluh lima) tahun. Karena menjadi santri adalah bukan merupakan suatu penghidupan, kecuali kyai, maka jarang sekali terdapat orang berumur setengah baya atau orang tua di pesantren (Susanto & Muzakki, 2016).

3. Pondok atau Asrama

Pondok yaitu sebuah asrama, termasuk masjid, disediakan oleh kiyai untuk memfasilitasi santri. Bangunan pondok sangat sederhana dan mempunyai fasilitas minim. Sebuah kamar berukuran lima meter persegi bisa diisi sampai dua puluh santri. Akan tetapi, saat ini terdapat sedikit pondok yang bangunannya cukup mewah dan megah dilengkapi dengan fasilitas yang cukup memadai.

Pondok adalah sebuah asrama yang disediakan oleh kiyai untuk mengakomodasi para murid. Pondok adalah bentuk perumahan sederhana dan mempunyai fasilitas lebih minim dari pada *hall* atau *college* di universitas-universitas barat. Jika *college* atau *hall* menyediakan satu kamar untuk satu siswa, maka pondok terdiri dari kamar bersama yang masing-masing bisa ditempati oleh lima sampai sepuluh santri. Dengan demikian, pesantren merupakan kompleks perumahan yang meliputi; rumah kiyai dan keluarganya, beberapa pondok, dan ruang belajar termasuk masjid (Turmudi, 2004, p. 35).

Pondok atau asrama merupakan salah satu unsur pendukung dari pondok pesantren, disini para santri yang ingin menuntut ilmu dan mengkaji agama

bertempat tinggal. Pada mulanya para santri tinggal bersama di rumah kiyai, akan tetapi dengan bertambahnya jumlah mereka, maka dibangun asrama yang lebih memadai untuk tempat tinggal mereka. Pondok didirikan oleh santri, oleh karena itu santri bertanggung jawab penuh atas segala sesuatu yang berkaitan dengan asrama atau pondok tempat mereka tinggal. Dari keamanan, kebersihan bahkan kerapihan dan kenyamanan menjadi tanggung jawab para santri pondok pesantren.

Pada masa lalu pondok atau asrama santri adalah milik kiyai, akan tetapi dengan adanya perubahan zaman, maka terjadi pergeseran status kepemilikan pondok dari kiyai menjadi milik umat atau wakaf umat Islam. Hal tersebut disebabkan terbatasnya lahan yang dimiliki, sedangkan pondok membutuhkan perluasan umat atau wakaf umat Islam. Hal demikian disebabkan terbatasnya lahan yang dimiliki, sedangkan pondok membutuhkan perluasan dan pengembangan sesuai dengan banyaknya jumlah santri yang ingin menetap di asrama pondok tersebut.

Wakaf tersebut diperoleh dari kiyai yang mengikhlaskan miliknya untuk kepentingan umat Islam, adakalanya juga diperoleh dari sumbangan *sodaqoh jariyah,* diberikan oleh masyarakat yang ingin berpartisipasi dalam pembangunan pondok pesantren sebagai rasa kepedulian mereka terhadap pendidikan umat Islam.

Besarnya pondok disesuaikan dengan banyaknya jumlah santri yang tinggal dan menetap di pondok pesantren. Terdapat perbedaan antara asrama tempat tinggal santri baru dengan santri lama, yaitu dengan membangun beberapa blok atau komplek asrama. Para santri tinggal di pondok selama 24 (dua puluh empat)

jam, hal tersebut tentu akan memudahkan kiyai atau ustadz dalam mengontrol kegiatan para santri.

Masjid juga merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan dari pondok pesantren, sebagai tempat berkumpul para santri untuk melaksanakan sholat berjamaah, juga merupakan sarana untuk mendidik santri melalui *khutbah* atau ceramah yang diberikan oleh kiyai atau ustadz senior pada waktu-waktu tertentu. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa masjid merupakan pusat informasi dan kegiatan para santri dalam melakukan aktivitas pembelajaran di pondok pesantren.

Berdasarkan pertimbangan di atas, maka pilihan masjid sebagai elemen yang tidak terpisah dari pondok pesantren tidak dapat dipungkiri, karena masjid dapat digunakan sebagai tempat perpustakaan dan media komunikasi jamaah atau santri yang berada di pondok pesantren tersebut (Roqib, 2009, p. 144).

Dengan demikian peran masjid bagi umat Islam bukan hanya sebagai tempat beribadah saja, akan tetapi juga berperan sebagai sarana pendidikan dan dakwah sosial bagi perkembangan agama Islam. Begitu juga halnya dengan fungsi masjid di pondok pesantren, merupakan bagian tak terpisahkan dari unsur pondok pesantren. Karena di masjid mereka berkumpul untuk melaksanakan sholat berjamaah setiap waktu, selain itu juga masjid berperan sebagai pusat informasi pendidikan dan pembelajaran di pondok pesantren.

4. Pengajaran Kitab Islam Klasik (Kitab Kuning)

Kitab Islam klasik (kitab kuning) yaitu kitab berisi ilmu-ilmu keislaman ditulis dengan huruf Arab tanpa *syakl* (tanda baca), sehingga disebut juga dengan “kitab gundul”. Disebut kitab kuning karena umumnya kitab tersebut dicetak pada

kertas berwarna kuning, berkualitas rendah dan lembarannya lepas tak terjilid (Zahro, 2004).

Sebagai salah satu unsur dalam pondok pesantren, kitab kuning difungsikan sebagai pedoman bagi tata keberagamaan, juga dipergunakan sebagai referensi dalam menjawab segala permasalahan yang dihadapi umat Islam berkaitan dengan masalah-masalah peribadatan berkenaan dengan ketuhanan maupun masalah hukum tata cara melaksanakan sesuatu sesuai dengan norma dan nilai ajaran Islam.

Sedangkan materi yang dibahas dalam kitab kuning atau kitab Islam klasik tidak lepas dari inti ajaran Islam itu sendiri yaitu Al-Qur'an dan Sunnah, selain itu juga membahas masalah ketuhanan atau *aqidah* dan *ilmu kalam*, juga permasalahan yang terkait tata cara hukum ibadah yang terangkum dalam kitab *fiqih*, serta mengenai tata bahasa Arab yang terangkum dalam kitab *Nahwu*, *Shorof* dan lain-lain.

Tujuan utama pembelajaran kitab kuning adalah untuk mendidik calon-calon ulama. Saat ini, meskipun kebanyakan lembaga pondok pesantren telah memasukkan pelajaran, umum sebagai salah satu unsur kurikulum pembelajaran. Namun pembelajaran kitab kuning/klasik diberikan sebagai upaya tetap melestarikan budaya tradisional pondok pesantren untuk mewujudkan tujuan utama pondok pesantren yaitu mendidik kader-kader ulama yang pakar dibidang hukum Islam dan menguasai dasar-dasar ajaran Islam.

Sebagai lembaga dakwah, pondok pesantren berusaha lebih dekat dengan masyarakat. Pondok pesantren bersama masyarakat bekerjasama dalam mewujudkan pembangunan. Sejak awal pondok pesantren terlibat secara aktif

dalam pembangunan sosial masyarakat desa. Warga pesantren terlatih dalam melaksanakan pembangunan bagi kesejahteraan masyarakat secara khusus, sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara santri dan masyarakat, antara kyai dan kepala desa.

Pondok pesantren dengan harapan serta predikat yang disandang berujung pada 3 (tiga) fungsi utama yang senantiasa diemban pesantren, yaitu: 1) Sebagai kader pemikir-pemikir agama (*centre of exellence*); 2) Sebagai lembaga yang mencetak SDM (*human resaurse*); 3) Sebagai lembaga yang memiliki kekuatan dalam melakukan pemberdayaan masyarakat (*agent of development*) (Halim et al., 2005, p. 233).

Dengan fungsi-fungsi yang diemban pondok pesantren, nyata sekali betapa besar peran pondok pesantren dalam merubah tatanan paradaban di masyarakat. Dapat dikatakan bahwa pondok pesantren merupakan agen perubahan, bagi perubahan masyarakat Islam di Indonesia, kerena sejak awal pondok pesantren sudah memposisikan diri sebagai pusat belajar masyarakat. Akan tetapi pondok pesantren tak boleh berbangga diri dengan peran yang besar pada masa lalu, tetapi harus mengantisipasi diri pada era globalisasi saat ini.

a) Pesantren dan Masyarakat

Langkah pesantren dalam berbagai aspek sangat dirasakan oleh masyarakat. Salah satu contoh utama adalah, selain membentuk kader ulama dan pengembangan keilmuan Islam, juga merupakan gerakan yang menolak terhadap pemerintah kolonial Hindia Belanda. Penolakan tersebut dimotori oleh santri. Suatu contoh dalam pemberontakan petani di Cilegon-Banten pada 1888, Jihad

Aceh tahun 1873 di mana gerakan yang dimotori oleh H. Ahmad Ripangi Kalisalak 1786-1875 dan yang lain sebagainya, merupakan fakta yang tidak dapat dibantah bahwa pesantren mempunyai peran cukup besar dalam perjalanan sejarah Islam di Indonesia.

Setelah kemerdekaan Indonesia, sejak transisi ke Orde Baru dan saat pertumbuhan ekonomi sedang meningkat, pendidikan pesantren semakin terstruktur dan kurikulum pesantren menjadi lebih permanen. semisal, selain kurikulum agama, pesantren juga menyediakan mata pelajaran umum dengan menggunakan kurikulum ganda, yaitu kurikulum Kemendiknas dan kurikulum Kemenag. Meskipun demikian, karena otoritas pesantren ada pada kyai, seringkali pesantren juga membuat kurikulum sendiri sebagai tambahan dari materi kurikulum kemendiknas dan kemenag, karena dianggap kedua kurikulum tersebut belum mengakomodir semangat institusi pesantren tersebut (Syafe'i, 2017, pp. 85–103).

Dari sudut pandang yang lain, fungsi pendidikan pesantren dapat dikatakan sebagai motor pengendalian sosial (*agent of social control*) bagi masyarakat. Tatkala terjadi penyimpangan sosial (*deviation*) pada masyarakat, terlebih pada penyimpangan dalam permasalahan yang berkaitan dengan nilai-nilai Islam, oleh karena itu, fungsi pesantren sebagai motor pengendalian sosial harus berjalan sebagaimana fungsinya.

Penyimpangan sosial lebih berpengaruh muncul pada masyarakat kota. Permasalahan tersebut disebutkan oleh Emile Durkheim bahwa "Gejala *Deviation* pada masyarakat Indonesia lebih banyak muncul di kalangan masyarakat kota besar, yang cenderung merupakan wujud terobosan mentalitas yang pada dasarnya

menimbulkan sikap untuk mencapai tujuan tanpa berkorban banyak, dalam arti mengikuti langkah atau kaedah yang telah ditentukan. Gejala tersebut dinamakan "*anomie*" (Paturohman, 2012, pp. 65–74).

Dalam hal lain, Pondok Pesantren merupakan suatu lembaga yang mandiri dan mengakar pada masyarakat (LM3), akan tetapi tidak berarti seluruh pondok pesantren termasuk LM3. Pondok pesantren sebagai LM3 sangat berpotensi dalam pengembangan ekonomi di pedesaan baik di bidang pertanian agroindustri/agrobisnis maupun di bidang lain seperti lembaga keuangan perdesaan, koperasi dan lain sebagainya.

Hasil studi dari 56 pondok pesantren di 7 Propinsi yang dilakukan oleh Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian, Badan Litbang Pertanian pada tahun 1996/1997 mengungkapkan bahwa keberadaan pondok pesantren dalam kaitannya dengan pengembangan masyarakat adalah sangat beragam. Keberagaman tersebut dapat dikelompokan menjadi, pertama, pondok pesantren yang hanya mengkhususkan diri sebagai lembaga pendidikan agama atau pendidikan umum dan da'wah.Kedua, pondok pesantren yang menempatkan kegiatan ekonomi sebagai tambahan sumber pendapatan dan kegiatan keterampilan atau ekstrakutikuler para santri. Ketiga, pondok pesantren yang menempatkan kegiatan ekonomi atau agrobisnis sebagai kegiatan utama dan pilar penunjang kelangsungan hidup pondok pesantren. Artinya, pondok pesantren memiliki kesiapan dan kesediaan yang tidak sama dalam kegiatannya dengan peran pondok pesantren sebagai wahana pengembangan agrobisnis di perdesaan (Arifin, 2018, pp. 174–196).

Banyak pihak yang mengakui kinerja serta keunggulan pesantren pada masa lalu mampu melahirkan para pejuang dan para aktivis kemedekaan. Berbeda dengan masa kini, kinerja serta keunggulan pesantren mulai meredup, tidak seperti dahulu. Saat ini sebagian besar pesantren berada di menara gading, elitis, serta jauh dari kehidupan sosial. Problem sosial serta aktual, ditambah dengan permasalahan keilmuan, yakni terjadi kesenjangan, keterasingan, serta perbedaan antara pola pikir keilmuan di pesantren dengan dunia modern.

Menurut Jamal Ma'ruf Asmani, pesantren terlihat menutup diri dengan dunia luar yang terdapat disekitarnya, menganggap literatur dan tradisi pesantren tersebut mampu merespon permasalahan kehidupan. Mereka selalu mengidolakan para tokoh-tokoh pesantren di masa lalu, meyakini serta membudayakan, namun tidak mau berproses secara dinamis. Tidak banyak santri yang gemar mengamati, mencermati, menganalisa, serta melakukan dialek secara intens antara kekayaan khazanah klasik serta tradisi dengan dunia modern yang terus berubah secara pesat. Pesantren banyak yang terpengaruh oleh struktur kepamimpinan serta budaya sehari-hari. Kegiatan yang rutin menjadikan santri kehilangan daya pikir, kreativitas serta inspirasi dalam merespon lingkungan sosial. Para santri sangat optimis menghadapi kehidupan pada era globalisasi yang inovatif dan kompetitif (Nashirudin, 2017, pp. 141–167).

Said Aqil Siradj mengemukakan kehadiran pesantren dikatakan unik karena dua alasan yakni; *Pertama*, kehadiran pesantren bertujuan untuk merespon situasi serta kondisi masyarakat yang dihadapkan pada rusaknya sendi-sendi moral atau disebut juga dengan perubahan sosial. *Kedua,* Tujuan berdirinya pesantren adalah

untuk menyebarluaskan ajaran Islam secara universal ke seluruh nusantara (Rusydiyah, 2017, pp. 21–43).

Berdasarkan data Kementerian Agama tahun 2001 menunjukkan jumlah pesantren di Indonesia mencapai 11.312 dengan jumlah santri sebanyak 2.737.805 orang. Sedangkan pada tahun 2005 jumlah pesantren mengalami peningkatan mencapai 14.798 lembaga dengan jumlah guru sebanyak 243. 738 orang serta santri 3.464. 334. Data terkini menunjukkan jumlah pesantren sebanyak 28.961 lembaga dengan santri berjumlah 4.028.660 orang. Jumlah tersebut merupakan potensi yang sangat besar serta dapat menghasilkan *output* dan *outcomes* yang memiliki standar kompetensi lulusan tinggi jika dikelola dengan sistem yang baik.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis masyarakat, dengan jumlah pesantren dan santri sedemikian banyak dituntut untuk dapat menjawab kebutuhan masyarakat seiring dengan tuntutan perubahan zaman, sehingga dibutuhkan manajemen sistem pendidikan yang baik, sehingga menghasilkan tata kelola yang baik dalam upaya meningkatkan mutu manajemen (tata kelola) pesantren kepada tujuan yang lebih baik (Rahmawati, 2017).

Menurut Jamal Ma’mur Asman pesantren memiliki dasar cerita sosial yang cukup kuat dikalangan masyarakat, sehingga mampu menduduki posisi cukup baik dalam keilmuan di masyarakat, serta dapat bertahan di tengah berbagai arus perubahan. Pesantren perlu memiliki kekuatan serta kemampuan yang strategis dalam mencetak manusia berkualitas, mendorong dan mengarahkan umat Islam utnuk meningkatkan aspek ekonomi, demi mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat (Ibrahim, 2016).

Lebih lanjut, keberhasilan pesantren dalam mengentaskan problematika moral anak bangsa juga menambah kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Terlebih dengan berbagai inovasi pendidikan yang telah dikembangkan oleh pesantren modern dengan mengadopsi model pendidikan umum, menjadikan pesantren dapat bersaing dalam menawarkan pendidikan kepada masyarakat. Kepercayaan masyarakat tersebut sekaligus menjadi tuntutan pesantren untuk dapat meningkatkan serta mempertahankan mutu pendidikan yang diselenggarakan, bertujuan agar kepercayaan masyarakat kepada pesantren tidak hilang (Suhendar, Soedjarwo, & Basuki, 2017).

b) Eksistensi Pesantren

Moh Taufik mengemukakan Eksistensi pesantren dalam pengembangan pendidikan masih konsisten tanpa perlu diragukan lagi, apalagi sampai memunculkan kapitalisasi dalam pendidikan. Pesantren tidak mengenal kapitalisasi dalam pengelolaan pendidikan. Pesantren murni melaksanakan pengembangan pendidikan demi syiar Islam. Dalam dunia pendidikan perlu dipahami pendidikan yang sudah terkapitalisasikan merupakan proses menjadikan pendidikan yang berorientasi pada *capital* atau *profit oriented* dan bisnis, maka jalannya pendidikan tidak lagi menjadi prioritas utama, yang akan menjadi fokus adalah untung dan rugi. Dalam pandangan Marxis bahwa seiring dengan semakin kuatnya kapitalisme, kelas bawah makin meningkat, dimana makin banyak bagian dari golongan pemilik modal menjadi kelas sosial bawah karena terjadi pusat perhatian kaum kapital (Ulum, 2018, pp. 20–37).

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan. Dalam peraturan pemerintah tersebut dijelaskan bahwa kehadiran pesantren dalam pasal 26, sebagai berikut: (Hamruni, 2016).

Pertama, Pesantren menyelenggarakan pendidikan bertujuan untuk menanamkan keimanan serta ketakwaan kepada Allah SWT, akhlak mulia, serta tradisi pesantren dalam mengembangkan kemampuan, pengetahuan, serta keterampilan santri untuk menjadi ahli ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*) dan menjadi muslim yang memiliki keahlian dalam membangun kehidupan yang Islami pada lingkungan masyarakat.

Kedua, Pesantren menyelenggarakan pendidikan *diniyah* secara terpadu dengan jenis pendidikan lain pada jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, menengah, dan/atau pendidikan tinggi.

Ketiga, Peserta didik dan pendidik di pesantren yang diakui kompetensinya pada bidang ilmu agama tetapi tidak memiliki ijazah pendidikan formal dapat menjadi pendidik mata pelajaran pendidikan agama di semua jenjang, dan jenis pendidikan yang memerlukan, setelah menempuh uji kompetensi sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan.

Sujoko. P mengemukakan pendapat bahwa “pesantren telah mengalami perjalanan sejarah yang panjang sejak sekitar abad ke 18, dan gagasan mengenai penelitian pesantren bermula lahir dari seminar tentang Partisipasi Sosial pada bulan September tahun 1971.” Seiring waktu pesantren telah maju tumbuh dan berkembang beriringan dengan proses pembangunan serta perubagan masyarakat di sekitar. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat usaha yang dilakukan oleh

pesantren untuk dapat beradabtasi dengan tuntutan serta perubahan masyarakat (Maesaroh & Achdiani, 2017).

Marwan Saridjo menjelaskan beberapa aspek yang menjadi penguat keberadaan pesantren di antaranya adalah: *Pertama,* Agama Islam sudah bertambah menyebar di pelosok-pelosok tanah air, oleh karena itu banyak pesantren dan masjid yang dibangun untuk dijadikan tempat pembinaan serta pengembangan syi'ar Islam; *Kedua,* Kedudukan dan kharisma para kyai, memiliki peran dalam pertumbuhan dan perkembangan pesantren. Sebagai contoh, pesantren pada wilayah Tegal sari di Jawa Timur yang berdiri pada tahun 1792; *Ketiga,* Siasat pemerintah kolonial Belanda yang berusaha memisahkan antara pihak penguasa dan ulama telah berusaha memperkuat semangat peperangan umat Islam dalam perjuangan melawan kolonial Belanda. Menghindari hal tersebut, para kyai hijrah ke tempat-tempat yang jauh dari kota dan mendirikan pesantrensebagai basis pemusatan kekauatan mereka di desa-desa; *Keempat,* Kebutuhan umat Islam akan sarana pendidikan Islami, karena sekolah Islam Belanda terbatas hanya menerima murid dari kelas sosial tertentu, dan; *Kelima,* Semakin lancarnya antara Indonesia dan Mekkah yang memungkinkan pemuda Islam Indonesia untuk mencari ilmu di Mekkah yang juga merupakan pusat studi Islam. Sepulang dari tanah suci (Mekkah), banyak sebagian besar dari mereka yang mendirikan pesantren untuk mengajarkan dan mengembangkan agama Islam di daerahnya masing-masing (Fitriyah, Wahid, & Muali, 2018).

Dalam hal lain, setidaknya terdapat lima substansi yang dikembangkan oleh pondok pesantren. Di antaranya: (Huda, 2018, pp. 85–109).

1. Pesantren mengajarkan nasionalisme. Sejarah memperlihatkan bahwa Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) banyak diperjuangkan oleh para ulama. Kyai dan santri memiliki “saham” besar dalam membangun negara. Sejak dahulu, nasionalisme sudah tertanam sangat kuat dalam hati para santri. Pesantren menumbuhkan kesadaran akan cinta pada Tanah Air. *Ahlussunnah wal jamaah* memahami bahwa syariat serta nilai agama dapat ditegakkan di lingkungan masyarakat, saat negara dalam kondisi damai. Artinya, kedamaian menjadi suatu syarat penuh, apabila terdapat orang Islam yang melakukan ajaran kekerasan serta mentolerir pembunuhan atas nama agama, maka dapat dipertanyakan kembali tentang keIslamannya tersebut. Karena hal demikian dapat membinasakan sendi kehidupan berbangsa dan bernegara. Tidak terdapat satupun pesantren yang menolak pondasi dasar negara; Pancasila, UUD 45, NKRI, dan Bhineka Tunggal Ika.
2. Pendidikan pesantren menumbuhkan ajaran Islam yang toleran. Toleransi merupakan pilar pendidikan Islam di pesantren. Pesantren selalu menghargai perbedaan pendapat dari tuntutan suatu kebenaran. Insan pesantren tidak pernah menganggap hal yang di yakini sebagai suatu kebenaran merupakan kebenaran absolut. Terdapat banyak pesantren mengikuti pendapat Imam Syafi'I bahwa “pendapatku itu adalah sesuatu yang benar menurutku, tetapi boleh jadi, pendapatku itu salah”. Dalam pesantren, kebenaran tersebut tidak mutlak pada dirinya. Bahkan dalam suatu perbedaan dapat menimbulkan simpati, bahkan empati. Jadi, pesantren melihat suatu perbedaan sebagai sebuah rahmat. Meski demikian meluruskan bahwa toleran bukan berarti menerima atau meyakini ketentuan berbeda tersebut.

3. Pendidikan Islam di pesantren banyak memberikan pengajaran Islam moderat, tanpa melakukan sesuatu yang ekstrim radikal serta tidak pula melakukan ekstrim liberal. Keseimbangan serta penguatan akan nilai moderasi (tawazun) tersebut telah menjadi suatu ciri khas bagi lembaga pendidikan pesantren.
4. Pesantren menghormati keragaman agama, budaya, serta etnis yang ditujukan dalam rangka saling mengenal, bukan saling membenci, terlebih memusuhi.
5. Pendidikan pesantren memberikan pengajaran Islam yang bersifat komprehensif, bukan individual. Pesantren sangat terbuka serta menerima siapapun, termasuk non-muslim.

c) Kyai dan Masyarakat

Dalam kehidupan masyarakat di Indonesia, keberadaan kyai diposisikan dalam kelompok atas dalam struktur masyarakat. Kyai ditempatkan sebagai tokoh, karena dianggap memiliki kelebihan dalam hal ilmu pengetahuan agama dan kebijaksanaan, seringkali didatangi dan dimintai nasihat. Dalam kehidupan masyarakat modern, beberapa fungsi dari psikolog dalam hal layanan konsultasi terdapat dalam peran kyai terhadap lingkungan sekitar. Secara teknis seseorang pantas dan berkembang untuk disebut sebagai seorang kyai apabila telah memiliki pesantren, walaupun tidak menutup kemungkinan, tokoh yang tidak memiliki pesantren tetap dapat disebut kyai, tergantung bagaimana karakter dan dinamika masing-masing (Achidsti, 1970).

Berdasarkan struktur masyarakat tradisional memiliki pemimpin non-formal seperti ketua adat, sesepuh masyarakat dan juga Kyai menjadi acuan bagi masyarakat tradisional, disamping pemimpin formal seperti kepala desa atau Bupati. Kyai sebagai salah satu pemimpin non-formal di dalam masyarakat tradisional dianggap sebagai pemimpin spiritual atau pemimpin dalam bidang keagamaan. Hampir setiap kegiatan dilakukan atau permasalahan yang dialami oleh masyarakat meminta pertimbangan kepada Kyai, hal inilah mengapa sosok Kyai di dalam masyarakat tradisional sangat dipatuhi dan di perhitungkan keberadaannya (Nasution, 2017).

Dalam komponen masyarakat, kedudukan sosial kyai dianggap cukup tinggi, sehingga kyai termasuk elit agama dan tokoh agama yang eksistensinya selalu diperhitungkan. Sebagai tokoh agama, kyai berada dalam posisi yang memiliki kharisma akibat hubungan strata sosial yang tetap dipertahankan. Suzanne Keller memposisikan tokoh sebagai elit penentu sekaligus sebagai obyek sosial, sehingga berada dalam kondisi tiga hal di antaranya: *pertama*, mempunyai wewenang dan pengambil keputusan, *kedua*, sebagai pendukung kekuasaan moral, dan *ketiga*, sebagai orang yang terkenal, berhasil dan berderajat. Maka seorang tokoh dituntut untuk berhasil dalam mengembangkan suatu citra umum yang memudahkan hubungan timbal balik bersifat simbolis antara tokoh agama dengan masyarakat. Tokoh agama dapat juga ditempatkan sebagai kolektif model dan cermin dari ambisi, harapan dan pergolakan masyarakat (Jannah, 2015).

Kyai merupakan seorang elit yang memiliki kedudukan terhormat serta memiliki pengaruh besar terhadap perkembangan masyarakat. Kyai menjadi salah satu elit penting dalam masyarakat sebagai figur yang mempunyai pengetahuan

luas dan mendalam mengenai ajaran Islam. terlebih secara keagamaan, Kyai juga dipandang sebagai seorang pewaris para Nabi (*waratsat al-anbiya*). Tidak heran jika Kyai menjadi sumber pembenaran dalam permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat, bukan saja hanya pada aspek hukum keagamaan, akan tetapi juga hampir dalam setiap aspek kehidupan. Pada titik tersebut dapat terlihat peran-peran strategis Kyai, terlebih dalam aspek kehidupan sosial politik di Indonesia (Nasir, 2015).

Tradisi pesantren sebagai lembaga pendidikan serta sosial keagamaan, seorang kyai tidak dapat dipisahkan dengan masyarakat sekitar. Kyai tersebut menjadi panutan umat serta menjadi legitimasi terhadap warga, yang berimplikasi terhadap dasar pijakan keagamaan dalam melakukan tindakan, sehingga masyarakat hanya mendengar dan taat (*sami'na wa atho'na*) ketika kyai mengatakan sesuatu. Tendensi tersebut dijadikan ukuran pengaruh kyai dalam upaya membentuk legitimasi dan juga kharisma (Qomariyah, 2014).

d) Pesantren Sebagai Kombinasi Pendidikan dan Dakwah

Diyakini atau tidak bahwa dengan berbagai model pendidikan pesantren serta variasi pembelajarannya, marupakan bagian dari suatu peradaban yang tidak dapat dihilangkan serta dapat menjadikan pesantren mampu berperan penting dalam membina umat, bahkan melalukan perjuangan kemerdekaan indonesia. Hal tersebut memperlihatkan bahwa pesantren teguh pada perinsip bahwa kehadirannya memiliki misi untuk memanusia manusia. Bukan hanya menjadi manusia baik, namun menjadi manusia yang bermafaat melalui kegiatan dakwah.

Keutamaan pendidikan pesantren merupakan primadona pada dunia pendidikan hingga saat ini, hal tersebut dikarenakan kurikulum yang tawarkan bukan hanya untuk mencari materi semata, akan tapi lebih kepada memberikan keteladanan dalam proses pembelajaran dakwah. Sementara dalam hal lain, pesantren merupakan contoh dari tokoh seorang kyai kepada santri yang saling melakukan interaksi kurang lebih selama 24 (dua puluh empat) jam. Keutamaan lain, pesantren telah memupuk suatu rasa yang sama sehingga memunculkan kebersamaan yang dapat menimbulkan sikap tolong menolong serta persaudaraan antar sesama santri (Toni, 2016).

Dalam kondisi kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, diakui bahwa nilai dan karakter secara legal-formal telah dilakukan perumusan sebagai fungsi serta tujuan pendidikan nasional, hal tersebut harus dimiliki peserta didik agar dapat menghadapi tantangan hidup. Oleh karena itu, pengembangan nilai yang berpusat pada pembentukan karakter bangsa yang diperoleh melalui berbagai jalur, jenjang, serta jenis pendidikan, akan mendorong mereka menjadi warga negara yang memiliki kepribadian unggul, seperti diharapkan dalam tujuan pendidikan nasional. Sampai kini, secara kurikuler telah diupayakan untuk menjadikan pendidikan lebih bermakna bagi individu yang tidak sekadar memberi pengetahuan pada ranah koginitif, akan tetapi juga merambah pada tataran afektif serta konatif melalui mata pelajaran; Pendidikan Agama, Pendidikan Kewarganegaraan, Pendidikan IPS, Pendidikan Bahasa Indonesia, dan Pendidikan Jasmani. Hal tersebut perlu diyakini karena melihat kondisi jaman yang telah berubah pesat, maka upaya tersebut ternyata belum mampu menampung

pengembangan karakter secara dinamis serta mampu beradabtasi pada perubahan-perubahan tersebut.

Salah satu lembaga pendidikan yang diduga telah lama menerapkan pendidikan karakter adalah pondok pesantren. Pondok Pesantren merupakan *sub-sistem* Pendidikan Nasional asli Indonesia, bahkan dilihat oleh berbagai kalangan memiliki keutamaan serta ciri-ciri khusus dalam melaksanakan pendidikan karakter bagi santri. Pandangan tersebut, tampak bergeser dari fakta bahwa pendidikan pesantren lebih mudah membentuk karakter santri, karena institusi tersebut menggunakan sistem asrama yang memungkinkan untuk menerapkan nilai serta pandangan dunia yang dianut dalam kehidupan keseharian santri (Makmun, 2014).

Sistem yang ditampilkan pondok pesantren memiliki keunikan dibandingkan dengan sistem yang diterapkan pada Lembaga Pendidikan pada umumnya, di antaranya: (Kompri, 2018)

1. Memakai sistem tradisional yang memiliki kebebasan penuh dibandingkan dengan sekolah modern, sehingga terjadi hubungan dua arah antara kyai dan santri;
2. Kehidupan di pesantren menampakkan semangat demokrasi, karena mereka praktis bekerja sama mengatasi problem non-kurikuler mereka sendiri;
3. Para santri tidak mengidap penyakit simbolis, yaitu perolehan gelar dan ijazah, karena sebagian besar pesantren tidak mengeluarkan ijazah, sedangkan santri dengan ketulusan hatinya, masuk pesantren tanpa adanya ijazah tersebut. Hal tersebut karena tujuan utama mereka hanya ingin mencari keridha’an Allah SWT semata;

4. Sistem pondok pesantren mengutamakan kesederhanaan, idealisme, persaudaraan, persamaan, rasa percaya diri dan keberanian hidup;
5. Alumni pondok pesantren tak ingin menduduki jabatan pemerintahan, sehingga mereka hamper tidak dapat dikuasai oleh pemerintah. (Rais, 1989).

Dengan demikian, keunikan yang ditampilkan dalam pendidikan pesantren memberikan warna tersendiri bagi ragam pendidikan di mana tidak hanya mengedepankan ilmu agama, pendidikan di pesantren juga tidak mengesampingan ilmu umum yang dalam hal ini adalah ilmu pengetahuan, inilah yang pada gilirannya pendidikan pesantren menjadi ciri khas tersendiri.

e) Pengembangan Kerpribadian dalam Pendidikan Pesantren

Pesantren merupakan lembaga berperan ganda, yaitu pesantren sebagai pelaksana proses belajar mengajar ilmu agama Islam dan pesantren sebagai penyebar dakwah agama Islam. Dalam proses belajar mengajar di pesantren diajarkan bahwa Islam adalah agama yang mengatur urusan ibadah dan mu'amalah. Hal ini sangat berpengaruh terhadap perkembangan pribadi santrinya, bahkan sangat berpengaruh pada pribadi alumninya setelah mereka terjun hidup di tengah-tengah masyarakat. Melalui pendidikan pesantren, seseorang dapat ikut serta membentuk pribadi Muslim yang tangguh, harmonis, mampu mengatur kehidupan pribadinya, mengatasi persoalan-persoalannya, mencukupi kebutuhan-kebutuhannya, serta mengendalikan dan mengarahkan kehidupannya (Suharmoko, 2018, pp. 192–193).

Di lihat dari teori kepribadian, dinamika kehidupan pesantren tersebut akan membawa konsekuensi yang lebih kompleks bagi kehidupan para santrinya.

Pada satu sisi, hal ini akan potensial menimbulkan berbagai permasalahan psikologis bagi santri. Akan tetapi, pada sisi yang lain, dinamika tersebut akan menjadi sarana yang efektif bagi pengembangan kepribadian para santri. Santri adalah individu yang ditempa dengan berbagai pola kehidupan pesantren yang menekankan pada kemandirian, moralitas, kesederhanaan, dan kesabaran. Nilai-nilai pesantren sebagai landasan pengembangan kepribadian santri yang selanjutnya bermuara pada ciri atau karakteristik kepribadian santri. Nilai-nilai tersebut adalah sebagai berikut: 1) nilai keilmuan; 2) nilai kemandirian dan tanggungjawab; 3) nilai kesederhanaan; 4) nilai sosial dan kebersamaan; 5) nilai demokrasi dan kepemimpinan; 6) nilai spiritualitas dan moralitas (Fuad, 2019, pp. 370–375).

Dengan demikian, pengembangan kepribadian yang dilakukan di pesantren akan melahirkan nilai-nilai positif yang dapat digunakan dalam kehidupan di masyarakat. Seseorang yang dengan terbiasa melakukan sesuatu dan berada dalam lingkungan yang baik, maka secara tidak langsung akan membentuk kepribadian yang baik bagi orang tersebut.

f) Pendidikan Karakter/Formal dalam Pesantren

Karakter merupakan aspek penting dari kualitas SDM karena kualitas karakter bangsa menentukan kemajuan suatu bangsa. Sebab jika di lihat saat ini pendidikan formal di sekolah saja tidak cukup, pengaruh lingkungan dan kehidupan modern yang berkembang membuat orangtua dan pendidik harus lebih waspada terhadap hal-hal negatif yang dapat merasuki pikiran peserta didik.

Secara etimologis, kata karakter (Inggris: *character*) berasal dari bahasa Yunani (*Greek*), yaitu *eharassein* yang berarti *"to engrave"* yang dapat diterjemahkan menjadi mengukir, melukis, memahatkan, atau menggoreskan. Dalam Kamus Bahasa Indonesia mengartikan kata "karakter" dengan tabiat, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan yang lain. Karakter berkaitan dengan kekuatan moral, berkonotasi 'positif', bukan netral. Untuk itu, 'orang berkarakter' adalah orang yang mempunyai kualitas moral yang positif. Dengan demikian, pendidikan membangun karakter, secara implisit mengandung arti bahwa dalam membangun sifat atau pola perilaku yang didasari atau berkaitan dengan dimensi moral yang positif atau baik, bukan yang negatif atau buruk (Nofiaturrahmah, 2014, pp. 203–204).

Dalam konteks pendidikan formal dalam pesantren terdapat beberapa perwujudan yaitu: (Baroroh, 2006, p. 47)

1) Filsafat sentral. Dalam lembaga pendidikan di pesantren hendaklah semua komponen baik ustadz/guru, pimpinan/kiyai serta siswa/santri mempunyai visi dan misi yang sama dalam melaksanakan pendidikan di sekolah;
2) Strategi yang menyeluruh digunakan untuk merancang sekolah dan program sekolah yang ideal yang meliputi kurikulum, pelatihan, materi dan administrasi yang disusun secara lengkap dan pendekatan yang sama untuk perubahan sekolah di tingkat makro;
3) Keterlibatan masyarakat dalam hal ini ada hubungan timbal balik antara masyarakat dengan sekolah. Apabila bentuk sekolah tersebut dalam pesantren berasrama tetap ada jalinan komunikasi antara masayarakat dan

santri/siswa. Hal ini dikarenakan pesantren merupakan bagian terpisah dari masyarakat sekitar;

4) Pemberdayaan yang dilakukan kepada kyai, guru/ustadz, siswa/santri, orang tua, dan masyarakat dalam setiap kebijakan strategis perlu adanya musyawarah diantara berbagai elemen tersebut;
5) Belajar yang aktif di mana adanya pergeseran cara belajar siswa dari pendekatan tradisional yang lebih pasif, kepada pendekatan yang lebih aktif yang siswa memiliki tanggung jawab dalam belajar. Dengan demikian siswa/santri akan lebih aktif dalam pembelajaran;
6) Fokus dalam hal ini kurikulum mencakup topik dan kegiatan yang lebih sedikit namun mendalam dibandingkan dengan topik dan kegiatan yang lebih banyak tapi tidak mendalam;
7) Harapan guru di mana setiap guru/ustadz mempunyai harapan yang tinggi akan kebehasilan siswanya. Mereka yakin bahwa siswa/santri akan berhasil apabila sekolah menyediakan kondisi dan dukungan yang benar. Pandangan ini menyatu dalam falsafah sentral dari program dan pelatihan serta kurikulum;
8) Pandangan dan sumber-sumber yang dalam hal ini adalah berupa sumber dana sekolah umum di pesantren yang berasal dari orang tua, masyarakat, dan anggaran nasional.

Dengan demikian, dalam konteks pendidikan sekolah di pesantren, selain siswa menguasai bidang studi keagamaan, siswa juga mampu berprestasi dalam mata pelajaran umum, baik ilmu alam, ilmu sosial, maupun bahasa. Lingkungan yang kondusif bagi sekolah dimaksudkan agar kegiatan belajar mengajar tetap

terjalin dalam suasana yang aman dan nyaman. Perilaku siswa yang baik ditandai dengan ketaatan mereka dalam mematuhi norma yang tertulis dan tidak tertulis. Perbedaan status ekonomi di antara siswa tidak menjadikan perbedaan yang mencolok dalam memperlakukan siswa, karena pada hakekatnya siswa berhak memperoleh perlakuan pengajaran yang sama (Baroroh, 2006, p. 48).

Dalam pendidikan karakter atau formal di pesantren sama hal nya dengan jenjang pendidikan umum SD, SMP, SMA, hanya saja pendidikan karakter di pesantren melahirkan pemahaman tentang ilmu agama lebih mendalam. Hal ini mengingat pendidikan yang dilakukan di pesantren dilakukan secara terus menerus dan berulang sehingga menjadi kebiasaan baik yang membentuk sikap berupa akhlak tanpa mengesampingkan pendidikan umum (intelektual).

g) Peningkatan Keterampilan Non-Formal

Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan non formal yang berupaya memberikan wadah bagi generasi muda Islam dalam menghadapi situasi kehidupan yang semakin sulit dan rumit. Salah satu diantaranya adalah dengan membantu mengembangkan pemahaman bahwa para santri memiliki kemampuan untuk mengembangkan kemampuan dalam memecahkan permasalahan pada konteks-konteks tertentu, memiliki kecakapan untuk memilih tindakan–tindakan yang sesuai, serta memiliki kesadaran yang mendalam atas segala konsekuensi semua tindakannya, baik yang berhubungan dengan harapannya sendiri, masyarakat luas terutama berkenaan dengan norma-norma yang berlaku maupun dengan Allah SWT sebagai tempat penghambaannya (Istihana, 2015, p. 288).

Salah satu keterampilan non-formal yang dapat dilakukan di pesantren adalah berupa keterampilan dalam menjalin hubungan sosial (*relationship skills*). Dengan memiliki keterampilan hubungan sosial di masyarakat, akan menunjukan kemampuan penyesuaian diri positif dan mengundang kekaguman sebagian besar masyarakat karena mereka mampu menempatkan diri pada situasi yang betul-betul dibutuhkan masyarakat sekitarnya.

Keterampilan Hubungan Sosial (*relationship skill*) merupakan bagian penting dari kemampuan hidup manusia. Tanpa memiliki keterampilan ini manusia tidak dapat menjalin interaksi yang mulus dengan orang lain, yang dapat berakibat kehidupannya kurang bahkan tidak harmonis. Dalam istilah lain keterampilan hubungan sosial sering di sebut juga dengan istilah keterampilan sosial. Dua konsep ini menunjukan pengertian yang sama yakni menggambarkan kemampuan individu untuk berinteraksi dengan individu yang lain (Istihana, 2015, pp. 290–291).

Peningkatan keterampilan non-formal dalam pesantren dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan berupa pidato/ceramah, menumbuhkan jiwa *enterpreneur*, keterampilan berbahasa asing seperti Bahasa Arab dan Bahasa Inggris dan lain sebagainya. Sebab dalam pesantren ini tidak hanya mengajarkan teori saja, tetapi juga mempraktikkannya untuk memecahkan problem kehidupan sehari-hari. Banyak pelatihan-pelatihan yang diikuti para santri yang akan menjadi bekal bagi mereka dalam menghadapi kehidupan riil. Secara rutin, pesantren mengadakan pelatihan untuk memanfaatkan waktu liburan karena pesantren yang dihuni oleh para mahasiswa, maka waktu liburan menjadi kesempatan emas bagi pesantren tersebut untuk mengisinya dengan pelatihan-pelatihan, seperti pelatihan

memasak, pelatihan jurnalistik, komputer, dan resolusi konflik (Suharmoko, 2018, p. 191).

Dengan demikian, peningkatan keterampilan non-formal dalam pesantren dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan *hard skill* dan *soft skill* baik kepada para santri di pondok pesantren maupun siswa yang sekolah dan menempuh pendidikan tinggi ataupun bagi dosen sehingga dapat menjadi bekal dalam mengembangkan kemampuan hidup di masyarakat kelak.

2. Manajemen Pesantren

Manajemen secara terjemahan langsung berasal dari kata *management* yang berarti pengelolaan, ketatalaksanaan, atau tata pimpinan. Kata manajemen berakar dari kata kerja *to management* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, atau mengelola (Ramayulis, 2012, p. 371).

Pengertian lain menyatakan bahwa hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dan kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam al-Qur'an seperti Firman Allah SWT *"Dia mengatur (yudabbiru) urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu".* (Q.S. Al-Sajdah: 05). Dalam surat lain, Allah berfirman: *"Katakanlah: "Siapakah yang memberi rezki kepadamu dari langit dan bumi, atau siapakah yang Kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan, dan siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup dan siapakah yang mengatur segala urusan?" Maka mereka*

akan menjawab: "Allah". Maka Katakanlah "Mengapa kamu tidak bertakwa kepada-Nya)?" (Q.S. Yunus: 31).

Sedangkan pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan keagamaan yang selalu melestarikan ajaran ulama salaf dan kholaf dengan memberikan pengajaran dan pelatihan bagi para santri serta dakwah dalam penyebaran Islam, atau dapat memberikan tauladan, mewarisi, serta meneruskan jejak perjuangan para waliyullah dengan melalui beberapa metode, cara, strategi yang disesuaikan dengan wilayah dan kultur masing-masing daerah (Khori, 2017, p. 137).

Pendidikan di pesantren juga sebagai cikal bakal lembaga pendidikan Islam/keagamaan yang mempunyai ciri khas tersendiri yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya, di mana sistem pembelajaran di pesantren yang dilakukan meliputi pendidikan Islam, dakwah, pengembangan kemasyarakatan, life skill, bahasa arab serta pendidikan lainnya yang sejenis. Para peserta didik pada pesantren disebut santri yang umumnya berdiam diri di pesantren (Khori, 2017, p. 151).

Terkait dengan manajemen, Pondok Pesantren dengan keanekaragamannya termasuk lembaga atau organisasi pendidikan yang unik. Hal ini dikarenakan di pondok pesantren terdapat figur Kiai yang memiliki peranan dan kewenangan yang luar biasa, hingga dalam perspektif ilmu manajemen seringkali terjadi kontradiktif atau tidak sesuai dengan kode etiknya. Misal, terkait dengan pelimpahan tugas dan wewenang, jenjang kekuasaan, masalah intervensi, dan lain-lain. Meski demikian, terdapat pula pondok-pondok pesantren yang menerapkan manajemen modern dengan bagus (Asifudin, 2016, p. 356).

Manajemen pendidikan pesantren memiliki arti penting dalam rangka memenuhi harapan system pendidikan Islam. Apalagi dalam menghadapi perubahan-perubahan sosio-kultural yang demikian cepat seperti sekarang ini, dibutuhkan fungsi-fungsi manajemen (Salim & Makhshun, 2018, p. 61).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa manajemen pesantren merupakan pengelolaan organisasi guna melakukan serangkaian kegiatan bersama kelompok, mempengaruhi dan memotivasi pengurus dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai visi misi pondok pesantren di mana semua itu memerlukan kehadiran pengelola yang memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Prinsip-prinsip manajemen pendidikan pesantren sendiri diuraikan menjadi tujuh, yaitu ikhlas, kejujuran, amanah, adil, tanggung jawab, dinamis, praktis, dan fleksibel. Tradisi luhur yang sarat akan nilai-nilai positif dan prinsip-prinsip inilah yang menjadi modal besar pesanren sebagai pijakan kuat dalam menghadapi era globalisasi. Sikap-sikap seperti kemandirian, keikhlasan, dan kesederhanaan misalnya menjadi nilai-nilai prinsipil yang dipegang pesantren dalam melawan karakter negatif era global (Nurmadiansyah, 2016, pp. 100–107).

Salah satu prinsip dalam manajemen pesantren yang diterapkan adalah manajemen ikhlas di mana Ikhlas merupakan tingkatan akhir antara syukur dan sabar yang menyempurnakan individu dalam memposisikan dirinya agar tetap sama antara celaan dan pujian dari orang lain sehingga membuat hati lebih tenang. Hal ini dikarenakan pendidikan di pesantren tidak didorong oleh keinginan memperoleh keuntungan-keuntungan tertentu, melainkan semata-mata karena

untuk ibadah. Dalam hal ini Kyai ikhlas dalam mengajar, para santri ikhlas dalam belajar, masyarakat atau lingkungan ikhlas dalam membantu.

Ikhlas merupakan salah satu sifat terpuji dalam Islam. Sifat ini sangat penting ditegakkan dalam kehidupan Insani dengan tujuan memperoleh kurukunan, kedamaian dan kepercayaan pada setiap individu. Sebagai seorang muslim semestinya mampu mengaplikasikan sikap ini dalam semua dimensi kehidupan, baik terhadap dirinya, sesama saudaranya yang muslim atau bahkan juga umat non muslim sekalipun (Lismijar, 2017, pp. 83-84).

Tuntutan ini perlu disikapi secara lebih serius bagi setiap individu muslim, agar dapat terbentuknya suatu umat yang benar-benar "*khairu ummah*" yang siap tampil di tengah-tengah kehidupan umat manusia. Islam menuntut pemeluknya untuk patuh dan taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Realisasi ini tidak bisa tercapai jika tidak diiringi dengan sikap ikhlas pada diri sendiri seorang hamba ('*abid*). Hal ini sesuai dengan firman-Nya dalam Al-Qur'an surat al-Bayyinah ayat 5 yang artinya: "*Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus"* (Q.S. al-Bayyinah (98): 5).

Penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa segala perbuatan yang dikerjakan hendaknya senantiasa didasari dengan keikhlasan. Bila sikap ini mampu direalisasikan dalam semua dimensi kehidupan, maka pribadi setiap manusia tentu dapat terbentuk secara baik. Sikap ini merupakan tindakan tulus hati yang dapat memberikan ketenangan, kedamaian bagi diri pribadi dan orang lain. Lebih dari itu, sikap ini akan mampu memberikan pencerahan-pencerahan terhadap dimensi-dimensi lain seperti: terbentuknya sikap taat beribadah, rasa

tanggung jawab, terbentuknya pribadi yang disiplin, sikap keakraban yang tinggi dan lain-lain, karena itu Allah memberikan keistimewaan bagi orang-orang yang memiliki sikap ikhlas ini (Lismijar, 2017, p. 84).

Untuk itu, ikhlas pada dasarnya adalah sikap dasar khas seorang muslim segala tindakannya yang dilakukan selalu bertujuan untuk mencari ridlo Allah, di mana seorang muslim yang ikhlas dalam melaksanakan segala kewajibanya dengan maksimal tanpa niat untuk dipuji, dihargai atau hanya ingin dilihat orang. Dalam organisasi sendiri, makna ikhlas adalah melakukan kewajiban dengan sekuat tenaga dan usaha terbaik dengan niat bersih dalam melaksanakan kewajiban secara maksimal. Dengan demikian konsep ikhlas adalah inti dari segala perbuatan yang dilakukan oleh seorang muslim, termasuk dalam hal bekerja atau berorganisasi (Husni & Puadi, 2018, p. 87).

Dengan demikian, manajemen ikhlas dalam pendidikan pesantren adalah karakter yang dapat dibentuk secara alami dengan kebiasaan baik yang dilakukan secara berulang setiap harinya sehingga menghasilkan karakter atau akhlak baik yang melekat dalam diri.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai istilah telah digunakan untuk menunjukkan arti manajemen sumber daya manusia antara lain; manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaiaan, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia (kepegawaian), dan hubungan industrial.

Orlikowski & Barley posited "Human resources management is a process

which includes four tasks of attracting, developing, creating viewpoint and maintain of human resources. Thus, investigation of impact of factors of human resources management is essential in an organization (Alami et al., 2015).

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang mencakup 4 (empat) tugas, yakni; menarik, mengembangkan, membuat sudut pandang dan mempertahankan sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian dampak faktor manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia muncul sebagai permasalahan baru pada tahun 1960, sebelumnya pada tahun 1940 yang mendominasi adalah manajemen personalia. Kedua hal tersebut terlihat perbedaan pada ruang lingkup serta tingkatannya. Manajemen sumber daya manusia meliputi permasalahan yang berhubungan dengan pembinaan, penggunaan serta perlindungan sumber daya manusia; sedangkan manajemen personalia lebih berkaitan kepada sumber daya manusia yang berada pada perusahaan, secara umum dikenal dengan *sector modern*. Tugas manajemen personalia yakni mempelajari dan mengembangkan tata cara dalam upaya manusia secara efektif terintegrasi pada berbagai organisasi dalam mencapai tujuannya (Faustino & Gomes, 2003).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan legalisasi terhadap kepentingan manusia sebagai sumber daya yang potensial, upaya tersebut perlu dikembangkan sedemikian rupa, sehingga dapat memberikan dedikasi maksimal bagi organisasi maupun pengembangan diri. Istilah manajemen sumber daya manusia semakin populer, menggantikan istilah personalia. Meskipun demikian, istilah personalia masih tetap digunakan dalam beberapa kegiatan organisasi dalam memahami bagian yang menangani kegiatan

seperti rekrutmen pegawai, seleksi, pemberian kompensasi serta pelatihan pegawai. Pada masa kini manajemen sumber daya manusia merupakan istilah yang telah banyak digunakan dalam berbagai diskusi, seminar, lokakarya dan lain sebagainya.

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam faktor modal, material, metode, dan mesin. Kompleksitas yang ada, dapat menentukan kualitas manusia. Oleh karena itu, mengharuskan organisasi untuk selalu waspada serta mengawasi setiap aspeknya. Hal tersebut, sebagaimana dikemukakan oleh Snyder bahwa "Manusia merupakan sumber daya yang memiliki nilai serta ilmu perilaku dalam menyediakan berbagai teknik serta program yang bertujuan untuk pemanfaatan sumber daya manusia agar lebih efektif." Hal demikian memiliki tujuan untuk memperoleh kinerja SDM semakin meningkat.

Hasil penelitian Christina and Maren menyimpulkan bahwa kinerja SDM dapat dipengaruhi oleh komitmen. Komitmen organisasi merupakan kekuatan bersifat relatif dari pegawai dalam mengidentifikasi keterlibatan diri ke dalam organisasi. Hal demikian ditandai oleh 3 (tiga) hal, yakni: 1). Penerimaan terhadap nilai serta tujuan organisasi, 2). Kesiapan serta kesediaan untuk berbuat sesuatu yang positif atas nama organisasi, 3). Keinginan untuk mempertahankan anggota dalam organisasi (Prihantoro, 2012).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses kesesuaian optimal yang diperoleh antara pegawai, pekerjaan, organisasi dan lingkungan, sehingga pegawai mencapai tingkat kepuasan dan prestasi yang diinginkan, dan organisasi dapat memenuhi tujuannya. Edin Flippo "*Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement,*

development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished" (Hasibuan, 2000).

Manajemen sumber daya manusia adalah 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.

> *The terms of human resource management (HRM) have largely replaced instead of personnel management (PM) in the processes of managing people in the organizations. While human resource management is defined as a strategic and coherent approach for the organization's most valued assets behind on the workers, there is no upon description of it. Personnel department is mostly to manage the paperwork around hiring and paying people* (Zehra Alakoç Burma, 2014).

Manajemen SDM telah digantikan manajemen personalia (PM) dalam proses mengelola orang-orang di dalam organisasi. Sementara manajemen SDM diartikan sebagai pendekatan penting serta terintegrasi dalam organisasi sebagai aset paling berharga. Manajemen personalia sebagian besar untuk mengelola dokumen serta mempekerjakan dan membayar kompensasi pegawai.

Michael Armstrong as defined by Human Resource Management is a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of people working in organizations. The overall purpose of human resource management is to ensure that the organization is able to achieve success through people. HRM aims to improve organizational effectiveness and capability-the capacity of an organization to achieve its goals by making the best use of the resources available to it (Mwaniki & Gathenya, 2015).

Michael Armstrong mendefinisikan Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis, terintegrasi dan koheren kerja, pengembangan serta kesejahteraan seseorang yang bekerja di organisasi. Tujuan keseluruhan dari

manajemen SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai kesuksesan melalui orang-orang. Tujuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kemampuan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan membuat kebijakan terbaik dari sumber daya yang tersedia.

Berdasarkan pada definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa manajemen SDM merupakan bidang menajemen yang secara khusus mengkaji tentang hubungan serta peranan manusia dalam organisasi. Unsur SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Fokus yang dikaji dalam manajemen SDM mengenai permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia.

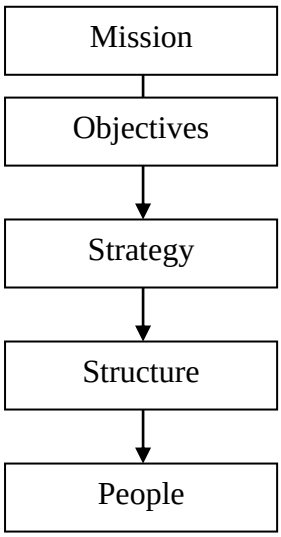
Manajemen SDM terfokus kepada pengaturan peran manusia dalam mewujudkan tujuan secara optimal. Pengaturan tersebut meliputi; masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja dalam mewujudkan tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Tujuan terpenting manajemen SDM adalah untuk meningkatkan partisipasi pegawai terhadap organisasi. Hal demikian perlu dipahami bahwa kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, pegawai perlu dikelola dengan baik, sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditentukan.

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM merupakan perencanaan sistematik tentang perkiraan kebutuhan serta pengadaan tentang pegawai. Perencanaan SDM merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan usaha dan lingkungan pada organisasi di masa mendatang untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut (Sutrisno, 2017).

> *Human resource planning is a method used by the HR department to recruit and select workers for the organization. In this method, the strategies of the organization are linked to the human resource planning to choose the right people to the jobs. This method can be analyzed with the use the figure below which shows organizational strategies linked to human resources planning* (Fadhil & Harky, 2018).



Gambar 2. 1: Strategi berkaitan dengan perencanaan SDM (DeCanzo & Robbins, 2005)

Perencanaan SDM adalah metode yang digunakan oleh Sumber Daya Manusia untuk merekrut dan memilih pekerja dalam organisasi. Metode tersebut berhubungan dengan strategi organisasi SDM yang berencana untuk memilih orang yang tepat untuk suatu pekerjaan. Metode dapat dianalisis dengan menggunakan gambar di atas menunjukkan strategi yang berkaitan dengan

perencanaan sumber daya manusia terdiri dari: misi, tujuan, strategi, struktur dan orang-orang. Orang yang mewakili pencocokan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan untuk pekerjaan yang diperlukan.

Menurut Thomas H. Stone, perencanaan SDM merupakan proses peramalan kebutuhan SDM dalam organisasi di masa depan agar upaya tersebut dapat diambil, guna membiayai kebutuhan tersebut. Sedangkan menurut John B. Miner dan Mary Green Miner, perencanaan SDM dapat dikatakan suatu usaha mengamankan jumlah dan jenis pegawai pada waktu dan posisi tepat, serta dapat melaksanakan hal-hal yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai tujuan (Larasati, 2018).

> *Earlier literature regarding higher education planning activities refer to incremental or multilayered processes and budged driven limitations as it relates to effectively conducting long-term planning activities. Academic institutions, unlike their corporate counter part, usually suffered from a lack of useful data and ended up with descriptive phrases rather than process driven goals and objectives* (Crumpton, 2015).

Permasalahan mengenai kegiatan perencanaan manajemen sumber daya pendidikan tinggi merujuk kepada proses bertahap serta mendorong keterbatasan SDM secara efektif dalam melakukan kegiatan perencanaan jangka panjang. Lembaga akademik, akan terbiasa mengalami kekurangan data deskriptif daripada proses untuk mendorong tujuan dan sasaran. Melalui perencanaan SDM, diharapkan dapat memberikan manfaat, baik bagi lembaga maupun pegawai. Kemnfaatan tersebut antara lain menyangkut 6 (enam) hal utama, sebagai berikut: (Suhariadi, 2013).

a) Melalui perencanaan SDM, lembaga dapat memanfaatkan dan memastikan SDM yang tersedia lebih baik dengan memperhatikan

jumlah, kualifikasi, masa kerja, pendidikan dan keterampilan, bakat dan minat karyawan;

b) Melalui perencanaan sumber daya yang matang, maka efektivitas kerja dapat ditingkatkan apabila SDM yang tersedia sesuai kebutuhan lembaga;
c) Melalui perencanaan SDM, maka produktivitas kinerja organisasi dan individu dapat ditingkatkan melalui keterlibatan mereka dalam pendidikan dan pelatihan;
d) Melalui perencanaan SDM, maka penentuan kebutuhan pegawai masa mendatang dapat dipenuhi secara tepat;
e) Melalui perencanaan SDM, maka sejumlah permintaan pemakaian kebutuhan tenaga kerja dapat dipenuhi, baik dari aspek jumlah, jenis, kualifikasi dan kompetensinya;
f) Melalui perencanaan SDM, maka akan memudahkan pembentukkan program unit kerja yang menangani sumber daya manusia, seperti pengadaan, dan peningkatan kemampuan pegawai.

2) Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen merupakan proses dalam menghasilkan sejumlah pelamar berkualifikasi dalam pekerjaan pada perusahaan atau organisasi. Hal demikian beririsan dengan pendapat Irawan dkk. bahwa rekrutmen adalah suatu proses untuk mendapatkan pegawai berkualitas untuk bekerja pada perusahaan atau instansi. Sedangkan menurut para ahli lain menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari dan menetapkan sejumlah orang, dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon pegawai dengan ciri khas tertentu seperti yang telah ditetapkan

dalam perencanaan SDM. Ivancevich menambahkan bahwa rekrutmen bertautan dengan kegiatan yang mempengaruhi jumlah dan jenis pelamar, apakah pelamar tersebut dapat memperoleh pekerjaan yang ditawarkan (Yullyanti, 2009).

> *Recruitment is generation of an applicant pool for a position or job in order to provide the required number of candidates for a subsequent selection or promotion program. Recruitment is done to achieve management goals and objectives for the organization and must also meet current legal requirement (human right, employment equity, labor law and other legislation* (Victor M. Catano, Willi H. Wiesner, Rick D. Hackett, 2010).

Perekrutan adalah aplikasi permohonan jabatan atau pekerjaan, disertai jumlah kandidat yang diperlukan untuk dipilih serta dipromosikan pada posisi yang sesuai. Perekrutan dilakukan untuk mencapai tujuan manajemen serta sasaran organisasi dengan memenuhi persyaratan ketentuan berlaku secara hukum (Hak Asasi Manusia, Modal Kerja, Hukum Perburuhan dan Undang-Undang lainnya.

> *Rynes and Boundreau (1986) defined recruitment as "All organizational practices that affect either the number or types, of individuals that are willing to apply for, or to accept, a given vacancy". Barber (1998) similarly defined recruitment as "Including those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees"* (Oxford Library of Psychology, 2014).

Rynes dan Boundreau (1986) perekrutan didefinisikan sebagai "Praktik organisasi yang mempengaruhi nomor atau jenis keahlian individu yang bersedia untuk mengajukan permohonan, atau untuk menerima, kekosongan suatu pekerjaan tertentu". Barber (1998) perekrutan demikian pula didefinisikan sebagai "Termasuk praktik serta kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan utama untuk mengidentifikasi dan menarik potensi karyawan tersebut"

> *Recruitment is critical to organizational success, and that employee recruitment has become a highly discussed topic in recent years. According to Breaugh & Starke (2000), recruitment is a set of activities which organizations accomplish in order to find the right people for their vacancies, the primary mechanism to attract potential employees* (Mohammed, 2015).

Perekrutan sangat penting untuk keberhasilan organisasi, dan perekrutan karyawan telah menjadi topik paling sering dibahas dalam beberapa tahun terakhir. Breaugh & Starke (2000) juga berpendapat bahwa, perekrutan adalah serangkaian kegiatan organisasi dalam menemukan orang yang sesuai untuk mengisi kekosongan, mekanisme utama adalah untuk menarik calon karyawan.

As explained by Opatha (2010) recruitment is the process of finding and attracting suitably qualified people to apply for job vacancies in the organization. It is a set of activities an organization uses to attract job candidates who have the needed abilities and attitudes (Ekwoaba, 2015).

Seperti yang dijelaskan oleh Opatha (2010) perekrutan adalah suatu proses menemukan serta merekrut orang-orang yang telah memenuhi persyaratan untuk melamar lowongan kerja di suatu organisasi. Hal tersebut merupakan serangkaian kegiatan organisasi untuk menarik calon yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan serta sikap.

Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Para pelamar menginginkan informasi yang sesuai terkait perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Sedangkan perusahaan atau organisasi sangat menginginkan informasi yang sesuai terkait para pelamar tersebut sebelum direkrut menjadi pegawai. Terdapat beberapa alasan dilakukan rekruitmen antara lain: 1) Telah berdiri organisasi baru; 2) Terdapat perluasan kegiatan organisasi; 3) Tercipta pekerjaan serta kegiatan baru; 4) Terdapat pekerja yang di mutasi ke organisasi lain; 5) Terdapat pekerja yang keluar dengan secara hormat maupun tidak; 6) Terdapat pegawai yang keluar karena pensiun; 7) Terdapat pegawai yang meninggal dunia (Setiani, 2013).

Menurut Noe, hollenbeck, Gehart, dan Wright “Rekrutmen sebagai aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk mengenali pegawai potensial.” Menurut Gomes, “Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, serta menarik para pelamar untuk direkrut dalam suatu organisasi”. Menurut Mondy pilihan rekrutmen yakni *outsourcing,* pegawai paruh waktu, dan organisasi pemberi kerja profesional. Menurut Mondy metode rekrutmen terbagi menjadi 2 (dua), yakni metode rekrutmen internal dan eksternal. Metode rekrutmen internal meliputi acuan pegawai serta pengumuman dan pengajuan pekerjaan. Metode rekrutmen eksternal meliputi media iklan, agensi, bursa kerja, dan magang.

Proses rekrutmen berlangsung saat proses mencari kandidat, hingga pengajuan lamaran. Oleh karena itu, rekrutmen sebagai suatu kegiatan manajemen SDM tidak dapat terlepas dari kegiatan lain seperti gambaran dan perincian analisis pekerjaan yang dapat menunjukkan tugas pokok yang harus dikerjakan.

> *The recruitment process is a tool that the company uses in order to gain the needed resources. It involves the selection of future workers out of the candidates who possess the appropriate qualities and skills required by the organization. (Jamka, 2011) The recruitment process is an ongoing procedure that applies to specific time which somehow forces the company to undertake an adequate preparation* (Ślusarczyk B., 2014).

Proses perekrutan adalah instrumen yang dipakai oleh lembaga dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Hal tersebut melibatkan pemilihan para kandidat pekerja yang memiliki kualitas tepat serta keterampilan yang diperlukan oleh organisasi. Proses perekrutan juga merupakan prosedur berkelanjutan yang berlaku untuk waktu tertentu perusahaan untuk melakukan persiapan yang memadai.

> *Sangeetha (2010) opined that recruitment process involves the sourcing, advertising and interviewing of future employees, however the selection process entails the staffing and training of new employees on the roll of their new job. Organization needs careful time and consideration to sustain competitive advantage in developing strategy on recruitment and selection process. Decisions made in the recruitment and selection process or stage will impact on the company in the future* (James & Remilekun, 2017).

Berdasarkan pendapat Sangeetha (2010) proses perekrutan melibatkan sumber, iklan dan wawancara dari calon karyawan, namun proses seleksi memerlukan staf dan pelatihan karyawan pada putaran dari pekerjaan baru. Organisasi perlu berhati-hati dalam mengambil waktu dan pertimbangan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif untuk mengembangkan strategi pada proses perekrutan dan penyaringan. Keputusan yang dibuat dalam proses perekrutan dan penyaringan akan berdampak pada perusahaan di masa depan. Kesalahan dalam mengambil keputusan proses seleksi, maka dapat membuat masalah serius dalam organisasi, begitupun sebaliknya.

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, mengajak serta menetapkan sejumlah pelamar dari dalam dan luar perusahaan sebagai calon pegawai dengan ciri khas tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM. *Work by Silzer et al (2010) the process of recruitment does not cease with application of candidature and selection of the appropriate candidates, but involves sustaining and retaining the employees that are selected* (Karthiga, Karthi, & Balaishwarya, 2015).

Seperti yang dinyatakan oleh Silzer et al (2010) Proses perekrutan tidak berhenti hanya dengan menerapkan pencalonan dan pemilihan calon karyawan yang sesuai, akan tetapi melibatkan serta mempertahankan karyawan yang

sudah dipilih. Hasil yang diperoleh dari proses rekrutmen adalah sejumlah pegawai yang akan memasuki proses seleksi, yakni suatu proses dalam menentukan calon pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan tertentu di perusahaan, setelah dilaksanakan proses analisis klasifikasi pekerjaan dalam perencanaan SDM.

Dalam rekrutmen terdapat ketentuan yang perlu dilakukan oleh pelamar. Berikut merupakan proses rekrutmen menurut Simamora: 1) Perencanaan rekruitmen; 2) Penyusunan strategi rekruitmen; 3) Pencarian para pelamar kerja; 4) Eliminasi para pelamar yang tidak sesuai; 5) Pengumpulan para pelamar (Rizki Amanda Puspitasari dkk, 2014).

> *The recruitment process should inform qualified individuals about employment opportunities, create a positive image of the company, provide enough information of the jobs so that applicants can make comparisons with their qualifications and interests, and generate enthusiasm among the best candidates so that they will apply for the vacant positions* (V. T. Shailashri, 2016).

Proses perekrutan harus menginformasikan pelamar tentang kesempatan kerja, menciptakan *image* positif perusahaan, menyediakan informasi cukup terkait pekerjaan, sehingga pelamar dapat membuat perbandingan kualifikasi dan kepentingan, dan menghasilkan antusiasme di antara calon pelamar terbaik, sehingga sesuai untuk posisi kosong yang dibutuhkan.

Kasmir mengungkapkan beberapa metode yang digunakan untuk menarik minat pelamar, yaitu: (Billy et al., 2016).

1) Informasi jelas, tentang nama instansi, bidang usaha, posisi yang ditawarkan, kompensasi yang diberikan, jenjang karier serta fasilitas menarik lainnya;

2) Format lamaran dibuat menarik serta terkesan instransi bonafit. Kesan tersebut sangat penting, karena banyak pelamar yang memperhatikan hal demikian sebelum mengirimkan lamaran;
3) Pemilihan media lowongan kerja, sesuai dengan segmentasi media yang bersangkutan. Pemilihan media dapat memberikan kesan bonafitas perusahaan. Pelamar berkualitas hanya melamar di media yang bonafit;
4) Memasang brosur pada perguruan tinggi atau lembaga pelatihan yang memiliki reputasi tinggi. Hal tersebut penting karena perguruan tinggi yang memiliki reputasi tinggi dapat menghasilkan lulusan terbaik;
5) Waktu tidak terlalu singkat, sehingga dapat memaksimalkan jumlah pelamar. Misal seminggu atau 10 (sepuluh) hari.

Strategi rekruitmen yang tepat dibutuhkan dalam manajemen SDM dalam rangka mewujudkan SDM berkualitas. Kekeliruan dalam penentuan strategi perekruitan dapat berpotensi menimbulkan dampak negatif yang berimbas pada aktivitas fungsi-fungsi sumber daya manusia. Prinsip *the right man on the right job* menjadi basis dalam penempatan sumber daya manusia.

> *Methods of recruiting employees with proper competence can be divided into two basic types: external recruitment and recruitment within the organization. Depending on which type of recruitment an organization decides to engage in, there are various tools to choose from. Every organization may carry out a simultaneous process of external and internal recruitment or may decide to carry out only one of those. Some companies in principle choose to recruit from within the company in the initial phase of recruitment* (Grabara, 2016).

Adapun proses metode merekrut karyawan dengan kompetensi yang tepat dapat dilakukan dengan dua tipe dasar: Rekrutmen Eksternal dan Internal organisasi. Tergantung pada jenis perekrutan organisasi memutuskan untuk

terlibat di dalam, terdapat berbagai alat untuk melaksanakan proses perekrutan internal dan eksternal simultan atau dapat memutuskan untuk melaksanakan salah satu dari keduanya. Beberapa perusahaan pada prinsipnya memilih untuk merekrut secara internal atau dari dalam perusahaan pada tahap awal perekrutan.

Pelaksanaan rekruitmen perlu mempertimbangkan magnet pelamar. Proses perekruitan dengan pemberian penjelasan lebih cermat mengenai pekerjaan, termasuk aspek negatif disebut *preview* pekerjaan realistik (PPR). Terdapat PPR sebagai pendekatan paling efektif untuk perusahaan yang mengalami perputaran pegawai yang tinggi atau yang tidak memiliki pemahaman cermat tentang: 1) apa yang diperlukan perusahaan, dan 2) apa yang di harapan perusahaan.

Kesempatan pengembangan karier adalah suatu daya tarik bagi pelamar. Lulusan perguruan tinggi yang baru memasuki dunia kerja, umumnya penuh harapan dapat diterima di pasar kerja. Berikut disajikan faktor-faktor yang dapat memikat lulusan perguruan tinggi sebagai awal karier bergabung dengan perusahaan untuk memperoleh pekerjaan.

Hal lainnya yang dapat digunakan sebagai penarik minat para pelamar kerja, di antaranya; Keterlibatan segera dalam pekerjaan; Kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keahlian yang baru dipelajari; Kesempatan untuk memahami gambaran tentang perusahaan sebenarnya; pengembangan karier cepat; Kenaikan gaji cepat; Kesempatan untuk mempelajari keahlian baru; dan sebagainya. Berikut alur proses rekrutmen dosen:

Gambar 2. 2: Alur Rekrutmen Dosen (sumber: Pribadi)

3) Seleksi Sumber Daya Manusia

Beberapa ahli mendifinisikan pengertian tentang seleksi. Menurut Mathis dan Jackson, Seleksi merupakan suatu penyaringan beberapa orang yang mempunyai kriteria sesuai dengan yang dibutuhkan untuk mengisi suatu pekerjaan di organisasi. Peneliti membuat kesimpulan bahwa Seleksi merupakan suatu proses pemilihan calon pegawai yang mempunyai kriteria sesuai dengan persyaratan kerja dalam menduduki posisi tertentu di organisasi (Ibrahim et al., 2014).

> *According to Yaseen (2015) Selection is the second stage of the employment process. Selection is therefore the process of identifying the most appropriate and suitable person for a particular job. Through selection, the performance for the job is predicted and applicants must fulfil this performance requirement before they would be selected* (Otoo & Agyei, 2018).

Menurut Yaseen Seleksi adalah tahap kedua dari proses ketenagakerjaan. Seleksi adalah proses mengidentifikasi orang paling tepat dan cocok untuk pekerjaan tertentu. Melalui seleksi, kinerja untuk pekerjaan dapat diprediksi, dan pelamar harus memenuhi persyaratan kinerja sebelum terpilih.

> *Gupta (2006) observes that selection can be conceptualized in either choosing the "fit" candidates or rejecting the candidates, or a combination of both. Selection process assumes rightly that there are more candidates than the number of job openings available (Prasad, 2005). The basic idea in selection process is to solicit maximum possible information about the candidates to ascertain their suitability for employment and given the fact that there are factors which affect the seeking of such information (Graham, 1996)* (Kepha, Mukulu, & Waititu, 2014). Gupta (2006) mengamati bahwa seleksi dapat dikonsepkan memilih kandidat "cocok" atau menolak calon, atau kombinasi keduanya. Proses seleksi menganggap benar bahwa terdapat lebih banyak kandidat dari jumlah posisi yang tersedia. Ide mendasar dari proses seleksi adalah untuk mengumpulkan secara maksimum informasi tentang para calon untuk memastikan kesesuaian mereka untuk bekerja serta mengingat fakta bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi dalam mencari informasi tersebut.

Tujuan utama dari proses seleksi tersebut adalah untuk mendapatkan seseorang dalam menempati jabatan tertentu, sehingga mampu bekerja optimal serta bertahan pada organisasi dalam jangka waktu yang relatif lama. walaupun tujuan tersebut terdengar sederhana, ternyata proses demikian sangat kompleks, memakan waktu lama serta biaya yang cukup besar dan sangat berpeluang untuk melakukan suatu kesalahan dalam menemukan seseorang yang tepat. Kesalahan dalam penyeleksian yang tepat tersebut, memiliki dampak yang besar bagi organisasi.

Hal demikian bukan karena rekrutmen dan seleksi saja yang menyita waktu, biaya serta tenaga, akan tetapi juga karena menerima seseorang yang tidak tepat untuk menduduki suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas serta dapat merusak moral kerja pegawai dan orang-orang yang ada di sekitar (Bellionardi, 2013).

> *The selection is a process of selecting qualified individuals to fill vacancies in the organization. In other words, the organization would have little chance of success if it fails to select people with the necessary qualifications because the main goal is to hire the best person which is a fundamental principle of the laws on equal employment opportunities. It is*

> *very important to perform the selection in a transparent way as it is considered that even the best training of candidates can not replace poor selection. Subsequently, each organization must previously identify its tasks, abilities and skills, but also to determine the selection criteria* (Gjakovski et al., 2015).

Seleksi merupakan proses memilih pelamar untuk mengisi kekosongan dalam organisasi. Dengan kata lain, organisasi akan memiliki sedikit peluang keberhasilan, jika gagal dalam memilih orang-orang dengan kualifikasi yang diperlukan. Tujuan utama seleksi adalah untuk memperoleh pelamar terbaik yang memenuhi prinsip mendasar dari undang-undang mengenai peluang kerja. Hal tersebut sangat penting untuk melakukan seleksi secara transparan, selanjutnya setiap organisasi perlu mengidentifikasi tugas, kemampuan dan keterampilan, serta menentukan kriteria seleksi.

Setiap lembaga melakukan penyeleksian yang berbeda tergantung pada kebutuhan organisasi, terdapat 2 (dua) pola seleksi yang secara umum dilakukan organisasi yakni; cara tradisional, dan cara ilmiah. Seleksi Tradisional merupakan kegiatan penyeleksian yang dilakukan tidak berdasarkan kepada kriteria atau standar kebutuhan yang sesuai dalam suatu pekerjaan. Akan tetapi hanya didasarkan kepada peramalan serta pengalaman saja, sedangkan seleksi ilmiah merupakan penyeleksian yang didasarkan kepada ilmu pengetahuan dan kebutuhan jabatan yang akan diisi, serta berpegangan kepada kriteria dan standar tertentu.

> *Walker (2009) Some of the processes in selection include screening applications and resumes, testing and reviewing work samples, interviewing, checking references and background. Organizations use these processes to increase the likelihood of hiring individuals who possess the right skills and abilities to be successful at their jobs* et al., 2016, pp. 25–33).

Beberapa proses dalam seleksi termasuk aplikasi penyaringan dan *resume*, menguji dan meninjau sampel kerja, wawancara, memeriksa referensi dan latar belakang. Organisasi gunakan proses ini untuk meningkatkan kemungkinan perekrutan individu yang memiliki keterampilan dan kemampuan tepat.

> *Selection involves the use of one or more methods to assess applicant's suitability in order to make the correct selection decision. Selection can be alternatively seen as a process of rejection as it rejects a number of applicants and select only a few applicants to fill the vacancy. Thus, selection function may be a negative function rather than a positive function. The objectives of selection function are to get the right person to the right job, establish and maintain a good image as a good employer, and maintain the selection process as cost effective as possible* (Aruna S. Gamage, 2014). Seleksi melibatkan penggunaan beberapa metode untuk menilai kesesuaian pelamar dalam mengambil keputusan penyeleksian secara benar. Seleksi dapat dilihat sebagai proses penolakan sejumlah pelamar dan pilih hanya beberapa untuk mengisi kekosongan. Dengan demikian, tujuan dan fungsi seleksi adalah memperoleh seseorang yang sesuai untuk pekerjaan yang tepat, membangun dan mempertahankan citra baik sebagai pimpinan yang baik, dan menjaga proses biaya seleksi secara efektif.

Langkah-langkah kegiatan seleksi perlu dilakukan secara cermat serta berlandaskan asas efisiensi untuk memperoleh pegawai yang memenuhi kriteria sesuai dengan penempatan yang tepat. Berikut merupakan langkah-langkah dalam proses seleksi yaitu: 1) Penerimaan surat lamaran (administrasi); 2) Penyelenggaraan ujian; 3) Wawancara seleksi; 4) Pemeriksaan riwayat hidup pelamar serta beberapa dokumen referensi; 5) Evaluasi kesehatan; 6) Wawancara langsung oleh pimpinan; 7) Keputusan atas lamaran (Soesanto, 2015).

Proses pengangkatan suatu jabatan yang baik tergantung pada prinsip dasar proses seleksi, di antaranya: *Pertama*, Catatan perilaku pelamar sebelumnya yang merupakan prediksi yang akan menentukan atas perilaku

dimasa mendatang; *Kedua*, Organisasi perlu menyeleksi data secara detail yang dapat dimanfaatkan untuk menyeleksi pelamar terbaik (Nurjanah et al., 2013).

Adapun tata cara penyeleksian yang dilakukan oleh organisasi dalam penerimaan pegawai baru memiliki 2 (dua) cara yaitu:

1. Non ilmiah merupakan penyeleksian yang dilakukan tidak berlandaskan pada kriteria standar, atau spesifikasi kebutuhan suatu pekerjaan atau jabatan. Unsur-unsur yang diseleksi tersebut meliputi beberapa hal seperti: 1) *Curriculum vitae* dibubuhi materai atau tidak; 2) Ijazah terakhir serta Transkip Nilai; 3) Surat rekomendasi pengalaman kerja; 4) Rekomendasi pihak terpercaya; 5) Wawancara langsung dengan yang bersangkutan; 6) Kondisi serta Penampilan pelamar; 7) Keturunan dari pelamar; 8) Tulisan tangan pelamar.
2. Metode ilmiah merupakan metode penyeleksian pegawai yang berdasarkan pada kriteria pekerjaan serta kebutuhan jabatan yang akan diisi, dan landasan standar tertentu.

Berdasarkan analisa jabatan dan ilmu sosial lain. Simamora berpendapat bahwa proses seleksi dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pegawai suatu organisasi. Ketelitian dari proses seleksi tersebut tergantung pada beberapa faktor, di antaranya: 1) Dampak seleksi yang salah prediksi; 2) Dapat memberikan pengaruh terhadap proses seleksi merupakan kebijakan organisasi dan sikap manajemen; 3) Tersedia waktu yang cukup dalam mengambil keputusan seleksi; 4) Strategi seleksi yang berbeda dapat digunakan untuk mengisi posisi berbeda pada organisasi; 5) Sektor ekonomi individu akan dipilih baik swasta, pemerintah maupun nirlaba dapat mempengaruhi proses penyeleksian.

Sukardi menyatakan ada beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi pegawai yaitu: (Naibaho, 2012).

1. Keahlian yang dogolongkan ke dalam tiga jenis yaitu: *technical skill* yang merupakan jenis keahlian yang utama, perlu dikuasai para pegawai pelaksana; *human skill* merupakan keterampilan yang peru dikuasi oleh mereka yang akan memimpin beberapa bawahan atau lebih. Kemampuan ini harus dimiliki oleh manajer tingkat rendah, menengah, dan tinggi; *conceptual skill* merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku jabatan pucuk pimpinan dan dapat mengkoordinir aktivitas-aktivitas utama dari dalam organisasi memperoleh tujuan organisasi;
2. Pengalaman Kerja yang telah memperoleh penilaian dalam proses seleksi karena pengalaman calon pegawai dipandang penting dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan;
3. Umur yang harus mendapatkan perhatian karena umur akan mempengaruhi kondisi secara fisik, mental, keterampilan kerja, serta tanggung jawab seseorang;
4. Jenis Kelamin yang terkadang menjadi perhatian mengingat adanya perbedaan kemampuan antara pria dan wanita;
5. Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kompetensi seseorang dalam menjalankan suatu jabatan;
6. Kesehatan Fisik yang sangat penting untuk melaksanakan jabatan karena seseorang baru dapat bekerja dengan baik apabila didukung fisik yang sehat;

7. Penampilan yang merupakan keseluruhan penampilan dan keterampilan diri yang terlihat dari luar. Hal ini merupakan kualifikasi tambahan;
8. Bakat karena orang yang berbakat mudah untuk dikembangkan dan cepat mengerti pengarahan yang diberikan;
9. Temperamen merupakan pembawaan seorang yang sulit dipengaruhi oleh faktor pendidikan dan mempunyai pendirian yang keras. Penilaian ini biasanya dilakukan oleh psikolog;
10. Karakter sifat seseorang yang diubah dalam lingkungan pendidikan. Dalam hal ini, karakter berbeda dengan temperamen karena karakter tersebut tidak dapat diubah oleh pendidikan.

4) Penempatan Sumber Daya Manusia

Penempatan merupakan usaha untuk mencocokan (*matching*) individu dengan pekerjaan; kebutuhan (*job specification*) dengan pengetahuan, skill, kemampuan, preferensi, minat dan kepribadian pelamar. Menurut Marihot T.E Hariandja, “penempatan merupakan proses penugasan kembali pada jabatan baru atau jabatan yang berbeda”.

Mathis & Jackson juga menyatakan bahwa penempatan adalah proses memposisikan seseorang pada pekerjaan yang tepat, sejauh mana pegawai tersebut melaksanakan pekerjaan yang sesuai, akan dapat mempengaruhi jumlah serta kualitas pekerjaan (Larasati, 2018).

Menurut Mardianto “Sumber penempatan calon karyawan berasal dari dua sumber yaitu sumber internal perusahaan dan sumber dari eksternal

perusahaan. Sumber tenaga kerja diambil dari karyawan internal perusahaan sendiri melalui program promosi, transfer (rotasi jabatan) dan demosi. Sumber tenaga kerja eksternal diambil dari luar perusahaan"

Penempatan diartikan oleh Hariandja adalah "proses pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada jabatan baru atau jabatan yang berbeda". Sedangkan menurut Ardhana dkk, "Penempatan merupakan proses pemberian pekerjaan pada pegawai yang telah lulus seleksi untuk dilaksanakan secara berkelanjutan dan kewenangan dan tanggung jawab yang melekat sebesar distribusi dan desain yang ditentukan, dapat mempertanggungjawabkan risiko yang terjadi atas pekerjaan, kewenangan serta tanggung jawab tersebut". Menurut Hasibuan, "Kerja merupakan kegiatan fisik dan mental seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan" (Aldilaningsari, 2014).

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa penempatan kerja merupakan penugasan untuk menyalurkan pegawai dengan pada posisi yang sesuai untuk memperoleh hasil kerja optimal berdasarkan pada pengetahuan, kemampuan, serta ketrampilannya.

Pada suatu kegiatan yang dilakukan, diperlukan adanya tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Dalam hal demikian, Dessler menyatakan bahwa penempatan pegawai merupakan prosedur yang dapat dijadikan informasi bagi para pelamar, sehingga dapat diketahui keterampilan dan pendidikan yang diperlukan untuk menempati pekerjaan tertentu. Ketika seorang calon pegawai memenuhi syarat tingkatan prosedur tersebut, maka akan dapat melanjutkan langkah berikutnya. Oleh sebab itu kriteria jabatan dan pelamar jabatan selalu

berdampingan dalam setiap langkah prosedur penempatan, sehingga penyeleksi dapat membandingkan pelamar tersebut dengan syarat minimum yang terdapat dalam sertifikasi jabatan. Jika dihubungkan dengan prosedur penempatan personalia, maka Flippo berpendapat bahwa untuk memulai prosedur penempatan personalia dapat melaksanakan 3 (tiga) persyaratan pendahuluan: (Agustriyana, 2015) diantaranya: 1) Terdapat kewenangan dalam memposisikan personalia yang hadir dari daftar permintaan personalia, yang di analisa dari beban kerja dan analisa pegawai; 2) Memiliki standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pegawai, standar tersebut disebutkan dalam spesifikasi jabatan yang dikembangkan malalui analisa jabatan; 3) Terdapat pelamar yang terseleksi.

Dalam menempatkan pegawai, organisasi perlu memiliki syarat yang direncanakan serta dituangkan dalam program promosi organisasi tersebut. Syarat-syarat penempatan pegawai, perlu diinformasikan kepada seluruh pegawai, agar mengetahui secara jelas. Disamping itu, penempatan merupakan masalah yang cukup penting, karena jika melakukan kesalahan dalam penempatan, akan dapat dirasakan dampaknya, baik pada unit kerja yang bersangkutan maupun pada unit kerja yang lain. Menurut Wahyudi (2002) syarat-syarat penempatan karyawan antara lain: (1) Pendidikan, (2) Keahlian, (3) Karakter/kepribadian, (4) Perkerjaan itu sendiri, (5) Kondisi fisik, (6) Kemampuan, (7) Kondisi ruangan, (8) Prosedur kerja, (9) Kualitas kerja, dan (10) Peralatan kerja. Syarat-syarat tersebut penting, dan setiap pegawai yang akan ditempatkan harus memenuhi persyaratan tersebut serta dapat menjamin kestabilan organisasi dan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Syarat-syarat

tersebut harus jelas agar dapat dijadikan landasan bagi pegawai, sehingga permasalahan negatif yang akan timbul dapat diatasi oleh pegawai.

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan karyawan adalah sebagai berikut: (Agustriyana, 2015).

1. Faktor Prestasi Akademik; Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademik tinggi, perlu ditempatkan pada pekerjaan yang memerlukan kewenangan dan tanggung jawab yang besar. Sedangkan bagi karyawan yang mempunyai prestasi akademik rendah, maka dapat ditempatkan pada pekerjaan yang memerlukan kewenangan serta tanggung jawab yang rendah. Oleh karena itu, prestasi akademik tersebut dapat menentukan posisi seseorang dengan pekerjaan yang akan diembannya. Sehingga latar belakang pendidikan yang pernah dialami sebelumnya, dapat dijadikan bahan pertimbangan;
2. Faktor Pengalaman; Pengalaman kerja seseorang di tempat lain, perlu diperhatikan dalam penempatan pegawai, terlebih jika pegawai tersebut melamar pada bidang sama di tempat sebelumnya;
3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental; Manajer SDM perlu mempertimbangkan penempatan pegawai berdasarkan kesehatan fisik dan mental pegawai yang akan ditempatkan pada bagian organisasi tersebut;
4. Faktor Status Perkawinan; Status perkawinan merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai. pegawai wanita yang telah menikah serta memiliki anak, maka sebaiknaya ditempatkan

pada instansi yang tidak jauh dari tempat tinggal;

5. Faktor Usia; Dalam hal tersebut bahwa faktor usia juga perlu mendapat pertimbangan. Jika pegawai tersebut telah berusia matang, sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak memiliki resiko tenaga dan tanggung jawab yang berat, tetapi untuk pegawai yang berusia muda, maka perlu diberikan tanggung jawab yang agak berat.

Terdapat tiga jenis penempatan, antara lain adalah sebagai berikut: (Luh, Yuandaet al., 2016).

1. Promosi merupakan proses penempatan pegawai sebagai penghargaan atau hadiah atas prestasi di masa lalu dengan memindahkannya ke level yang lebih tinggi dari pekerjaan yang sebelumnya;
2. Transfer adalah proses menempatkan pegawai ke bidang lain yang memiliki level hampir sama dari segi tanggung jawab, tingkatan struktutur, maupun tingkatan gajinya. Transfer akan bermanfaat bagi pegawai karena akan menambah pengalaman kerja mereka dan mempunyai keahlian baru dalam sudut pandang berbeda pula, sehingga dapat mmenjadi pegawai yang lebih baik dan dapat menjadi calon yang kuat untuk dipromisikan di masa mendatang;
3. Demosi merupakan kebalikan dari promosi, dimana demosi menempatkan seseorang pegawai ke posisi lain yang memiliki level lebih rendah baik dalam tingkatan gaji, tanggung jawab, maupun strukturnya. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kinerja yang kurang baik dan tingkat absen yang tinggi. Permasalah yang mungkin timbul akibat demosi adalah pegawai mungkin akan kehilangan semangat kerjanya.

5) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 Pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat, dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada, atau menghasilkan teknologi baru. Pengembangan secara umum berarti pola pertumbuhan, perubahan secara perlahan (*evolution*) dan perubahan secara bertahap.

Sedangkan kegiatan pengembangan adalah proses untuk menyediakan keterampilan dan kemampuan untuk kebutuhan masa depan, di samping untuk meningkatkan kapasitas karyawan untuk melakukan pekerjaan saat ini. Kegiatan pengembangan lebih luas dari kegiatan pelatihan, seperti pendidikan formal, proyek-proyek khusus, penugasan, dan kegiatan *monitoring.*

Pengembangan organiasai adalah proses untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan melalui intervensi yang terencana. Inisiatif kegiatan pengembangan organisasi dilakukan dalam skala besar maupun skala kecil, misalnya program pelatihan untuk karyawan baru tentang visi dan misi perusahaan, nilai-nilai dan budaya perusahaan, dan program peningkatan partisipasi serta keterlibatan karyawan dalam pengembangan budaya perusahaan, dan program lainnya untuk manajemen perubahan di perusahaan (Poniman, 2015).

Pengembangan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas, seperti: kecakapan, pengetahuan, keahlian dan karakter pegawai yang dilakukan melalui program pendidikan serta pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai tersebut harus sesuai dengan syarat-syarat yang diperlukan, sehingga peningkatan kinerja terbaik pegawai benar-benar terpenuhi.

Sunyoto mengemukakan bahwa pengembangan merupakan upaya mempersiapkan individu dalam melaksanakan tanggung jawab yang lebih tinggi pada organisasi. Pengembangan berhubungan dengan suatu tingkatan kemampuan secara intelektual maupun emosional yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Saydam menyebutkan bahwa tersedianya pengembangan, diharapkan pegawai mampu memperbaiki kekurangan serta melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan dalam organisasi. Suwatno dan Priansia menyebutkan pula bahwa pengembangan merupakan tata cara menyediakan individu dalam memenuhi tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi (Permana, 2013). Sedangkan pengertian pengembangan pegawai dalam organisasi menurut Amstrong lebih inklusif, bahwa pengembangan sumber daya strategik adalah pengembangan organisasi pembelajaran serta kebutuhan memiliki kesempatan belajar, pengembangan dan pelatihan yang bertujuan memperbaiki kinerja individu, tim serta organisasi (Saggaf, 2018).

Berdasarkan paparan tersebut, dikatakan bahwa pengembangan pegawai merupakan proses pembelajaran yang dilakukan dalam bentuk pelatihan secara langsung, maupun tidak langsung kepada pegawai. Pendidikan dan pelatihan tidak

hanya dapat memberikan kemajuan pada kemampuan motorik pegawai, melainkan lebih berdampak pada emosional pegawai dalam kinerja di organisasi.

Sunyoto menerangkan bahwa setidaknya terdapat 10 (sepuluh) manfaat pengembangan bagi pegawai, di antaranya: (1) membantu pegawai membuat suatu keputusan dengan lebih baik, (2) meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, (3) terjadi internalisasi serta operasionalisasi faktor motivasional, (4) timbul dorongan, dalam arti pegawai dapat meningkatkan kemampuan kinerja, (5) peningkatan kemampuan pegawai dalam menangani stress, frustasi, serta konflik yang dapat memperbesar rasa percaya diri, (6) terdapat informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai dalam rangka pengembangan secara teknikal maupun intelektual, (7) meningkatnya kepuasan kerja, (8) semakin besar pengakuan atas kemampuan seseorang, (9) memperkuat tekad pegawai untuk lebih mandiri, (10) mengurangi kekhawatiran dalam menghadapi tugas-tugas baru di masa mendatang (Permana, 2013).

Tujuan pengembangan dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan karir pegawai agar dapat berkembang lebih baik, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan disertai kenaikan kompensasi. Kompensasi yang dimaksud berupa kompensasi secara financial maupun non financial.

Dalam pengembangan sumber daya manusia atau *Human capital* merupakan salah satu komponen utama dari *intangible asset* yang dimiliki perusahaan. Pengertian *human capital* menekankan pada pengertian bahwa manusia merupakan salah satu modal utama dalam perusahaan dengan nilai dan jumlah yang tidak terhingga, yang dapat dikelola dalam suatu proses, yang pada

akhirnya dapat menghasilkan *value* yang lebih bagi perusahaan. Pada *human resource,* manusia dianggap sebagai sumber daya. Dengan pengertian tersebut perusahaan beranggapan bahwa manusia dapat habis apabila dieksploitasi secara berlebihan. *Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah dikontribusikan oleh *human capital* dalam menjalankan tugasnya akan memberikan *Suistanable Revenue* di masa yang akan datang bagi suatu perusahaan tersebut (Sukoco & Prameswari, 2017, pp. 94–95).

Dalam *human capital* knowledge menjadi hal yang sangat dibutuhkan dalam mengembangan diri seseorang di dalam sebuah perusahaan. Tidak hanya pengetahuan, *skill* atau keterampilan menjadi salah satu yang menentukan perkembangan manusia itu sendiri. *Skill* secara tradisional sering mengacu pada kemampuan teknis yang dimiliki calon pekerja seperti kemampuan menggunakan suatu alat, mengolah data, mengoperasikan komputer, atau mengetahui pengetahuan tertentu. Kemampuan-kemampuan seperti ini disebut dengan *hard skills* atau kemampuan teknis. *Hard skill* yang juga sering disebut kemampuan teknis ini sangat diperlukan oleh pekerja dalam rangka melaksanakan serangkaian tugas-tugas pokok untuk mencapai tujuan pekerjaan. Selain *hard skills,* perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai *soft skill,* di mana *soft skill* merupakan kemampuan intrapersonal seperti kemampuan untuk memanajemen diri dan kemampuan interpersonal seperti bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain. *Soft skill* sangat dibutuhkan dalam dunia kerja. Kemampuan ini dapat

membantu individu menerapkan pengetahuan yang didapatkan di perguruan tinggi pada dunia kerja (Manara, 2014, pp. 38–39).

Pengembangan sumber daya manusia dalam pendidikan sendiri di bidang *hard skill* sendiri adalah berupa kemampuan yang berasal dari pengetahuan, kemampuan praktis, atau kecerdasan untuk melakukan sesuatu dengan baik seperti memberikan pengajaran berdasarkan kompetensi yang dimilikinya, sementara *soft skill* dapat berupa kecakapan dalam membangun relasi antar sesama pegawai atau merespon siswa dengan baik.

6) Kompensasi Sumber Daya Manusia

Masalah kompensasi sangatlah penting untuk diperhatikan karena besar atau kecilnya kompensasi yang diberikan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Hasibuan memberikan pengertian kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada organisasi. Adapun menurut Martoyo Kompensasi merupakan pengetahuan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pengusaha maupun pegawai, baik langsung berupa uang (financial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non financial). Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan, dapat diketahui bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diterima pegawai dari perusahaan atau instansi tempat bekerja (Hamdiyah et al., 2016).

Menurut Panggabean (2005), kompensasi dapat didefinisikan sebagai penghargaan bagi pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang berikan kepada organisasi. Selanjutnya Saydam (2008) mengemukakan bahwa kompensasi

merupakan bentuk balas jasa instansi terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan pegawai kepada instansi (Fauzi, 2014).

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan oleh instansi untuk memenuhi kebutuhan hidup pegawai. Dengan kompensasi yang layak, maka pegawai dapat bekerja optimal, sehingga membantu instansi dalam menaikkan keuntungan maksimal, sesuai dengan yang diharapkan oleh instansi (Manik, 2016).

> *Compensation is viewed broadly as total rewards that include base pay, variable pay, and benefits. Employers are facing great pressure to control those expenditures while also being competitive to attract and retain employees* (Robert L. Mathis, 2011). Kompensasi dilihat secara luas sebagai total imbalan yang meliputi Gaji pokok, tunjangan gaji serta manfaat lainnya. Pengusaha menghadapi tekanan besar untuk mengontrol pengeluaran, sementara menjadi kompetitif untuk menarik dan mempertahankan karyawan.

Kompensasi menurut Sastrohadiwiryo merupakan balas jasa yang diberikan instansi kepada pegawai, karena telah memberikan sumbangan berupa tenaga dan pikiran untuk kemajuan instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Kasenda, 2013).

Kompensasi atau balas jasa yang diterima oleh pegawai telah ditentukan sebelumnya, sehingga pegawai mengetahui kompensasi yang akan diterima. Kompensasi yang diterima menggambarkan status, pengakuan serta pemenuhan tingkat kebutuhan yang dinikmati pegawai. Hasibunan menyatakan bahwa instansi mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari pegawai. Oleh karena itu, nilai kinerja pegawai harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar, agar instansi mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin. Pemberian kompensasi

yang mencukupi akan dapat mempertahankan maupun meningkatkan kinerja (Samudra et al., 2014).

Pemberian kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh dalam pemilihan untuk bekerja pada organisasi. Pemberian kompensasi yang sesuai bagi pegawai maupun kemampuan instansi, akan menciptakan hubungan kerjasama yang sehat untuk perkembangan kinerja organisasi. Selain itu, kompensasi yang sesuai dapat memacu semangat pegawai untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu, sehingga dapat memberikan pengaruh positif bagi peningkatan hasil kerja pegawai. Kepuasan terhadap kompensasi merupakan faktor penting terciptanya kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kompensasi berperan membentuk sikap pegawai dalam bekerja. Menurut Simamora (1997) kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja, sebagai umpan balik yang dapat menjadikan pegawai menyesuaikan perilakunya (Firmandari, 2014).

Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain: gaji, tunjangan dan bonus. Gaji adalah balas jasa berupa uang yang diterima pegawai yang telah berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi (Kadarisman). Tingkat gaji pada instansi sangat penting, karena dapat mempengaruhi kemampuan organisasi memikat serta mempertahankan pegawai yang kompeten serta posisi kompetitif di pasar produk. Kebijakan tingkat gaji yang sehat dapat mencapai 3 (tiga) tujuan, yaitu: mempengaruhi suplai pegawai yang memadai, mempertahankan pegawai untuk tetap merasa puas dengan tingkat kompensasi yang didapat, menghindari terjadinya tingkat perputaran pegawai yang mahal (Firmandari, 2014).

Dengan istilah tersebut, maka besarnya kompensasi yang diberikan oleh instansi kepada setiap pegawai, akan dapat meningkatkan maupun menurunkan kinerja karyawan tersebut.

Pemberian kompensasi pada organisasi Perbankan perlu diupayakan secara baik, hingga menjadi sistem yang baik bagi organisasi (Notoatmodjo, 2013). Melalui sistem yang baik akan dicapai tujuan antara lain: 1) Menghargai Prestasi Kerja; 2) Menjamin Keadilan; 3) Mempertahankan Karyawan; 4) Memperoleh Karyawan Bermutu; 5) Pengendalian Biaya; 6) Memenuhi Peraturan (Ritawati, 2015).

Tujuan sistem kompensasi meliputi: (Suharyanto & Nugraha, 2015).

1. Menghargai prestasi kerja, Pemberian kompensasi yang sesuai merupakan penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja pegawai;
2. Menjamin keadilan, tersedianya sistem kompensasi yang baik, secara otomatis akan menjamin suatu keadilan bagi pegawai dalam organisasi. Pegawai akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya;
3. Mempertahankan pegawai, Dengan sistem kompensasi yang baik, pegawai akan lebih teliti dalam bekerja;
4. Memperoleh pegawai yang bermutu, Sistem kompensasi yang baik akan banyak menarik minat calon pegawai, maka kesempatan untuk memilih calon pegawai yang bermutu;
5. Pengendalian biaya, Sistem kompensasi yang baik, akan mengurangi intensitas rekruitmen, dampak dari pegawai yang keluar masuk untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan;

6. Memenuhi peraturan, Sistem penggajian yang sehat dapat mempertimbangkan faktor legal yang dikeluarkan pemerintah serta menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.

Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah: (a) Ikatan kerjasama, Dengan pemberian kompensasi akan terjalin suatu ikatan kerjasama secara formal antara pimpinan dengan pegawai. pegawai harus melaksanakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan pimpinan wajib memberikan kompensasi sesuai dengan kesepakatan. (b) Kepuasan kerja. Dengan pemberian kompensasi, pegawai dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, hingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatan tersebut. (c) Motivasi. Jika pemberian kompensasi yang diberikan cukup besar, pimpinan akan mudah memotivasi pegawai. (d). Disiplin. Dengan pemberian kompensasi yang cukup besar, maka kedisiplinan pegawai semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku (Riana & Fajri, 2016).

Adapun indikator pengukuran kompensasi menurut (Fuad Mas'ud, 2004), adalah: (Hamdiyah et al., 2016).

1. Pemberian kompensasi yang layak, yakni berlandaskan pada peraturan perundang-undang, tiap daerah memiliki upah minimum yang disepakati oleh instansi, organisasi pegawai serta pemerintah sebagai penengah;
2. Pemberian kompensasi sesuai perjanjian, artinya perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan kesepakatan yang dilakukan sejak awal kontrak oleh pegawai dengan instansi;
3. Pemberian kompensasi sesuai jasa pegawai kepada instansi, artinya pihak instansi memberikan kompensasi berdasarkan tanggung jawab serta beban

kerja pegawai, seperti pemberian tunjangan jabatan untuk pegawai yang menduduki jabatan tertentu;

4. Pemberian kompensasi rutin, artinya kompensasi diberikan minimal 1 (satu) bulan sekali dengan tanggal yang telah ditetapkan pada awal kontrak kerja.

Jenis-jenis kompensasi terbagi 2 (dua), yaitu: (Akmal & Tamini, 2015).

1. Kompensasi Finansial, kompensasi yang dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembiayaan langsung (direct payment) dan pembiayaan tidak langsung (*indirect payment*);
    a) Kompensasi langsung Kompensasi langsung berupa gaji pokok seperti upah, gaji, dan kompensasi variabel seperti insentif dan bonus;
    b) Kompensasi tidak langsung Kompensasi tidak langsung berupa tunjangan seperti: asuransi, liburan, atas biaya perusahaan, dan dana pensiun.
2. Kompensasi Nonfinasial, kompensasi nonfiansial merupakan yang berhubungan dengan kepuasan kerja yang diterima pekerja. Pembayaran kompensasi nonfinasial diberikan dalam bentuk penghargaan-penghargaan seperti tugas yang lebih berat, waktu kerja yang panjang, dan ruang kerja yang lebih bergengsi. Aspek kompensasi nonfinansial mencakup psikologi serta fisik dalam organisasi.

Mulyadi (2001) mengelompokkan penghargaan ke dalam 2 (dua) kelompok, yaitu: 1) Penghargaan intrinsik berupa kepuasan seseorang yang telah berhasil menyelesikan suatu pekerjaan dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu, misalnya dengan pemberian tanggung jawab, pengayaan pekerjaan (*job*

enrichment) serta usaha lain dalam rangka meningkatkan kepercayaan diri sesorang untuk menjadi yang terbaik; 2) Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada pegawai berupa finansial seperti gaji, honorarium serta bonus, penghargaan tidak langsung seperti asuransi kecelakaan, honorarium liburan dan jaminan kesehatan serta penghargaan nonkeuangan berupa ruang kerja yang memiliki lokasi strategis, peralatan kantor yang memadai, parkir khusus, jabatan khusus serta sekretaris pribadi.

> *It is commonly known that systems of compensation are much more than simple ways to bring market transactions for labor in a firm. Compensation systems for sure can assist in creating economic exchanges that are effective i.e. given by the worker for the remuneration of finances offered by the firm that employs. In addition, a system of compensation also play essential roles both socially and symbolically in any firm and by these roles, the systems of payment affect several vital outcomes like the nature of relationships of work, commitment of employees as well as performance* (Al-nasser, 2016).

Sudah umum diketahui bahwa sistem kompensasi lebih dari sekadar cara sederhana untuk membawa pasar tenaga kerja pada suatu perusahaan. Sistem kompensasi dapat membantu menciptakan pertukaran ekonomi tersebut menjadi efektif, yakni diberikan oleh pekerja untuk remunerasi keuangan yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu, sistem kompensasi juga memainkan peran penting, baik secara sosial maupun simbolis, sistem pembayaran mempengaruhi beberapa hasil penting seperti; hubungan kerja, komitmen, serta kinerja karyawan.

> *Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A. and Valle-Cabrera, R. suggest that the compensation system design should be matched with the corporate strategy. Taking manufacturing enterprises as a sample, the article finds that it's because the compensation system design motivates employees to cultivate competencies matched with the corporate strategy that the compensation system design makes an enormous effect. In general, the implementation of corporate strategy requires employees to have corresponding competencies, thus the design of compensation system should be guided by these competencies* (Hong, 2017).

Desain sistem kompensasi harus disesuaikan dengan strategi perusahaan. Mengambil perusahaan manufaktur sebagai sampel, bahwa sistem kompensasi memotivasi karyawan untuk memupuk kompetensi yang sesuai dengan strategi perusahaan yang dibuat oleh sistem kompensasi. Secara umum, penerapan strategi perusahaan mengharuskan karyawan untuk memiliki kompetensi yang sesuai, sehingga desain sistem kompensasi harus dipandu oleh strategi kompetensi standar suatu perusahaan.

> *Compensation represents both the intrinsic and extrinsic rewards employees receive for perform- ing their jobs. Together, both intrinsic and extrinsic compensation describe a company's total compensation system.* ***Intrinsic compensation*** *reflects employees' psychological mind-sets that result from per- forming their jobs.* ***Extrinsic compensation*** *includes both monetary and nonmonetary rewards. Organizational development professionals promote intrinsic compensation through effective job design*. *Compensation professionals are responsible for extrinsic compensation* (Joseph J. Martocchio, 2015).

Kompensasi mewakili imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang diterima karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan. Kompensasi intrinsik dan ekstrinsik menggambarkan sistem kompensasi total perusahaan. Kompensasi intrinsik mencerminkan pola pikir psikologis karyawan yang dihasilkan dari melaksanakan suatu pekerjaan. Sedangkan Kompensasi ekstrinsik mencakup imbalan *moneter* dan *nonmoneter*. Para profesional pengembangan organisasi mempromosikan kompensasi intrinsik melalui desain pekerjaan yang efektif, untuk profesional kompensasi bertanggung jawab atas kompensasi ekstrinsik.

3. Dosen

Dosen adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan serta keahlian direkrut perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar. Kategori dosen

meliputi: dosen biasa, dosen luar biasa, dan dosen tamu. Dosen biasa adalah dosen yang direkrut serta ditempatkan sebagai dosen tetap pada perguruan tinggi. Dosen luar biasa adalah bukan dosen tetap pada perguruan tinggi. Dan Dosen tamu adalah seseorang yang diundang untuk mengajar pada perguruan tinggi dalam jangka waktu tertentu.

Jabatan fungsional dosen terdiri atas: asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan guru besar. Wewenang dan tata cara pengangkatan serta pemberhentian jabatan akademik diatur sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku (Bastian, 2006).

Pendidik (guru dan dosen) merupakan sumber daya pendidikan yang mempunyai posisi sentral. Hal tersebut disebabkan peran pendidik sangat strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, walaupun sumber daya pendidikan lain cukup memadai, bukan berarti apabila dikelola oleh dosen yang kompeten, maka tujuan pendidikan dapat tercapai. Untuk memperoleh dosen kompeten perlu diperhatikan proses rekruitmennya. Proses rekruitmen guru dan dosen tidak sekedar mengisi kekurangan, akan tetapi juga bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan.

Kewenangan dan kompetensi guru dan dosen dibuktikan dengan kualifikasi pendidikan akademik minimum dan sertifikasi. Kualifikasi pendidikan akademik minimum untuk guru tingkatan Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, Sekolah Menengah Kejuruan adalah lulusan Diploma-IV atau Strata 1. Sedangkan kualifikasi pendidikan akademik minimum untuk dosen adalah (1) lulusan program master untuk program diploma

dan sarjana; dan (2) lulusan doktor untuk program pascasarjana (Danumiharja, 2014).

Dosen menjadi parameter penting dalam proses pengendalian kelembagaan perguruan tinggi karena kapasitas sentral untuk menempatkan dosen sebagai SDM utama dalam operasional tugas serta tanggung jawab perguruan tinggi. Dengan profesionalisme serta kedekatan dengan mahasiswa dan rekan sejawat, dosen sangat menentukan perkembangan perguruan tinggi serta dapat mempengaruhi lingkungan intelektual dan sosial kehidupan di kampus. Oleh sebab itu, upaya yang telah dilakukan dengan tujuan meningkatkan kinerja dosen di perguruan tinggi secara komprehensif, dapat dilaksanakan agar fungsi dan peran dosen dapat dilaksanakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi (Nyavon, 2017).

Efektivitas perubahan organisasi dalam bidang pendidikan membutuhkan dukungan seluruh SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada, terutama komitmen masing-masing anggota kepada perubahan. SDM di bidang pendidikan mencakup tenaga dosen, tenaga administrasi dan tenaga fungsional selain dosen (peneliti, pustakawan dan arsiparis). Upaya pengembangan SDM harus menyentuh semua unsur Sumber Daya Manusia. Dari ketiga unsur tersebut, dosen memiliki peran yang sangat strategis dan penting. Sumber Daya Manusia dosen memiliki posisi vital dalam membentuk mutu lulusan. Hal tersebut diperkuat dengan realitas bahwa kewenangan dan otoritas tertinggi dalam proses akademik berada pada diri Sumber Daya Manusia dosen (Kusumaputri, 2015).

> *(Sudiana, 2003) put forward to improve the quality of the learning process in college, demanded an increase in the professionalism of lecturers. Lecturer as one component of the college very large role in realizing the quality of higher education it self. To that end, the lecturer is always*

> *required to follow the development of knowledge, both with regard to the field of study (subject matter) as well as with regard to pedagogic* (Fanggidaea et al., 2016).

Dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran di perguruan tinggi, menuntut peningkatan profesionalisme dosen. Dosen sangat berperan dalam mewujudkan kualitas pendidikan tinggi itu sendiri. Untuk itu, dosen selalu dituntut untuk mengikuti perkembangan ilmu, baik yang berkaitan dengan bidang studi (materi pelajaran) maupun yang berkaitan dengan pedagogik.

> *From the above discussion four main features can be suggested for the process of lecturing (Brown, 1987)* 1) *Intention: The lecturer's intentions may be considered to provide coverage of a topic, to generate understanding and to stimulate interest.* 2) *Transmission: A lecture sends a message verbally, extra verbally and non- verbally to the learners. The verbal messages may consist of definitions, descriptions, examples, explanations or comments.* 3) *Receipt of Information: The information, meaning, and attitudes conveyed by the lecturer may or may not be perceived by the students.* 4) *Output: Any instructional strategy should lead directly to the objectives and interrelated goals for a course of study (Gropper, 1976). So the student's response or "output" is very essential in the process of lecturing and it may occur on immediate reactions to the lecture and the lecturer. But more important than the immediately observable responses to n lecture are the long- term changes in student* (Kaur, 2011).

Menurut Brown terdapat 4 (empat) fitur utama dalam suatu proses pembelajaran, di antaranya:

1. *Niat*, persiapan dosen dapat dianggap penting dalam menyediakan materi ajar adalah untuk menghasilkan pemahaman, rangsangan serta minat belajar peserta didik;
2. *Pengiriman*, Ceramah dosen merupakan upaya mengirim pesan secara verbal, ekstra verbal dan non verbal kepada peserta didik. Pesan verbal dapat terdiri dari definisi, deskripsi, contoh, penjelasan ataupun sebuah komentar;

3. *Tanda Terima Informasi*, Informasi, makna, dan sikap yang disampaikan oleh dosen merupakan upaya untuk dapat atau tidak dirasakan oleh peserta didik;
4. *Hasil*, Setiap strategi pembelajaran harus mengarah langsung ke tujuan terkait untuk program studi yang dimaksud.

Oleh karena itu, respon atau *output* mahasiswa sangat penting dalam proses perkuliahan, dan hal tersebut mungkin terjadi pada saat reaksi langsung terhadap dosen. Tetapi yang lebih penting daripada respons yang langsung diamati terhadap pembelajaran adalah perubahan jangka panjang pada peserta didik.

> *Effective university lecturers are typified by among other things by personal attributes they possess. Research about important attributes of lecturers, carried out in many countries is summed up in six key constructs identified by Barnes and Lock (2010) as well as Herfernan, Morrison, Sweeney and Jarratt (2009). These include: rapport, dynamic delivery, knowledge and credibility, communication skills of a lecturer, fairness as well as organisation and preparation* (Efiritha et al. 2014).

Dosen yang efektif ditandai oleh atribut pribadi yang miliki. Penelitian tentang atribut penting dosen, yang dilakukan di banyak negara dirangkum dalam 6 (enam) konstruksi utama yang diidentifikasi oleh Barnes dan Lock (2010) serta Herfernan, Morrison, Sweeney dan Jarratt (2009) di antaranya: hubungan, penyampaian yang dinamis, pengetahuan dan kredibilitas, keterampilan komunikasi seorang dosen, keadilan serta organisasi dan persiapan.

> *It is thus expected that lecturers' views of their professional own identity would affect their agency, their willingness to participate in professional learning opportunities and ultimately the quality of what and how they teach (Beijaard, Verloop and Vermunt 2000; Beijaard et al. 2004), how their students learn (Auyeung and Sands 1997) and their individual effectiveness within an organisation (Rizzo, House and Lirtzman 1970). Professional identity is also considered a key factor in the motivation, effectiveness and retention of academics (Hong 2010), all vital in*

contributing to teaching excellence (Beijaard et al. 2000) (Bitzer & De Jager, 2016).

Peran, tugas, serta tanggung jawab dosen sangat berarti dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia, meliputi; kualitas iman dan takwa, akhlak mulia, dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil, makmur, dan beradab.

Dosen belum dapat memberikan seluruh perhatian secara fokus pada pekerjaannya dengan berbagai alasan, sehingga peran dosen dalam melayani mahasiswa dan masyarakat, belum menunjukkan standar profesional sesuai dengan jabatan fungsional. Hal tersebut disebabkan karena masih terdapat banyak dosen yang bekerja dari satu kampus ke kampus yang lain dengan waktu yang sangat sedikit serta beban kerja yang berat. Sementara dosen dituntut memiliki kinerja baik. Salah satu peningkatan kinerja dosen dapat terlihat dari keberhasilan dosen dalam menerapkan standar kompetensi yang telah diatur dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan secara tegas menyatakan bahwa terdapat 4 (empat) kompetensi yang harus dimiliki Dosen, yakni; kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Keempat kompetensi tersebut harus dipenuhi oleh dosen selama menyampaikan materi dalam perkuliahan (Hariyani, 2017).

Dengan demikian diharapkan bahwa pandangan dosen tentang identitas profesional mereka sendiri akan mempengaruhi lembaga, kesediaan untuk berpartisipasi dalam kesempatan belajar profesional dan pada akhirnya kualitas apa dan bagaimana dosen tersebut mengajar, bagaimana mahasiswa mereka

belajar dan efektivitas individu dosen dalam suatu organisasi. Identitas profesional juga dianggap sebagai faktor kunci dalam motivasi, keefektifan dan retensi akademisi, semuanya vital dalam berkontribusi pada keunggulan pengajaran dosen.

Manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren sendiri adalah upaya yang dilakukan pihak pengelola pondok pesantren guna menerapkan prinsip-prinsip pendidikan pesantren yang memiliki ciri khas yang unik dibandingkan dengan pendidikan pada umumnya. Karakter khas pendidikan pesantren tersebut tentu tidak terlepas dari bagaimana para kyai dan ulama terdahulu mengenalkan dan mengajarkan islam. Berikut merupakan tabel ciri khas pendidikan pesantren:

Tabel 2.1: Ciri Khas Pendidikan Pesantren (Nurmadiansyah, 2016, p. 101).

No	Ciri Khas Pendidikan Pesantren
1.	Adanya hubungan yang akrab antara santri dan kiyai serta patuh taatnya para santri kepada kiyai yang dianggapnya memiliki kharismatik sebagai panutan kebaikan
2.	Semangat untuk memberdayakan diri
3.	Memiliki jiwa dan sikap tolong menolong, solidaritas, setiakawan, kebersamaan dan persaudaraan yang erat
4.	Disiplin waktu baik dalam pendidikan dan ibadah
5.	Hidup hemat dan sederhana
6.	Berani besabar mencapai satu tujuan seperti *riyadhah, tirakat*, sholat malam, I'tikaf di masjid serta mererungkan segala kekuasaan Allah SWT
7.	Membiasakan diri untuk bersikap dan berkata jujur
8.	Selalu diliputi dengan perasaan berbaik sangka antar sesama
9.	Membangun budaya tradisional dengan saling bertegur sapa
10.	Melakukan segala sesuatu ikhlas karena ridho Allah SWT.

Manajemen sumber daya manusia, dalam lembaga pendidikan menjadi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, merupakan bagian dari manajemen organisasi yang memfokuskan pada pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dibagi dalam beberapa area kerja, yaitu desain organisasi, pengembangan organisasi, perencanaan dan pengembangan

karir pegawai, perencanaan sumber daya manusia, sistem kinerja pegawai, kompensasi dan gaji, serta kearsipan pegawai. Karakteristik sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) yang diperlukan saat ini adalah yang memiliki integritas, inisiatif, kecerdasan, keterampilan sosial, penuh daya dalam bertindak dan penemuan baru, imajinasi dan kreatif, sehingga sumber daya dosen berbasis pesantren memiliki tujuh ciri lain yaitu ikhlas, jujur, amanah, adil, tanggung jawab, dinamis, praktis, dan fleksibel (Nurmadiansyah, 2016, pp. 106–107).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), sebuah lembaga Perguruan Tinggi yang berdiri di atas tanah wakaf, Jl. Sultan Hasanuddin No. 203 Tambun Selatan-Bekasi 17511. Waktu pelaksanaan penelitian sejak 16 Agustus 2017 sampai dengan 01 Juli 2018, dimana peneliti melakukan wawancara, observasi serta membuat dokumentasi secara langsung dari waktu ke waktu.

Tabel 3.1 Waktu Pelaksanaan Penelitian

No	Waktu pelaksanaan penelitian	Kegiatan
1	15 September – 31 Desember 2014	Studi Pendahuluan
2	05 Januari – 30 Sepetember 2015	Penyusunan Proposal
3	21 April 2017	Seminar Proposal
4	09 Agustus 2017	Persetujuan komisi promotor telah melakukan revisi perbaikan proposal penelitian
5	16 Agustus 2017	Melakukan kegiatan perijinan melakukan penelitian
6	16 Agustus 2017 – 01 Juli 2018	Pengambilan data penelitian
7	03 Juli 2018 – 07 Februari 2019	Analisis temuan penelitian
8	10 Februari 2019 – 10 Juli 2019	Triangulasi data penelitian
9	12 Juli 2019 – 25 September 2019	Penyusunan laporan penelitian
10	26 September 2019- 05 November 2019	Telaah Disertasi oleh *Reviewer* Eksternal
11	06 November 2019 – 11 November 2019	Perbaikan hasil telaah Disertasi oleh *Reviewer* Eksternal

2. Latar Penelitian

Lokasi penelitian di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), adalah sebuah lembaga Perguruan Tinggi yang berdiri di atas tanah wakaf di Jl. Sultan Hasanuddin No. 203 Tambun Selatan-Bekasi 17511.

Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) didirikan pada tanggal 23 Sya'ban 1403 H bertepatan dengan tanggal 5 Juni 1983 di Tambun Bekasi. Perguruan Tinggi tersebut dikelola oleh Yayasan Perguruan Islam *el-Nur el-Kasysyaf* (YAPINK) yang didirikan berdasarkan Akte Notaris No. 1 Tanggal 8 Maret 1985. Dalam rangka melaksanakan program yayasan, Pendiri Yayasan Perguruan Islam *el-Nur el-Kasysyaf* (YAPINK) membantu lahirnya Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang kemudian diresmikan oleh Menteri Agama RI saat itu, yang diwakili oleh Direktur Penerangan Agama Islam Republik Indonesia.

Nama Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) diambil dari nama seorang tokoh Islam *Ahlussunnah wal Jama'ah* yang gagah berani yaitu Sultan Shalahuddin Al-Ayyubi (1138-1193 M). Beliau adalah tokoh yang berhasil membentengi Islam dan ajarannya dari serbuan tentara salib yang tidak rela agama Islam tetap jaya di muka bumi. Dengan mengambil inspirasi perjuangan Shalahuddin Al-Ayyubi, Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) bertujuan: *Pertama,* Membentuk sarjana Muslim yang bertaqwa kepada Allah swt., yang siap membela dan mempertahankan ajaran-ajaran Islam yang terkandung dalam Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah saw., berbudi luhur, sehat jasmani dan rohani; *Kedua,* Membentuk sarjana Muslim yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi, kreatif, inovatif, demokratis, berdedikasi tinggi, serta siap berjuang dan berkorban untuk kepentingan Agama, Bangsa, dan Negara.

Oleh karena itu dengan berdirinya Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA), diharapkan para mahasiswa akan menjadi sosok teguh dalam pendirian serta tangguh dalam memegang prinsip ajaran *Ahlussunnah wal Jama'ah*, tidak mudah goyah dalam membela kebenaran dan keadilan. Diharapkan juga mampu berkiprah di tengah-tengah masyarakat yang sedang membangun menuju tercapainya cita-cita luhur

bangsa Indonesia, mewarnai masyarakat dengan *akhlaqul karimah* dan sunnah Rasulullah saw. serta mampu mengejawantahkan makna Tri Darma Perguruan Tinggi dengan baik dan benar.

Visi Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) adalah **"Menjadikan pendidikan bahasa dan sastra Arab sebagai jurusan unggulan yang dinamis dan produktif".** Sedangkan Misi Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) adalah; *Pertama,* Memberikan Pendidikan dan Pelatihan Bahasa Arab. *Kedua,* Membina dan mengembangkan jurusan Pendidikan Bahasa dan Sastra Arab sebagai bahasa keilmuan dan keagamaan. *Ketiga,* Mengantarkan dan memajukan studi Islam di Insitut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi yang berbasis kepada kemampuan bahasa Arab.

Tujuan Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) adalah; *Pertama,* Menguasai Bahasa Arab secara aktif, baik lisan maupun tulisan. *Kedua,* Mampu menjadi tenaga pengajar Bahasa Arab secara profesional. *Ketiga,* Ahli dalam meneliti dan mengembangkan ilmu Bahasa Arab. *Keempat,* Konsultan pengembangan pendidikan Bahasa Arab di lembaga pendidikan Islam lainnya.

Status Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA), Berdasarkan surat rekomendasi dari Kopertais Wilayah I No. UM.001/320/87 yang kemudian dikukuhkan oleh keputusan Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam No. 58/E/87 tertanggal 25 Juli 1987, Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) telah Terdaftar di Kementerian Agama. Dengan demikian, para mahasiswa Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) berhak mengikuti Ujian Negara. Selanjutnya status Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) diperkuat kembali dengan Surat Keputusan. Direktorat jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam No. E/363/1999.

Pada proses berikutnya, Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) mendapatkan Akreditasi Nasional pada dua fakultas yang telah terlebih dahulu didirikan berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional RI No. 002/BAN-PT/Ak-V/S1/III/2002 dan No. 015/BAN-PT/Ak-X/S1/VII/2007, Fakultas Adab (FA) dengan Program Studi Bahasa dan Sastra Arab (BSA), serta Fakultas Tarbiyah (FT) dengan Program Studi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) berhasil mendapatkan peringkat akreditasi dengan nilai 332 (B). Dengan demikian, Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) dengan 2 (dua) program studi tersebut telah menjadi setara dengan Perguruan Tinggi Negeri, dan ijazah yang dikeluarkan mendapatkan pengakuan dari negara (disamakan).

Dalam rangka menindaklanjuti aspirasi dari masyarakat, maka pada pertengahan tahun 2017, Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) kembali membuka satu fakultas baru, yaitu Fakultas Ekonomi Islam (FEI) dengan Program Studi Manajemen Bisnis Syariah (MBS). Fakultas ini telah mendapatkan legalitas melalui SK. Dirjen Pendidikan Islam No. 5615 Tahun 2017. Dengan demikian, Fakultas Ekonomi Islam Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) yang baru diluncurkan pada tahun 2017 telah mendapatkan izin secara resmi untuk melaksanakan perkuliahan.

Pada tanggal 1 Desember 1988, Kementerian Agama RI memutuskan tentang penyesuaian jalur dan program pendidikan strata satu (S1) serta penataan kembali nama dan unit jurusan status “Terdaftar” pada Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta. Berdasarkan keputusan Menteri Agama RI No. 219 tahun 1988, program pendidikan Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) menyesuaikan diri dari program sarjana muda menjadi Sarjana S1, yang konsekuensi logisnya bahwa mahasiswa Institut

Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) berhak mengikuti ujian Negara program S1, dan juga menyandang gelar sarjana pada jurusan masing-masing.

Kemudian pada tanggal 7 Juni 1994, dikeluarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 152 tahun 1994 untuk perpanjangan status "Terdaftar" program sarjana (S1) Fakultas Adab Jurusan Bahasa dan Sastra Arab dan Fakultas Tarbiyah Jurusan Bahasa Arab Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA). Dan pada tanggal 20 Desember 1999, status tersebut diperpanjang dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI No. E/363/1999.

Saat ini, Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) sudah memiliki 3 (tiga) Fakultas dan 5 Program Studi, di antaranya: 1) Fakultas Adab (FA), Prodi Bahasa & Sastra Arab dan Sejarah Kebudayaan Islam; 2) Fakultas Tarbiyah (FT), Prodi Pendidikan Bahasa Arab dan Pendidikan Agama Islam; 3) Fakultas Ekonomi Islam (FEI), Prodi Manajemen Bisnis Syariah.

Untuk menjawab tantangan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat, maka dosen Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) direkrut dari berbagai alumni universitas di Timur Tengah, Universitas Indonesia, Universitas Islam Negeri, Universitas Negeri Jakarta, Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) dan berbagai kampus lain yang berpengalaman dan memiliki kualifikasi yang memadai.

Maka berdirinya lembaga pendidikan tingkat dengan nama Shalahuddin Al-Ayyubi, diharapkan para mahasiswa akan menjadi seorang yang kokoh dan kuat dalam pendirian, serta teguh dalam memegang prinsip ajaran *Ahlussunnah wal Jama'ah*, tidak mudah goyah dalam membela kebenaran dan keadilan, serta mampu berkiprah di tengah-tengah masyarakat yang sedang membangun menuju tercapainya cita-cita luhur bangsa Indonesia, mewarnai masyarakat dengan *Akhlaqul karimah* dan Sunnah

Rasulullah serta mampu menjabarkan Arti dan Makna; Tri Darma Perguruan Tinggi dengan baik dan benar.

3. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilaksanakan pada situasi objek yang natural, peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, data yang dihasilkan bersifat deskriptif, analisis data dilakukan secara induktif, dan penelitian memusatkan pada makna daripada generalisasi (Aditya Nugraha, Ratih Hasanah Sudrajat, 2015, pp. 237–245).

Penelitian menggunakan metodologi kualitatif, dengan studi ethnografi. Model etnografi adalah suatu penelitian memperoleh deskripsi kebudayaan suatu tempat. Model tersebut berupaya mempelajari peristiwa kultural, menggambarkan pandangan hidup subyek sebagai obyek penelitian. Studi etnografi terkait tentang subyek berpikir, hidup, dan berperilaku. Oleh karena itu, perlu dipilih peristiwa unik serta kurang terlihat oleh mayoritas orang.

Etnografi merupakan metode penelitian yang menggambarkan atau menginterpretasikan pola kultur sekelompok orang dalam lingkungan alamiah, dengan nama lain sebagai penelitian lapangan, karena memang dilaksanakan di lapangan, data diperoleh dari observasi sangat mendalam sehingga memerlukan waktu berlama-lama di lapangan, wawancara dengan anggota kelompok budaya secara mendalam, mempelajari dokumen atau artefak secara jeli. Di samping deskripsi kebudayaan, peneliti etnografi juga mempelajari arti atau makna dari setiap perilaku, Bahasa dan interaksi dalam kelompok (Zahara Tussoleha Rony, 2017, pp. 35–36).

Penelitian etnografi merupakan aktivitas pengumpulan data keterangan yang dilakukan secara sistematik mengenai suatu kehidupan serta berbagai kegiatan sosial kebudayaan di masyarakat. Berbagai peristiwa unik dari budaya masyarakat akan menarik minat peneliti etnografi. Peneliti memperoleh pembelajaran dari pemilik kebudayaan tersebut. Oleh karena itu, pengamatan dengan cara terlibat langsung menjadi berguna dalam kegiatan penelitian.

Model etnografi cenderung merujuk ke poros induktif, konstruktif, transferabilitas, dan subyektif, juga lebih menekankan idiografik. Dengan cara membuat deskripsi budaya tradisi yang ada. Etnografi pada dasarnya menggunakan data observasi partisipan. Hal tersebut sejalan dengan pemahaman istilah etnografis yang memiliki asal usul dari kata *ethno* (bangsa) dan *graphy* (menggambarkan atau mendeskripsikan). Etnografi adalah berbagai paparan penelitian kebudayaan untuk mengetahui bagaimana orang berinteraksi dan berkolaborasi melalui kejadian yang diteliti dalam kehidupan sehari-hari (Endraswara, 2006, pp. 207–208).

Etnografer tidak hanya bertemu dengan subjek penelitian untuk sesekali saja, seperti tradisi penelitian kuantitatif menggunakan kuesioner yang disusun sebagai instrumen. Etnografer adalah peneliti yang merupakan bagian dari komunitas yang diteliti, sementara masih memposisikan sebagai peneliti.

Etnografi juga mengalami perkembangan bertahap. Jika langkah awal laporan etnografi lebih banyak dilakukan oleh kaum misionaris serta kolonialis, pada perkembangan selanjutnya sekitar tahun 1915-an mulai diperkenalkan dengan lebih baik oleh Radcliffe-Brown dan Malinowski. Pada saat ini, etnografi tidak lagi melihat masyarakat yang diteliti, karena sebagian besar suku-suku di Asia dan Afrika, sebagai masyarakat yang hidup berdampingan dengan masyarakat modern. Proses menangkap

kehidupan masyarakat yang diteliti, merupakan bagian terpenting dalam perkembangan penelitian etnografi.

Etnografi menjadi lebih maju serta modern, ketika antropolog mulai berbicara tentang masyarakat modern, sehingga tugas etnografer menggali secara detail pemikiran masyarakat tersebut. Dengan demikian, etnografi tidak terbatas studinya hanya pada masyarakat tradisional, seperti pada suku-suku terasing pada berbagai Negara dikawasan Asia dan Afrika. Etnografi saat ini mulai menyentuh gaya hidup. Pemikiran etnografer saat ini, tidak terdapat perbedaan antara masyarakat modern dengan masyarakat tradisional, yang ada hanyalah memiliki kebudayaan berbeda (Koeswinarno, 2015, pp. 257–265).

Etnografi bukan hanya satu-satunya pendekatan dalam penelitian kualitatif. Beragam pendekatan seperti fenomenologi, etnometodologi, grounded research, studi kasus, analalisis wacana merupakan bagian dari metodologi penelitian kualitatif. Dalam hal tesebut, tugas peneliti harus cermat memilih pendekatan relevan dengan setiing penelitiannya. Etnografi memiliki karakteristik yang khas seperti keterlibatan secara penuh oleh peneliti, mendalami budaya masyarakat hingga memperoleh data yang akurat. Hal demikian sejalan dengan pendapat Marvasti (2004: 35-36) dalam karyanya "Qualitative Research In Sociology" memfokuskan 3 (tiga) dimensi etnografi yakni partisipasi dalam permasalahan yang diteliti, fokus terhadap konteks sosial pengumpulan data, dan kepekaan terhadap subjek peneliti dapat direpresentasikan ke dalam teks penelitian.

Bagi etnografer, temuan penelitian tidak dapat terpisah dari lokasi tertentu (spesifik) serta lingkungan tempat data penelitian diperoleh. Sebuah studi menjadi etnografi ketika peneliti mengaitkan fakta yang berdasarkan latar belakang yang terjadi terutama yang terkait dengan kontintensi sejarah dan budaya. Dengan kata lain, studi

tersebut tidak termasuk etnografi jika melepaskan konteks serta kondisi terkait dari tindakan dan pernyataan informan (Windiani, 2016, pp. 87–92).

Dalam penelitian ini pada dasarnya, merupakan kegiatan penelitian untuk mengumpulkan data, menyajikan informasi untuk kemudian mendeskripsikan suatu keadaan yang terjadi di lapangan, mengenai "Perencanaan Sumber Daya Dosen, Rekruitmen, Seleksi, Penempatan, Pengembagan serta Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) Tambun Bekasi" untuk kemudian menarik kesimpulan berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan.

4. Data dan Sumber Data

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data primer dan data sekunder. *Pertama*, Data Primer, yakni berupa sumber data langsung yang diambil oleh pengumpul data di mana data yang terkumpul melalui pihak pertama, biasanya dapat melalui wawancara, jejak dan lain-lain. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sumber data primer merupakan sumber data langsung dari informan pertama kepada pengumpul data melalui wawancara.

Kedua, Data Sekunder, yakni sumber data yang didapat dengan cara membaca, mempelajari serta memahami melalui media lainnya yang bersumber dari acuan, buku-buku, serta dokumen. Data yang di peroleh dalam penelitian, adalah perkataan dan tindakan dari informan serta dokumen pribadi maupun resmi. Sumber data dalam penelitian di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), adalah informan kunci Dewan Pembina, Dewan Pengawas, Dewan Pengurus, Bidang-bidang Pelaksana dan Perguruan Tinggi yang memenuhi persyaratan: 1) Mengetahui budaya Perguruan Tinggi dengan baik; 2) Langsung berada dalam latar yang menjadi objek penelitian; 3) Mempunyai cukup waktu untuk beberapa kali wawancara; 4) Tidak memberikan

analisis dan interpretasi. Data-data dan sumber data yang lain, merupakan hasil dari kegiatan pengamatan dan wawancara peneliti dengan informan di luar warga Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) yang juga dipergunakan untuk triagulasi dalam rangka menentukan keabsahan data.

5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data tentang proses Manajemen Dosen Berbasis Pesantren di Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA)**,** peneliti membuat rencana pengumpulan data dengan menggunakan teknik data/ teknik penelitian berikut:

a) Observasi

Observasi merupakan aktivitas yang melibatkan kekuatan indera seperti pendengaran, penglihatan, perasa, sentuhan, dan cita rasa berdasarkan peristiwa secara empiris. Aspek yang dikaji dalam observasi naturalistik meliputi; tema konsep dasar observasi, isu metodologis, paradigma observasi, jenis dan tahapan observasi, kelebihan dan kekurangan observasi, tradisi teoretis teknik observasi para ahli yang memberikan pengaruh secara konseptual maupun epistimologis, serta meramalkan desakan sampai pada pergeseran epistimologis observasi (Hasanah, 2017, p. 21).

Adapun kekuatan metode observasi diharapkan dapat menghasilkan suatu pengembangan metode integratif, sedangkan kelemahan metode observasi, tentu dapat dijadikan suatu strategi dalam rangka mencari solusinya, sehingga secara operasional metode tersebut dapat menunjukkan kekuatan metodologis.

Teknik observasi yang akan digunakan oleh peneliti adalah teknik observasi partisipatif, yang mana peneliti akan langsung mengamati apa yang terjadi di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Teknik tersebut akan digunakan oleh peneliti untuk mengamati dan memahami, serta mencatat berbagai aspek yang ada di

lapangan, yang berkaitan dengan mengenai "Perencanaan Sumber Daya Dosen, Rekrutmen, Seleksi, Penempatan, Pengembagan serta Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) Bekasi."

Lebih lanjut, sebelum melakukan observasi peneliti terlebih dahulu membuat pedoman observasi sebagai berikut:

Tabel 3.2 Pedoman Observasi 1

Petunjuk Pelaksanaan	Obyek Pengamatan
1. Pedoman observasi digunakan untuk mengamati kondisi fisik kampus Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) Bekasi, termasuk fasilitas-fasilitas yang relevan dengan fokus penelitian 2. Pedoman observasi dibuat dengan mangacu pada beberapa informasi yang terdapat pada beberapa dokumen 3. Pedoman observasi dilakukan untuk melakukan triangulasi terhadap informasi yang diperoleh dengan wawancara dan dokumen serta rekaman arsip	1. Rumah Kyai di lingkungan Pondok Pesantren Yayasan Pendidikan Islam El-Nur El-Kasysyaf (YAPINK 1) 2. Ruang Rektor 3. Ruang Perpustakaan 4. Ruang Dosen 5. Ruang Laboratorium Terpadu 6. Ruang Aula Serbaguna 7. Ruang Pusat Pelatihan 8. Ruang Administrasi 9. Asrama Santri Mahasiswa dan Mahasiswi Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)

Tabel 3.3 Pedoman Observasi 2

Petunjuk Pelaksanaan	Obyek Pengamatan
1. Pedoman observasi digunakan untuk mengamati kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya dosen 2. Kegiatan observasi dilakukan secara langsung bersifat non partisipatif dengan mempersiapkan pedoman observasi bersifat fleksibel dan dilakukan terus menerus, tidak dalam satu waktu tertentu 3. Observasi dilakukan untuk melakukan pencocokan terhadap data-data yang diperoleh dengan wawancara dan dokumentasi	1. Kegiatan di Ruang Bagian Kepegawaian Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) 2. Kegiatan di Ruang Bagian Sistem Informasi 3. Kegiatan di Ruang Tata Usaha Fakultas 4. Kegiatan Perkuliahan 5. Kegiatan Seminar-seminar

b) Wawancara

Wawancara merupakan suatu kondisi berhadapan antara peneliti dan informan yang bertujuan mencari suatu informasi untuk mendapatkan data dengan minimum subjektifnya serta maksimum ketepatannya. Terdapat 2 (dua) macam wawancara yakni wawancara formal dan informal. Wawancara formal disebut juga wawancara terstruktur adalah suatu prosedur sistematis dalam menemukan informasi terkait oleh informan dengan kondisi satu set pertanyaan ditanyakan berdasarkan urutan yang telah disiapkan oleh peneliti dan jawaban informan direkam dalam bentuk yang terstandardisasi, sementara wawancara informal adalah suatu kegiatan wawancara di mana pertanyaan tidak dipersiapkan terlebih dahulu, tidak ada persiapan urutan pertanyaan, dan peneliti menguasai secara penuh dalam menentukan pertanyaan sesuai dengan poin utama yang diteliti.

Adapun wawancara yang digunakan peneliti untuk menghimpun data dari para informan, adalah agar terkumpul informasi-informasi yang jelas dan detail, sehubungan dengan fokus masalah yang diteliti. Dengan menyiapkan hal-hal tersebut, responden dapat menjawab bebas dan terbuka secara tatap muka langsung terhadap beberapa pertanyaan yang diajukan oleh peneliti, kemudian melakukan wawancara dengan orang-orang yang dianggap potensial serta memiliki informasi banyak tentang Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dan mengenal masalah yang diteliti. Lebih lanjut, sebelum melakukan wawancara peneliti terlebih dahulu membuat pedoman kisi-kisi wawancara sebagai berikut:

Tabel 3.4 Pedoman Kisi-Kisi Wawancara

Fokus	Sub Fokus	Indikator	Pokok-pokok Item Pertanyaan
Manajemen Sumber Daya Dosen dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Perencanaan Sumber Daya Dosen di INISA	1. Perencanaan kebutuhan dosen tetap 2. Penambahan dosen tetap melalui mekanisme rapat 3. Koodinasi Koopertais	1. Mengapa perencanaan sumber daya dosen lebih diprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan dosen tetap? 2. Mengapa penambahan dosen tetap Institusi Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi ditetapkan melalui mekanisme rapat? 3. Apakah keputusan rapat Institusi Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi tentang perencanaan sumber daya dosen sudah dikoordinasikan ke Koopertais?
	Rekruitmen Dosen di INISA	1. Sistem Rekrutmen 2. Kerjasama dalam rekrutmen dosen dengan keahlian khusus 3. Rekrutmen dosen dengan cara perjanjian kontrak	1. Bagaimana sistem rekrutmen dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 2. Kepada siapa Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) meminta bantuan dalam rekrutmen dosen dengan keahlian yang khusus? 3. Bagaimana rekrutmen dosen dengan cara perjanjian kontrak yang terdapat di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?
	Seleksi Dosen di INISA	1. Mekanisme seleksi dosen terbaik 2. Mekanisme seleksi dosen tidak tetap 3. Faktor latar	1. Bagaimana mekanisme seleksi calon dosen terbaik di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?

		belakang calon dosen 4. Faktor kompetensi menjadi sumber utama dalam seleksi dosen 5. Kendala terkait seleksi dosen tidak tetap 6. Rencana seleksi calon dosen yang kualifaid 7. Langkah yang dilakukan dalam seleksi calon dosen terkait pembelajaran	2. Bagaimana mekanisme seleksi calon dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 3. Mengapa faktor latar belakang calon dosen menjadi bahan pertimbangan dalam seleksi dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 4. Mengapa faktor kompetensi manjadi sumber utama dalam seleksi dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 5. Mengapa terdapat kendala seleksi dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 6. Mengapa Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum memiliki rencana dalam seleksi calon dosen yang kualifaid di bidang keilmuannya? 7. Langkah apa saja yang dilakukan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dalam seleksi calon dosen terkait pembelajaran?
	Penempatan Dosen di INISA	1. Proses penempatan calon dosen tetap 2. kebijakan INISA terkait penempatan dosen yang belum sesuai kriteria	1. Bagaimana proses penempatan dosen tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 2. Bagaimana kebijakan dari

		3. Pelaksanaan penempatan dosen di INISA	Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) terkait penempatan dosen yang belum memiliki ijasah S2? 3. Mengapa dalam pelaksanaan penempatan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum berjalan dengan baik?
	Pengembangan Dosen di INISA	1. Upaya INISA dalam meningkatan kualitas dosen 2. Bidang sasaran peningkatan kualitas dosen di INISA 3. Syarat linieritas dalam pengembangan studi lanjut dosen 4. Kriteria dosen yang mengikuti studi lanjut 5. Kerjasama luar negeri untuk pengembangan dosen 6. Kendala dalam kegiatan pengembangan dosen 7. Sangsi keterlambatan studi lanjut 8. Terhambatnya kenaikan pangkat dosen 9. Peningkatan kemampuan menulis karya ilmiah 10. Tahapan pelatihan penelitian dosen	1. Apa saja yang sudah dilakukan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) untuk meningkatkan kualitas dosennya? 2. Apa saja bidang sasaran peningkatan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 3. Mengapa dalam pengembangan studi lanjut dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum memberikan syarat linieritas pada bidang keilmuan dosen? 4. Apa saja kriteria dosen untuk mengikuti studi lanjut di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 5. Kerjasama apa saja yang telah dilakukan oleh Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) untuk pengembangan dosen? 6. Apa saja kendala dalam kegiatan pengembangan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?

			7. Mengapa sangsi keterlambatan studi lanjut berakibat pada kenaikan pangkat dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 8. Mengapa terhambatnya kenaikan pangkat hanya diberlakukan untuk dosen yang belum memiliki pangkat akademik? 9. Dalam peningkatan kemampuan menulis karya ilmiah, mengapa Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum merencanakan proses standarisasi tulisan dosen? 10. Bagaimana tahapan pelatihan penelitian dosen yang sesuai dengan tujuan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?
	Kompensasi Dosen di INISA	1. Perbedaan pola kompensasi dosen	1. Mengapa terdapat perbedaan pola kompensasi dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 2. Mengapa kompensasi yang diberikan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dibedakan untuk dosen tetap dengan keahlian khusus? 3. Bagaimana kompensasi yang diberikan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) kepada dosen tidak tetap?

Adapun wawancara dilakukan terhadap objek penelitian (6 Sub Pokok Penelitian) kepada sejumlah informan melalui pencarian informasi berdasarkan tabel di bawah ini:

Tabel 3.5 Matrik Wawancara

No	Kode	Informan	Jabatan	Status
1	CLWSF01	FB	Rektor	Dosen Tetap
	CLWSF02			
	CLWSF04			
	CLWSF05			
2	CLWSF02	MS	Pembantu Rektor Bidang Akademik	Dosen Tetap
	CLWSF03			
	CLWSF04			
	CLWSF05			
3	CLWSF01	FY	Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan	Dosen Tetap
	CLWSF03			
	CLWSF05			
	CLWSF06			
4	CLWSF01	KN	Tenaga Edukatif	Dosen Tetap
	CLWSF03			
	CLWSF04			
	CLWSF05			
	CLWSF06			
5	CLWSF06	WN	Dosen	Dosen Tidak Tetap
6	CLWSF06	FN	Dosen	Dosen Tidak Tetap
7	CLWSF06	LA	Dosen	Dosen Tidak Tetap

c) Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data dengan cara mengambil dari catatan, dokumentasi, administrasi yang sesuai dengan penelitian. Dalam hal tersebut, dokumentasi diperoleh melalui dokumen atau arsip dari suatu komunitas yang diteliti. Yaitu, menemukan data terkait variabel yang berupa; catatan, transkip, buku, surat, majalah, dan sebagainya.

Dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif, di antaranya data yang tersedia adalah berbentuk surat-surat, catatan harian, dan sebagainya. Sifat utama data ini tidak terbatas pada ruang dan waktu, sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu silam.

Secara rinci dokumen terbagi menjadi beberapa macam, di antaranya; otobiografi, surat-surat pribadi, buku atau catatan harian, memorial, klipping, dokumen pemerintah atau swasta, data di server dan *flasdisk*, data tersimpan di *website*, dan lain-lain. Dokumen resmi dipandang mampu memberikan gambaran mengenai aktivitas, keterlibatan individu pada suatu komunitas tertentu dalam *setting social* (Zahara Tussoleha Rony, 2017).

Peneliti berupaya menginvestasi dokumen-dokumen yang relevan seperti legalitas yayasan, dokumentasi kegiatan dosen, dokumentasi fasilitas dan lain sebagainya yang memiliki keterkaitan dengan permasalahan yang diteliti oleh peneliti. Dalam hal ini, peneliti mendatangi langsung Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) guna memperoleh data-data tersebut. Adapun dokumentasi yang didapatkan kemudian dilakukan triangulasi teknik yakni mengkroscek dokumen berdasarkan wawancara dan observasi yang dilakukan sebagaimana bagan di bawah ini;

Tabel 3.6 Triangulasi Dokumentasi

SUMBER DATA KOMPONEN	DOKUMENTASI	INFORMAN I						INFORMAN II						INFORMAN III						INFORMAN IV						OBSERVASI
		CW1	CW2	CW3	CW4	CW5	CW6	CW1	CW2	CW3	CW4	CW5	CW6	CW1	CW2	CW3	CW4	CW5	CW6	CW1	CW2	CW3	CW4	CW5	CW6	
Legalitas yayasan	V	V	-	-	-	-	-	V	-	-	-	-	-	V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V
Rapat sanat terbuka	V	V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V	-	-	-	-	-	v	-	-	-	-	-	V
Proses rekrutmen dosen	V	-	V	-	-	-	-	-	V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V
Kegiatan pengembangan dosen	V	-	-	-	V	-	-	-	-	-	V	-	-	-	-	-	V	-	-	-	-	-	V	-	-	V
Dokumentasi pengurus yayasan	V	V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V
Dokumentasi dosen	V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V	-	-	-	-	-	V	-	-	-	-	-	V	-	-	V
Fasilitas kampus	V	-	-	-	-	-	-	V	-	-	-	-	-	V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V

6. Prosedur Analisis Data

Prosedur melakukan penelitian etnografi dapat dijelaskan beberapa berikut: 1) peneliti mengidentifikasi dengan jelas mengapa melakukan penelitian etnografi; 2) peneliti memastikan bahwa akses terhadap data dapat diperoleh dengan baik; 3) peneliti menetapkan teknik pengumpulan data dan penelitian yang tepat dengan karakteristik ketiga jenis desain penelitian etnografi; 4) peneliti menganalisis, menginterpretasi dan mendiskusikan hasil analisis data (Henky Wijaya, 2018, pp. 111–112).

a) Analisis Data

Analisis data merupakan usaha mencari serta menyusun catatan hasil observasi secara sistematis, wawancara serta kegiatan lain bertujuan untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang penelitian, dan menyiapkan sebagai temuan bagi orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut, kegiatan analisis perlu dilanjutkan untuk menemukan makna.

Berdasarkan pengertian tersebut, tersirat beberapa hal penting, yakni: (1) upaya dalam mencari data merupakan proses lapangan dengan persiapan pralapangan; (2) menata secara sistematis hasil temuan di lapangan; (3) menyajikan temuan lapangan; (4) menemukan makna, pencarian makna secara berkelanjutan sampai tidak terdapat lagi makna lain. Dalam hal demikian, perlu adanya upaya untuk peningkatan

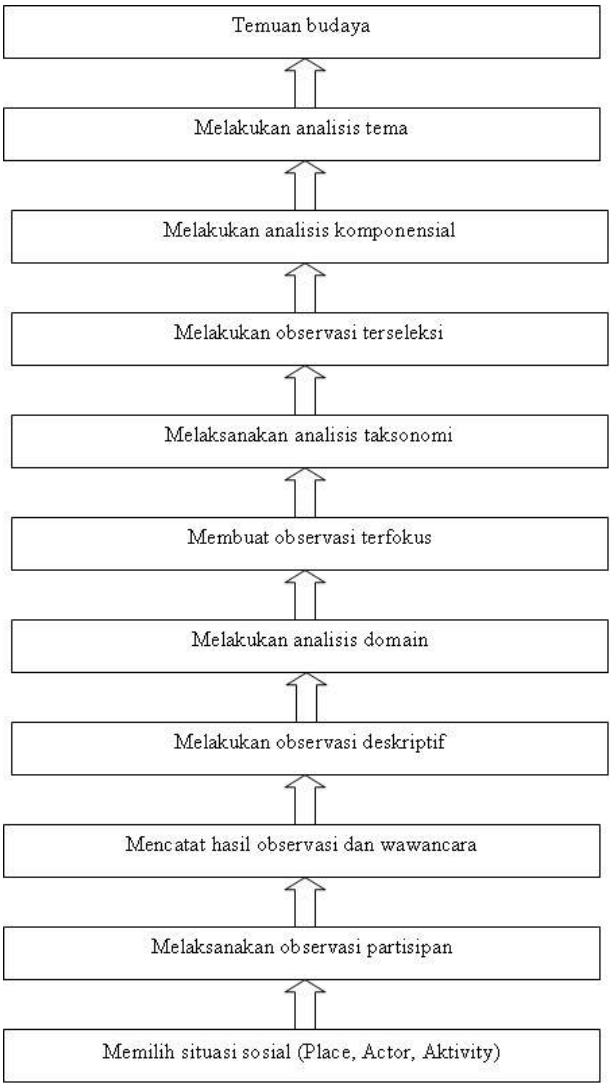
pemahaman bagi peneliti terhadap kejadian atau kasus yang terjadi (Rijali, 2018, pp. 81–95).

Analisis data pada hakikatnya adalah sebuah kegiatan untuk memberikan makna atau memaknai data dengan mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode atau tanda, dan mengkategorikannya menjadi bagian-bagian berdasarkan pengelompokan tertentu sehingga diperoleh suatu temuan terhadap rumusan masalah yang diajukan. Melalui serangkaian aktivitas tersebut, data kualitatif yang biasanya berserakan dan bertumpuk-tumpuk dapat disederhanakan sehingga dapat dipahami dengan lebih mudah. Adapun tahapan analisis data dalam penelitian kualitatif, dapat dilakukan berdasarkan pedoman (Rahardjo, 2017, pp. 18-19);

a. Peneliti membaca secara keseluruhan transkrip untuk memperoleh informasi secara umum (*general*) dari masing-masing transkrip;
b. Pesan-pesan umum yang diperoleh kemudian dikompilasi untuk diambil pesan khususnya (*spesific messages*);
c. Setelah didapati pesan-pesan khusus tersebut akan diketahui pola umum data. Selanjutnya, data tersebut dapat dikelompokkan berdasarkan urutan kejadian, kategori, dan tipologinya. Sebagaimana lazimnya dalam penelitian kualitatif, analisis data Studi Kasus dimulai sejak peneliti di lapangan, ketika mengumpulkan data dan ketika data sudah terkumpul semua.

Analisis data dilakukan penulis selama melakukan penelitian proses Manajemen Sumber Daya Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) di lingkungan pondok pesantren El-nur El-kasysyaf (YAPINK) 1. Terdapat 4 (empat) tahap analisis data dengan diselingi pengumpulan data sesuai dengan metode etnografi yang dikemukakan oleh Spradley yaitu:

1. Analisis domain, yakni memperoleh gambaran umum serta menyeluruh dari objek penelitian atau situasi sosial;
2. Analisis taksonomi, yakni domain yang dipilih kemudian diuraikan lebih rinci untuk mengetahui struktur internal yang dilakukan dengan observasi terfokus;
3. Analisis Komponensial, yakni mencari ciri khusus pada setiap struktur internal dengan cara menajamkan antar komponen;
4. Analisis Tema Kultural, TA yakni mencari korelasi antara domain dan bagaimana hubungan secara keseluruhan, dan kemudian dinyatakan dalam tema atau judul penelitian (Sugiyono, 2008, p. 255).



Gambar 3.1 Langkah-langkah Penelitian.

Berdasarkan alur penulisan yang telah dianjurkan oleh Spradley, maka dalam melakukan analisis data adalah dengan mengumpulkan catatan lapangan wawancara (CLW), dan catatan lapangan observasi (CLO) yang merupakan data hasil pengamatan selama proses Manajemen Sumber Daya Dosen Berbasis Pesantren di Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) berlangsung, beberapa hasil wawancara dengan informan dan juga data-data dokumentasi yang dihasilkan saat penelitian berlangsung.

Untuk memudahkan dalam melakukan analisis domain terhadap data yang telah terkumpul dari observasi, pengamatan dan dokumentasi, maka sebaiknya digunakan lembaran kerja analisis domain. Seperti contoh pada tabel berikut:

Tabel 3.7 Analisis Domain

Hubungan	Bentuk	Contoh-contoh
Jenis (*strict inclusion*)	X adalah jenis dari Y	Perguruan Tinggi adalah jenis pendidikan alternatif
Tempat	X adalah tempat Y	Gedung kampus adalah tempat dosen berkumpul di Perguruan Tinggi
Bagian	X adalah bagian dari Y	Taat peraturan Perguruan Tinggi adalah bagian dari dosen teladan.
Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Dosen yang melanggar peraturan Perguruan Tinggi akan dikenakan hukuman
Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Kelas merupakan salah satu tempat pembelajaran dosen di Perguruan Tinggi
Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	Tri dharma merupakan cara dosen untuk mendapatkan jabatan fungsional
Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Infokus digunakan Dosen sebagai media pembelajaran Mahasiswa.

Hubungan	Bentuk	Contoh-contoh
Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Setelah selesai S2, seseorang bisa menjadi dosen di Perguruan Tinggi
Atribut atau karakteristik	X merupakan karakteristik Y	Karakteristik Perguruan Tinggi adalah adanya Dosen dan Mahasiswa.

Setelah analisis domain dilakukan langkah berikutnya adalah membuat pertanyaan struktural untuk mendapatkan analisis taksonomi.

b) Tahap-Tahap Pengumpulan Data

Dalam proses mengumpulkan data yang dibutuhkan peneliti melakukan beberapa tahap:

1. Tahap pra lapangan yang meliputi:
   1) Penyusunan rancangan penelitian, rancangan penelitian dikemukakan di atas untuk mencari masalah-masalah yang mungkin timbul dalam latar penelitian**.** Dengan fokus penelitian pada; (1) Perencanaan SDM, (2) Rekruitmen Dosen, (3) Seleksi Dosen, (4) Penempatan Dosen, (5) Pengembangan Dosen, dan (6) Kompensasi Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) Tambun Bekasi, dalam mempertahankan keunggulan hasil pedidikannya hingga eksis pada saat ini;
   2) Memilih latar penelitian, adapun latar penelitian adalah di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) Tambun Bekasi;
   3) Perizinan, izin melakukan penelitian diperoleh karena peneliti kenal dekat dengan salah satu pengurus yayasan pondok pesantren El-nur El-kasysyaf (YAPINK) 1 yang menaungi INISA**;**

2. Tahap kerja lapangan dengan melakukan aktivitas berupa mengetahui latar penelitian serta persiapan diri, kemudian mendatangi lapangan dan berkontribusi sembari mengumpulkan data.

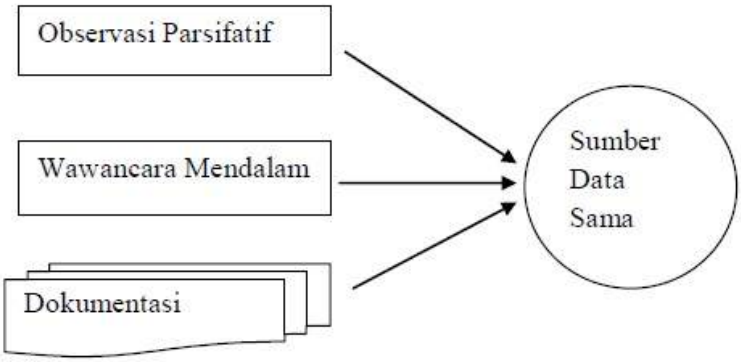
7. Pemeriksaan Keabsahan Data

Berkaitan dengan validitas dan reliabilitas data penelitian kualitatif, maka data penelitian yang kelak menjadi dasar bagi temuan-temuan penelitian dan interpretasinya seyogianya diambil dari berbagai sumber. Data juga perlu diteliti dan diteliti ulang dengan merujuk berbagai sumber data yang relevan Kegiatan memeriksa ulang data, sumber data, serta prosedur pengumpulan data dalam penelitian disebut triangulasi. Triangulasi bukan untuk menggali kebenaran tentang fenomena, akan tetapi untuk memperluas pengetahuan peneliti terhadap fenomena yang diamati.

Selain itu, penulis juga melibatkan empat orang asisten peneliti dalam pengumpulan data, terutama dalam tahap pengumpulan teks dan observasi. Penulis dapat membandingkan hasil observasi penulis dengan hasil observasi para asisten peneliti tersebut. Selanjutnya, penulis mendialogkan semua data yang telah terkumpul dan menganalisisnya secara komprehensif untuk menghasilkan titik temu antar data (Juni Wati Sri Rizki, 2016, p. 84).

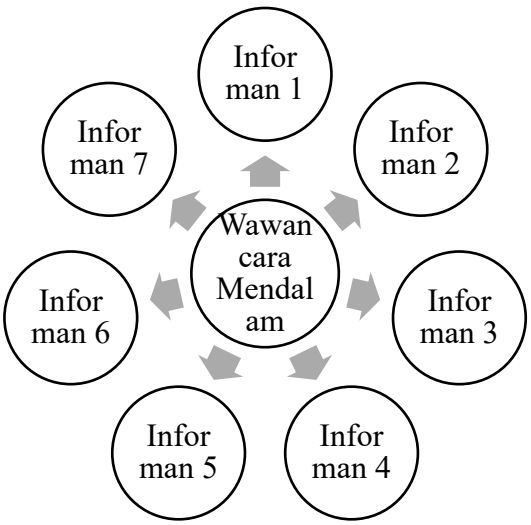
Untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi dua macam yaitu:

1. Triangulasi Teknik yakni peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber data yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, serta dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak, triangulasi teknik dapat ditempuh melalui langkah-langkah sebagai berikut:



Gambar 3.2 Triangulasi Teknik

2. Triangulasi Sumber; yakni dalam mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama yaitu melalui wawancara berbagai sumber yang dilakukan oleh peneliti. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.3 Triangulasi Sumber

Beberapa kriteria yang digunakan untuk meyakinkan bahwa data yang diperoleh di lapangan betul-betul akurat dan terpercaya maka dalam penelitian kualitatif tersebut dilakukan dengan cara kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas sebagai berikut: (Zahara Tussoleha Rony, 2017).

1. *Kredibilitas*, yakni penetapan hasil penelitian kualitatif yang dapat dipercaya dari perspektif partisipan. Kredibilitas dapat ditempuh dengan beberapa cara, di

antaranya; 1) Memperpanjang keterlibatan atau pengamatan, 2) Teknik pengamatan terus menerus, 3) Triangulasi, 4) Wawancara teman sejawat, 5) Analisis kasus negatif, 6) Ketercukupan referensial, 7) Pengecekan anggota.

2. *Keteralihan*, yakni proses menghubungkan temuan yang ada dengan praktik kehidupan dan perilaku nyata dalam konteks yang lebih luas. Hasil penelitian kualitatif dapat diberlakukan di tempat lain apabila memiliki ciri-ciri serupa atau kurang lebih sama dengan tempat atau subjek penelitian. Untuk mencapai keteralihan data dan hasil penelitian yang tinggi, maka peneliti perlu melakukan *crosscheck* informasi yang diperoleh dengan temuan penelitian yang relevan di daerah lain.
3. *Kebergantungan,* yakni salah satu hal penting yang harus dipegang oleh peneliti kualitatif adalah menjaga kebergantungan temuan. Informasi yang diperoleh merupakan informasi saling bergantung satu sama lain untuk menjalin makna lebih akurat, sehingga orang lain dapat melakukan replikasi. Upaya menjaga kebergantungan tersebut dapat dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Audit bias dilakukan oleh auditor independent atau pembimbing. Peneliti harus menunjukkan bagaimana memulai menentukan masalah atau fokus penelitian, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisasi data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti, keberhasilan peneliti menunjukkan jejak aktivitasnya, maka kebergantungan penelitiannya dapat diterima.
4. *Konfirmabilitas,* yakni peneliti membandingkan dan mengkonfirmasi temuan penelitian dengan proses penelitian secara berulang-ulang, mengecek kembali

berbagai catatan temuan, dan meminta pendapat ahli tentang proses dan hasil penelitian.

Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi kredibilitas peneliti, kredibilitas metode pengumpulan data, kredibilitas teoritis dan referensial, kepastian dan kebergantungan. Adapun keabsahan data dibuat dalam bentuk tabel sebagai berikut: (Sofyan Mustoip, Muhammad Japar, 2018, pp. 30–32).

Tabel 3.8 Pengembangan Teknik Pemeriksaan

Kriteria	Teknik Pemeriksaan
Kredibilitas Peneliti (Derajat Kepercayaan)	1. Eksistensi keterlibatan 2. mendeteksi peredaran kecocokan data 3. Ketekunan Pengamatan 4. Triangulasi kejujuran peneliti 5. Pengecekan melalui diskusi 6. Kajian kasus negatif 7. Pengecekan anggota
Kredibilitas Metode Pengumpulan Data	8. Triangulasi metode 9. Triangulasi sumber data
Kredibilitas Teoritis dan referensial	10. Triangulasi teori 11. Kecukupan referensial
Kepastian	12. Uraian rinci
Kebergantungan	13. Audi kebergantungan

Berdasarkan tabel 3.8 di atas, dapat diketahui bahwa terdapat 13 (tiga belas) poin pemeriksaan keabsahan data. Dalam penelitian ini, hanya beberapa yang digunakan peneliti sebagai Teknik pemeriksaan keabsahan data dengan argumen penyesuaian terhadap kebutuhan penelitian.

Untuk lebih detail, Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian adalah pengamatan secara langsung dalam tahapan penelitian, guna membantu serta memahami data yang dikumpulkan; 1) Peneliti hadir secara langsung

dalam beberapa kegiatan untuk melakukan wawancara dan observasi lapangan dengan informan di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Hal tersebut dibutuhkan untuk meminimalisir gangguan pemahaman pada konteks maupun kekeliruan pada proses pengumpulan data; 2) Kredibilitas ketepatan data, maka peneliti melakukan keabsahan data. Untuk menetapkan keabsahan data didasarkan pada sejumlah kriteria tertentu. Menurut Bachri (2010) terdapat 4 (empat) kriteria di antaranya: (Mahfudlah Fajrie, 2016, p. 50).

Pertama, derajat kepercayaan, pada prinsipnya mengubah konsep validitas seperti pada penelitian kuantitatif. Fungsinya untuk melaksanakan inkuiri sehingga tingkat keabsahan temuan dapat tercapai serta memperlihatkan tingkat kepercayaan hasil temuan dengan cara pengecekkan oleh peneliti. *Kedua*, Kesanggupan. *Ketiga*, kebergantungan, merupakan substansi istilah reabilitas dalam penelitian kuantitatif, yaitu pengulangan dalam kondisi yang sama. Sedangkan dalam penelitian kualitatif sangat sulit mencari kondisi serupa, juga karena faktor manusia sebagai instrumen, faktor kepenatan akan berpengaruh. *Keempat*, kepastian, pada penelitian tersebut kriteria kepastian sebaiknya menekankan pada data bukan kepada orang atau banyaknya orang.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA), Berdasarkan surat rekomendasi dari Kopertais Wilayah I No. UM.001/320/87 yang kemudian dikukuhkan oleh keputusan Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam No. 58/E/87 tertanggal 25 Juli 1987, Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) telah Terdaftar di Kementerian Agama. Dengan demikian, para mahasiswa Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) berhak mengikuti Ujian Negara. Selanjutnya status Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) diperkuat kembali dengan Surat Keputusan. Direktorat jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam No. E/363/1999.

Pada proses berikutnya, Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) mendapatkan Akreditasi Nasional pada dua fakultas yang telah terlebih dahulu didirikan berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional RI No. 002/BAN-PT/Ak-V/S1/III/2002 dan No. 015/BAN-PT/Ak-X/S1/VII/2007, Fakultas Adab (FA) dengan Program Studi Bahasa dan Sastra Arab (BSA), serta Fakultas Tarbiyah (FT) dengan Program Studi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) berhasil mendapatkan peringkat akreditasi dengan nilai 332 (B). Dengan demikian, Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) dengan 2 (dua) program studi tersebut telah menjadi setara dengan Perguruan Tinggi Negeri, dan ijazah yang dikeluarkan mendapatkan pengakuan dari negara (disamakan).

Dalam rangka menindaklanjuti aspirasi dari masyarakat, maka pada pertengahan tahun 2017, Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) kembali membuka satu fakultas baru, yaitu Fakultas Ekonomi Islam (FEI) dengan Program Studi

Manajemen Bisnis Syariah (MBS). Fakultas ini telah mendapatkan legalitas melalui SK. Dirjen Pendidikan Islam No. 5615 Tahun 2017. Dengan demikian, Fakultas Ekonomi Islam Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) yang baru diluncurkan pada tahun 2017 telah mendapatkan izin secara resmi untuk melaksanakan perkuliahan.

Pada tanggal 1 Desember 1988, Kementerian Agama RI memutuskan tentang penyesuaian jalur dan program pendidikan strata satu (S1) serta penataan kembali nama dan unit jurusan status "Terdaftar" pada Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta. Berdasarkan keputusan Menteri Agama RI No. 219 tahun 1988, program pendidikan Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) menyesuaikan diri dari program sarjana muda menjadi Sarjana S1, yang konsekuensi logisnya bahwa mahasiswa Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) berhak mengikuti ujian Negara program S1, dan juga menyandang gelar sarjana pada jurusan masing-masing.

Kemudian pada tanggal 7 Juni 1994, dikeluarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 152 tahun 1994 untuk perpanjangan status "Terdaftar" program sarjana (S1) Fakultas Adab Jurusan Bahasa dan Sastra Arab dan Fakultas Tarbiyah Jurusan Bahasa Arab Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA). Dan pada tanggal 20 Desember 1999, status tersebut diperpanjang dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI No. E/363/1999. Saat ini, Institut Agama Islam *Shalahuddin Al-Ayyubi* (INISA) sudah memiliki 3 (tiga) Fakultas dan 5 Program Studi, di antaranya: 1) Fakultas Adab (FA), Prodi Bahasa & Sastra Arab dan Sejarah Kebudayaan Islam; 2) Fakultas Tarbiyah (FT), Prodi Pendidikan Bahasa Arab dan Pendidikan. Namun demikian, berdasarkan hasil Akreditasi Institusi didapati bahwa Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) memperoleh peringkat Baik (C) dengan No SK 461/SK/BAN-PT/Ak-PKP/PT/XII/2019 dengan masa berlaku hingga 18/12/2024.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Jika di lihat berdasarkan Renstra lembaga, perencanaan sumber daya manusia khususnya dosen, lebih diprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan dosen tetap pada beberapa fakultas, karena berdasarkan analisis hasil wawancara ditemukan satu kondisi yang menunjukkan bahwa pada beberapa fakultas mengalami kekurangan tenaga dosen tetap yang sangat tinggi jika dibandingkan dengan jumlah mahasiswa yang ada. Kemudian untuk rencana penambahan dosen tetap Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) ditetapkan melalui mekanisme rapat Pimpinan Harian Institut, untuk membicarakan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan. Keputusan rapat tersebut, kemudian diajukan ke Koopertais untuk meminta persetujuan tentang berapa jumlah dosen yang akan direkrut, dan biasanya jumlah yang disetujui jauh lebih sedikit dari jumlah yang diajukan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Pemaparan di atas diperoleh peneliti atas temuan data di lapangan sebagaimana tabel triangulasi di bawah ini:

Tabel 4.1 Triangulasi Temuan Data Sub Fokus Perencanaan Dosen

No	Kode	Informan	Temuan Data	Triangulasi
1	CLWSF01	KN	Sejalan dengan kebutuhan dosen tetap pada fakultas dan mata kuliah umum, kita memang masih banyak membutuhkan tenaga dosen untuk mata kuliah umum, seperti Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Pendidikan Kewarganegaraan, dan lain-lain. Sementara untuk mata kuliah agama sampai sekarang dianggap masih memadai. Oleh karena itu, rekrutmen saat ini le[illegible] ujukan untuk dosen-dosen mat[illegible]h umum	Diperoleh dari wawancara dengan tenaga Edukatif pada hari Kamis, 07 September 2017
2	CLOSF01	Peneliti	Peserta rapat terdiri dari para Pimpinan Harian Institut yang terdiri dari para Pembantu Rektor, para Kepala Bagian, para Dekan, dan para Kepala Unit Struktural di lingkungan INISA. Dalam rapat ini, masing-	Berdasarkan hasil observasi Kamis, 16 Agustus 2017 tentang proses rapat Pimpinan Harian Institut

			masing Dekan, Kepala Bagian, dan para Kepala Unit mengajukan rencana analisis kebutuhan sumber daya manusia untuk kemudian diputuskan berapa jumlah dosen atau pegawai yang mungkin dapat diajukan untuk direkrut INISA lengkap dengan kualifikasi keahliannya. Setelah masing-masing unit mengajukan, kemudian rapat memutuskan berapa jumlah dosen yang akan diajukan ke Koopertais, untuk direkrut dengan memperhatikan tingkat kebutuhan dan keadilan pada masing-masing program studi, fakultas, atau unit-unit tertentu. Dengan pertimbangan tingkat kebutuhan dosen dan pegawai yang begitu tinggi pada program studi dan mata kuliah umum, maka pada rekrutmen tahun 2017 ini rapat pimpinan harian memutuskan untuk memprioritaskan penambahan dosen baru.	
3	CLWSF01	FY	Dalam rapat pimpinan Institut, diputuskan berapa jumlah dosen yang akan diajukan kepada Koopertais untuk setiap kali penerimaan dengan memperhatikan keseimbangan untuk semua fakultas, kemudian Koopertais memutuskan jumlah yang disetujui untuk direkrut yang biasanya jauh dari jumlah yang diminta INISA. Jumlah yang disetujui Koopertais tersebut, kemudian dirapatkan lagi oleh Pimpinan Harian Institut, untuk memutuskan alokasi pada masing-masing fakultas dan program studi berdasarkan pertimbangan prioritas tingkat kebutuhan. Keputusan Koopertais inilah yang menjadi dasar rekrutmen dosen tetap di INISA.	Diperoleh dari wawancara pada Dekan Fakultas Sabtu, 7 Oktober 2017

Berdasarkan beberapa data di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan pengadaan sumber daya manusia di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) tidak bisa lepas dari kebijakan Koopertais sebagai penyelenggara, sehingga kewenangan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) hanya dalam

menentukan alokasi pada masing-masing fakultas atau program studi berdasarkan jumlah yang sudah disetujui oleh Koopertais.

Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan dalam perencanaan sumber daya manusia khususnya dosen, ditemukan rencana bahwa pengadaan dosen tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) tidak lepas dari pengaruh Koopertais, kecuali pengadaan untuk dosen tidak tetap yang sepenuhnya diserahkan kepada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

2. Rekrutmen Dosen di Institut Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)

Kebutuhan akan dosen tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sangat tinggi, terutama pada beberapa mata kuliah umum, sementara jatah penambahan dosen tetap juga dibatasi oleh Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta, maka rekrutmen terhadap dosen tidak tetap menjadi temuan yang lebih menarik, karena rekrutmen terhadap dosen tetap sudah menjadi tanggung jawab Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta, sehingga polanya relatif konstan. Selanjutnya berkaitan dengan rekrutmen dosen yang membutuhkan banyak dosen dengan keahlian yang dianggap langka, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) meminta bantuan kepada beberapa lembaga pendidikan dan non pendidikan.

Dengan demikian, untuk memenuhi kebutuhan dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) melakukan rekrutmen dosen dengan beberapa metode, yaitu melalui mutasi, kontrak, kerjasama, dan pengangkatan dosen honorer.

Metode *Pertama*, Rekruitmen dosen tetap dilakukan melalui penerimaan orang yang mutasi, yaitu menerima orang-orang dari luar Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang ingin menjadi tenaga dosen di lingkungan tersebut. Mekanisme rekrutmen dosen melalui mutasi tersebut, dilakukan oleh masing-masing

fakultas yang diajukan ke tingkat Rektorat. Rekomendasi dari masing-masing fakultas diperlukan untuk memastikan apakah sesuai dengan kebutuhan atau tidak, dan keputusan "lolos butuh" hal tersebut ditetapkan berdasarkan hasil rapat Senat Fakultas. Mengingat Senat pada hampir semua fakultas dikuasai oleh dosen-dosen yang berasal dari organisasi tertentu, maka nuansa yang terlihat adalah latar belakang organisasi tersebut yang menjadi faktor pertimbangan, keputusan diambil berdasarkan rapat pimpinan fakultas yang diajukan ke tingkat Institut, sehingga unsur primordialisme tidak terlihat, walaupun akan sedikit terhambat pada saat interview dengan pihak Institut.

Metode *Kedua*, Rekruitmen dosen melalui sistem kontrak yakni dengan mengangkat beberapa orang dosen, yang memiliki keahlian tertentu, yang langka dan sangat dibutuhkan, untuk dikontrak sebagai tenaga pengajar atau sebagai tenaga pimpinan, dalam jangka waktu tertentu. Saat ini, belum terdapat petunjuk pelaksanaan serta petunjuk teknis yang mengatur dosen kontrak, sehingga diserahkan kepada masing-masing fakultas untuk mengatur hal tersebut. Oleh karenanya, lama waktu kontrak tidak sama antara satu fakultas dengan fakultas yang lain. Rekrutmen dosen dengan sistem kontrak, termasuk metode baru di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), karena baru dilakukan pada saat Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) membutuhkan tenaga dosen pada beberapa fakultas, baik dosen pada mata kuliah umum maupun agama.

Metode *Ketiga,* Rekruitmen dosen dilakukan melalui bantuan lembaga perguruan tinggi, lembaga pemerintah, atau lembaga swasta, untuk mengirimkan sumber daya dosen dengan keahlian tertentu untuk mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Rekruitmen dosen dengan sistem kerjasama, bukan merupakan hal baru di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), hanya saja

kerjasama dilakukan lebih banyak kepada lembaga perguruan tinggi luar negeri, seperti Universitas Al-Azhar Kairo dan beberapa perguruan tinggi lain, sehingga sudah sejak lama Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) memiliki dosen tamu yang berasal dari perguruan tinggi tersebut. Perbedaan dengan kondisi sekarang bahwa kerjasama Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) juga dilakukan dengan beberapa lembaga pendidikan dan non kependidikan dalam negeri, untuk mengirimkan sumber daya menjadi dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Dosen yang direkrut dengan metode ketiga akan ditempatkan sebagai dosen tidak tetap dengan ketegori dosen tamu dan dosen honorer dengan insentif berbeda dengan dosen honorer biasa, dengan pertimbangan keahlian khusus yang dimiliki.

Metode *Keempat,* Rekruitmen dosen dilakukan dengan menarik dosen dari luar atau dalam kampus Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) untuk ditempatkan sebagai dosen tidak tetap pada masing-masing fakultas dengan status dosen honorer biasa. Rekruitmen internal dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dosen dengan keahlian umum yang banyak dimiliki dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), sedangkan rekruitmen secara eksternal, dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dosen dengan keahlian khusus yang tidak dimiliki dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), sehingga lebih banyak direkrut dari kalangan profesional.

Berdasarkan pada keempat metode tersebut, terdapat jumlah cukup banyak dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang berstatus tetap pada fakultas tertentu, tetapi menjadi dosen tidak tetap pada fakultas lain, sehingga sulit mencari data akurat tentang jumlah dosen tidak tetap yang dimiliki oleh masing-masing

fakultas, karena cukup banyak jumlah dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang mengajar lebih dari satu fakultas.

Hasil temuan di atas, dapat terlihat pada tabel triangulasi temuan data sub fokus rekrutmen sebagai berikut:

Tabel 4.2 Triangulasi Temuan Data Sub Fokus Rekrutmen Dosen

No	Kode	Informan	Temuan Data	Triangulasi
1	CLWSF02	FB	Sistem rekrutmen dosen di INISA adalah sistem kontrak yang diprioritaskan terhadap dosen yang memiliki keahlian langka dan sangat dibutuhkan	Diperoleh dari wawancara dengan Rektor INISA pada hari Kamis, 8 Februari 2018
			Pada awal berdirinya, INISA meminta bantuan kepada beberapa instansi, seperti Universitas Islam Negeri, Institut Ilmu Qur'an, dan Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi untuk memenuhi kebutuhan dosennya	
2	CLWSF02	MS	Rekrutmen dengan sistem kontrak ini, dilakukan secara *personal approach,* baik dengan cara mereka yang melamar sendiri ke INISA atau INISA yang meminta mereka untuk menjadi dosen kontrak, tanpa melalui kerjasama dengan perguruan tinggi lain secara kelembagaan.	Diperoleh dari wawancara dengan Pembantu Rektor Bidang Akademik INISA pada hari Jum'at, 23 Februari 2018

Melihat pada beberapa temuan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa, terdapat temuan yang diperoleh berkaitan dengan Model Rekruitmen Dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) Bekasi, di antaranya:

1. Rekruitmen dosen tetap dilakukan melalui penerimaan dosen mutasi, yaitu menerima calon dosen dari luar untuk menjadi dosen di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA);
2. Rekruitmen dosen melalui sistem kontrak, yakni dengan mengangkat beberapa dosen dengan keahlian tertentu serta khusus sesuai kebutuhan Institut Agama

Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) untuk dikontrak sebagai dosen atau sebagai pimpinan, dalam jangka waktu tertentu;

3. Rekruitmen dosen dilakukan dengan permintaan bantuan kepada lembaga perguruan tinggi, pemerintah, atau lembaga swasta, untuk mengirimkan sumber daya dengan keahlian tertentu untuk mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA);
4. Rekruitmen dosen dilakukan dengan merekrut dosen dari luar atau dalam kampus Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), kemudian ditempatkan sebagai dosen tidak tetap pada masing-masing fakultas dengan status dosen honorer biasa.

3. Seleksi Dosen di Institut Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)

Sebagai bagian dari lembaga perguruan tinggi berbasis pesantren yang berada di bawah pembinaan Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam, seleksi dosen merupakan rangkaian dari kegiatan pengadaan tenaga dosen di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) hingga saat ini. Berdasarkan data dalam beberapa tahun terakhir, yang dikuatkan dengan informasi dari beberapa sumber informasi, seleksi calon dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dilakukan melalui tiga tahap:

Pertama, Seleksi dilakukan dengan memeriksa beberapa persyaratan administrasi, seperti yang diminta dalam pengumuman rekrutmen dosen. ***Kedua,*** Seleksi dilakukan dengan memberikan tes tertulis di antaranya: Tes Pengetahuan Umum, Pengetahuan Agama, dan Tes Potensi Akademik yang mencakup Bahasa Inggris, Bahasa Arab, dan Psikotes. ***Ketiga,*** Tes wawancara diberikan kepada peserta tes yang lulus tahap pertama dan kedua.

Berdasarkan data beberapa sumber yang sudah mengikuti tes di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), dalam tahap wawancara sering digunakan untuk proses pencarian informasi latar belakang organisasi keagamaan atau kemahasiswaan calon dosen, sehingga tidak jarang peserta tes gagal seleksi disebabkan karena ketidak sesuaian latar belakang organisasi calon dosen dengan organisasi dilingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Proses seleksi yang begitu ketat tersebut, ternyata hanya dilakukan terhadap dosen tetap, sedangkan untuk dosen tidak tetap seleksi dosen hanya dilakukan melalui proses wawancara dari masing-masing Dekan tentang komitmen untuk mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Keputusan diterima atau tertolak calon dosen tidak tetap untuk mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) secara resmi ditetapkan berdasarkan hasil rapat Senat Fakultas, walaupun keputusan awal diambil berdasarkan rekomendasi dari Ketua Program Studi atau Dekan Fakultas.

Berkaitan dengan proses pengambilan keputusan pada tingkat Senat Fakultas, faktor latar belakang organisasi calon dosen tidak tetap sering kali menjadi bahan pertimbangan, sehingga latar belakang seseorang yang merekomendasikan menjadi pertimbangan khusus dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, proses seleksi dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), tidak menjadikan faktor kompetensi seseorang sebagai faktor utama dalam pengambilan keputusan, walaupun pada beberapa fakultas keluhan yang disampaikan mahasiswa tentang dosen tidak tetap lebih disebabkan faktor kurang kehadiran. Gejala ini meunjukan adanya kelemahan pada dosen tidak tetap. Meskipun demikian, dalam seleksi calon dosen tetap jika dilihat dari laporan tentang daftar peserta tes yang lulus

seleksi, kualitas kelulusan seleksi dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) cukup baik.

Konsorsium bidang ilmu adalah suatu lembaga terdiri dari para pakar dalam berbagai spesifikasi bidang ilmu. Menurut Pembantu Rektor Bidang Akademik, rencana pembentukan konsorsium bidang ilmu tersebut sedang ditempa, tidak hanya digunakan untuk menyeleksi calon dosen saja, tetapi juga digunakan untuk mengevaluasi dosen-dosen yang sudah mengajar, sehingga tidak menutup kemungkinan akan terjadi kasus di mana seorang dosen dialihkan ke bagian administrasi, jika penampilan dan kompetensi dinilai oleh konsorsium bidang ilmu tidak sesuai untuk menjadi seorang dosen. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi konsorsium dosen berdasarkan bidang keilmuan, merupakan sebagai alat untuk menjamin kualitas dosen, terutama berkaitan dengan kualitas akademik. Meskipun fungsi konsorsium dalam uji kompetensi dosen baru belum maksimal, tetapi untuk fungsi lain mayoritas sudah berjalan.

Jika dilihat dari pemaparan mengenai proses seleksi dosen di atas, didapati temuan di lapangan sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 4.3 Triangulasi Temuan Data Sub Fokus Seleksi Dosen

No	Kode	Informan	Temuan Data	Triangulasi
1	CLWSF03	MS	Sejauh ini mekanisme seleksi dosen dirasakan kurang tepat, karena banyak calon dosen yang terbaik menurut INISA, tapi tidak lolos seleksi karena materi tesnya lebih cenderung kepada pengetahuan umum, padahal seharusnya materi tes itu berkaitan dengan bidang keilmuannya, sehingga mereka yang lolos seleksi benar-benar orang yang menguasai bidang keilmuannya	Diperoleh dari wawancara dengan Pembantu Rektor Bidang Akademik INISA pada hari Jum'at, 23 Februari 2018

			Untuk dosen tidak tetap, keluhannya bukan pada *performance,* tetapi lebih kepada masalah waktu, karena memang dia sudah diseleksi sejak dari awal. Kalau ada dosen tidak tetap yang mendapat keluhan dari *performance*-nya saya akan langsung berhentikan, walaupun jarang terjadi karena rata-rata mereka sudah ahli.	
			Agar dapat memperoleh dosen yang kualifaid di bidang keilmuannya, seleksi calon dosen INISA juga rencananya akan dilakukan melalui badan konsorsium bidang ilmu dengan sub konsorsium bidang ilmu yang lebih spesifik, misalnya: sub konsorsium bidang fiqih, tafsir dan hadits untuk bidang ilmu agama. Dengan sistem seleksi seperti ini, diharapkan calon dosen yang lolos seleksi adalah orang-orang yang benar-benar memiliki keahlian dalam bidang keilmuannya. Rencana ini masih menjadi wacana yang terus dikembangkan dan akan dilakukan secara bertahap.	
2	CLWSF03	KN	Selama ini dosen tidak tetap direkrut berdasarkan rekomendasi dari Ketua Jurusan, kemudian diusulkan kepada Dekan, dan selanjutnya di laporkan kepada pihak rektorat untuk dibuatkan SK mengajar. Akan tetapi tidak ada campur tangan Rektor dalam menentukan diterima atau tidaknya seseorang menjadi dosen luar biasa. Kondisi tersebut ditemukan hampir di semua fakultas di mana sudah menjadi tradisi di INISA, bahwa keputusan diterima tidaknya seseorang menjadi dosen, khususnya dosen tidak tetap, selalu diwarnai tarik menarik kepentingan berdasarkan golongan, dan identitas golongan si pelamar, dapat diketahui dari identitas golongan dosen yang merekomendasikannya	Diperoleh dari wawancara dengan Tenaga Edukatif pada hari Kamis, 07 September 2017

			Pada beberapa program studi, keluhan yang disampaikan mahasiswa adalah banyaknya dosen tidak tetap yang jarang masuk dan selalu langsung pulang jika selesai mengajar	
3	CLWSF03	FY	Untuk dapat menilai seorang dosen memiliki kompetensi dalam pembelajaran atau tidak, maka fakultas membentuk konsorsium bidang ilmu meliputi: ilmu tafsir, ilmu hadits, ilmu kalam, filsafat, dan Sejarah Peradaban Islam. Selain itu, terdapat pula konsorsium program studi, yaitu pendidikan bahasa Arab. Konsorsium memiliki tugas sebagai berikut: 1) Membina Asisten Ahli sampai mendapatkan jabatan fungsional Lektor, termasuk dalam menguji kemampuan dosen baru; 2) Melakukan diskusi internal program studi; 3) Melakukan penelitian ilmiah serta pengabdian kepada masyarakat; 4) Menugaskan pembuatan jurnal dan buku bahan ajar. Akan tetapi tugas-tugas tersebut belum sepenuhnya dilaksanakan, terutama dalam menguji kemampuan dosen baru, karena terdapat beberapa kendala yang berkaitan dengan masalah waktu	Diperoleh dari wawancara dengan Dekan Fakultas Tarbiyah INISA pada hari Sabtu, 7 Oktober 2017

Berdasarkan pada beberapa temuan data di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa temuan yang diperoleh berkaitan dengan seleksi dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), di antaranya:

1. Seleksi dosen tetap relatif ketat, tetapi tidak untuk dosen tidak tetap, karena seleksi hanya dilakukan melalui wawancara, padahal secara jumlah dosen tidak tetap jauh lebih banyak dari dosen tetap;
2. Sistem seleksi kurang mendukung untuk terpilihnya calon dosen terampil dalam pembelajaran sesuai bidang keilmuan yang ditekuni, karena materi tes terdiri dari pengetahuan umum, pengetahuan agama, bahasa Arab, bahasa

Inggris, dan psikotes, dan tidak terdapat tes yang menguji kemampuan calon dosen dalam bidang keilmuan masing-masing.

4. Penempatan Dosen di Institut Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)

1. Penempatan Sebagai Dosen

Selama ini, proses penempatan calon dosen tetap sebelum menjadi dosen tetap dilakukan melalui beberapa tahap, di mana seorang calon dosen yang baru lulus tes seleksi tidak dapat langsung mengajar, sebelum dosen tersebut ditempatkan sebagai tenaga pengajar, sampai memiliki jabatan akademik minimal Asisten Ahli. Sampai tahap tersebut, seorang dosen belum diberikan kewenangan mengajar secara mandiri, sampai memiliki pangkat akademik Asisten Ahli, Lektor atau berpendidikan minimal S2.

Berkenaan dengan penetapan syarat jenjang pendidikan S2 ini, ada beberapa kebijakan yang diterapkan secara bertahap:

1. Pada awal penerapan S2 sebagai syarat pendidikan dosen, calon dosen yang masih berpendidikan S1, masih bisa diangkat sebagai tenaga edukatif walaupun ijazah S2 akan menjadi syarat bagi kenaikan pangkat akademik berikutnya;
2. Ketika persyaratan pendidikan S2 menjadi satu keharusan yang tidak dapat ditawar lagi, seorang dosen yang masih berijazah S1, sudah tidak dapat ditempatkan sebagai tenaga edukatif walaupun pada saat rekruitmen, mereka ditempatkan sebagai calon dosen, sampai dia memiliki ijazah S2.

Tentang pentahapan dosen tersebut, ternyata dalam pelaksanaannya tidak berjalan sebagaimana mestiya. Hal ini dijumpai peneliti berdasarkan data tentang

alokasi pembagian tugas mengajar pada masing-masing fakultas yang menunjukkan bahwa hampir pada semua fakultas, dosen dengan status Tenaga Pengajar sudah ditempatkan sebagai dosen secara mandiri, walaupun jumlahnya sangat sedikit.

2. Penempatan Dosen di luar Tugas Mengajar

Berdasarkan pada beberapa data, bahwa ada beberapa temuan yang diperoleh berkaitan dengan penempatan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), di antaranya:

1. Untuk mengisi kekurangan dosen tetap, Institut melakukan transfer dosen dari fakultas agama ke fakultas umum. Transfer tersebut ada yang bersifat sementara dan permanen tergantung pada kesamaan latar belakang keilmuannya;
2. Karena jumlah dosen tetap yang masih terbatas, maka dosen tidak tetap lebih diberdayakan dalam mengikuti kegiatan-kegiatan di luar kuliah, walaupun di semua fakultas pada prinsipnya lebih mendahulukan dosen tetap;
3. Proses penempatan dosen dalam berbagai posisi, senantiasa diawali aspek primordialisme, khususnya primordialisme berdasarkan latar belakang organisasi keagamaan dan kemahasiswaan;
4. Banyak calon dosen yang masih berstatus sebagai asisten bahkan masih berstatus sebagai tenaga pengajar belum tenaga edukatif, sudah mengajar secara mandiri. Padahal jika dilihat dari peraturannya, mereka baru boleh mengajar secara mandiri jika sudah memiliki pangkat Asisten ahli atau Lektor.

Berdasarkan proses penempatan baik sebagai dosen atau dosen di luar tugas mengajar, di atas, bersumber dari temuan lapangan yang diperoleh peneliti sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 4.4 Triangulasi Temuan Data Sub Fokus Penempatan Dosen

No	Kode	Informan	Temuan Data	Triangulasi
1	CLWSF04	FB	Dosen baru belum diberikan kewenangan untuk mengajar mandiri, tetapi hanya sebagai asisten dosen, jika dosen tersebut sudah diangkat sebagai tenaga Edukatif dan sudah berwenang untuk mengajar secara mandiri, dengan syarat harus memiliki jabatan fungsional akademik minimal Asisten Ahli atau berpendidikan minimal S2.	Diperoleh dari wawancara dengan Rektor INISA pada hari Kamis, 8 Februari 2018
2	CLWSF04	MS	Berdasarkan kebijakan terbaru dari Institut, seorang calon dosen yang belum memiliki ijazah S2, tidak dapat diangkat sebagai Tenaga Pengajar sekalipun. Dengan kebijkan ini, maka kedepannya seseorang tidak dapat diangkat sebagai tenaga pengajar sekalipun, jika pendidikannya masih S1.	Diperoleh dari wawancara dengan Pembantu Rektor Bidang Akademik INISA pada hari Jum'at, 23 Februari 2018
3	CLWSF04	KN	Khusus pada mata kuliah umum yang memiliki kebutuhan terhadap dosen yang begitu tinggi, maka sistem pentahapan tersebut tidak diterapkan secara konsisten, sehingga banyak dosen yang masih berstatus sebagai dosen luar biasa, akan tetapi mengajar secara mandiri, terutama dosen-dosen yang sudah memiliki pengalaman mengajar. Hanya dalam perhitungan honornya, mereka dianggap sebagai dosen tidak tetap.	Diperoleh dari wawancara dengan Tenaga Edukatif pada hari Kamis, 07 September 2017

5. Pengembangan Dosen di Institut Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)

Berdasarkan Program Kerja lembaga, pengembangan dosen menjadi aktivitas yang sangat penting bagi Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), oleh karena itu, berkaitan dengan peningkatan kemampuan dosen, Institut Agama Islam

Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sudah mendirikan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) yang berfungsi untuk melakukan standarisasi mutu dosen dalam berbagai aspek akademik, seperti dalam aspek mengajar dan menulis karya ilmiah.

Program pengembangan dan peningkatan kualitas dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) lebih diprioritaskan untuk dosen-dosen yang berstatus dosen tetap, walaupun tidak menutup kemungkinan dosen tidak tetap pun diikutsertakan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan ini, sehingga ada beberapa dosen tidak tetap yang juga diikutsertakan untuk mengikuti program studi lanjut di dalam dan luar negeri atau diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan pengembangan lainnya.

Kegiatan pengembangan dan peningkatan kualitas dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dilakukan dalam berbagai aspek dengan berbagai cara dan bentuk, seperti: 1) Studi lanjut untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang keilmuannya; 2) Pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang metodologi dan keterampilan menulis karya ilmiah; 3) Diskusi-diskusi internal antar dosen, dan beberapa kegiatan lainnya.

Meskipun sasaran pengembangan dosen bagitu banyak, tetapi pemaparan temuan penelitian tentang kegiatan pengembangan ini dibatasi hanya pada kegiatan-kegiatan pengembangan yang paling menonjol saja, di antara kegiatan pengembangan tersebut meliputi:

1. Studi Lanjut

Studi lanjut merupakan program pengembangan kamampuan dosen yang lebih diperuntukkan bagi dosen tetap dalam rangka meningkatkan penguasaan terhadap bidang keilmuannya.

Program tersebut menjadi program pertama yang sangat digalakkan di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), karena S2 menjadi persyaratan minimal pendidikan dosen saat ini di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), di samping adanya kriteria penilaian dosen dari Badan Akreditasi Nasional yang dilihat dari jenjang pendidikannya. Untuk menunjang studi lanjut ini, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) membuat beberapa kebijakan penting, baik secara tertulis maupun tidak tertulis, di antaranya:

Pertama, mewajibkan kepada seluruh dosen yang masih berijazah S1 untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2, atau yang sudah S2 ke jenjang S3. Berkenaan dengan studi lanjut, terdapat ketentuan bahwa bidang keilmuan yang akan diambil pada saat studi lanjut harus linier dengan bidang keilmuan sebelumnya. Hal ini dikarenakan banyak dosen yang dalam menempuh studi lanjut sering tidak linier dengan bidang keahliannya, sehingga Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) perlu memberlakukan ketentuan adanya linieritas bidang keilmuan tertentu.

Dengan ketentuan tersebut, maka seorang dosen tidak asal mengikuti studi lanjut, tetapi harus dilihat bidang keilmuan yang akan diambilnya. Sehingga studi lanjut tersebut dapat meningkatkan wawasan keilmuan masing-masing dosen. Berdasarkan pada ketentuan dosen yang mengikuti studi lanjut diberikan dispensasi untuk tidak mengajar. Ada dua kriteria dosen yang mengikuti studi lanjut di INISA yakni kriteria tugas belajar dan izin belajar tersebut, maka para dosen yang menempuh studi lanjut memperoleh dispensasi, walaupun untuk dosen dengan status izin belajar masih ada keluhan, karena merasa terbebani dengan tugas mengajar yang harus diembannnya, padahal studi lanjut memerlukan konsentrasi yang penuh.

Selain dispensasi di atas, dosen-dosen yang sedang menempuh studi lanjut juga diberikan fasilitas beasiswa, atau sering disebut dengan bantuan belajar. Besarnya

bantuan belajar yang diberikan berbeda-beda, tergantung pada pengajuan dosen itu sendiri, atau tersedia tidaknya anggaran dari Koopertais.

Berdasarkan data-data tentang dosen-dosen yang memperoleh beasiswa, terdapat tiga pola pemberian bantuan belajar yang diberikan, yaitu: 1) Beasiswa selama 1 tahun; 2) Beasiswa selama 4 bulan, dan; 3) Bantuan tesis atau disertasi. Berkenaan dengan bantuan belajar tersebut, ditemukan satu kondisi yang menunjukkan bahwa pemberian bantuan ini, tidak dibatasi berdasarkan tahun masuknya, hal ini dapat dianalisis dari bunyi pengumuman yang ditempelkan pada papan pengumuman disemua gedung fakultas yang menunjukkan bahwa lamanya masa tempuh tidak menjadi persyaratan, sehingga daftar dosen yang sedang menempuh studi lanjut ditemukan banyaknya dosen yang sudah memperoleh bantuan beasiswa berkali-kali, padahal tahun masuknya sudah lebih dari lima tahun.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) juga mencanangkan program pengiriman dosen ke beberapa Negara untuk menempuh studi lanjut ke jenjang S2 atau S3. Untuk program pengiriman dosen ke luar negeri tersebut, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) melakukan kerjasama dengan beberapa lembaga luar negeri melalui penandatanganan *Memorandum of Understanding* (MoU).

Kerjasama tersebut lebih diprioritaskan untuk meningkatkan kemampuan dosen dalam bidang ilmu-ilmu, dengan memberikan beasiswa bagi dosen-dosen yang sedang dan akan menempuh studi lanjut di luar negeri.

Berkaitan dengan peningkatan kualitas dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sudah melakukan kerjasama dengan beberapa Negara, untuk pengiriman dosen luar negeri untuk studi lanjut. Dengan demikian, program pengiriman dosen ke luar negeri, sering terjadi adanya in-efektivitas dalam pemanfaatan bantuan

beasiswa dari luar negeri, sehingga banyak dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang lulus tetapi kurang bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Selain itu, tidak adanya pembatasan masa tempuh studi lanjut yang ketat, juga dapat menimbulkan in-efisiensi dana bantuan beasiswa yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk pengiriman lebih banyak dosen ke luar negeri, sehingga program bantuan luar negeri tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Dalam proses pengiriman dosen untuk studi lanjut ke luar negeri, juga diwarnai unsur primordialisme, sehingga tidak jarang mereka yang dikirim studi lanjut ke luar negeri, bukanlah mereka yang memenuhi kualifikasi berdasarkan hasil tes terutama kualifikasi keahlian bahasa asing yang dimilikinya, tetapi lebih disebabkan adanya hubungan persaudaraan atau kesamaan organisasi kemahasiswaan tertentu.

Kedua, menghambat bahkan tidak memproses kenaikan pangkat dosen-dosen yang masih berijazah S1. Berkaitan dengan kebijakan ini, seorang informan mangatakan bahwa penghambatan ini sebagai sangsi bagi dosen yang terlambat menyelesaikan studi lanjutnya, walaupun informasi ini dibantah oleh informan lain yang mengatakan bahwa sangsi keterlambatan studi lanjut dengan menghambat kenaikan pangkat adalah sesuatu yang bisa dianggap melanggar hak dosen untuk mengurus kenaikan pangkatnya.

Terhambatnya kenaikan pangkat tersebut, mungkin hanya diberlakukan kepada calon dosen yang belum memiliki pangkat akademik apapun, sehingga dia tidak dapat mengurus kepangkatan akademiknya jika belum memiliki ijazah S2. Berdasarkan data di atas, jelas tergambar bahwa dihambatnya kepangkatan akademik seorang, bukan disebabkan karena keterlambatannya dalam menyelesaikan studi lanjut, tetapi lebih disebabkan oleh adanya peraturan tentang syarat minimal pendidikan S2 bagi semua

dosen, walaupun terlihat banyak dosen yang belum menyelesaikan studi lanjutnya, tidak mengalami kenaikan pangkat untuk waktu yang cukup lama.

Jika diteliti lebih lanjut, keterlambatan kenaikan pangkat tersebut lebih disebabkan oleh kurang adanya usaha dari dosennya sendiri dalam mengurus kenaikan pangkatnya, bukan karena faktor keterlambatan penyelesaian studi lanjutnya.

2. Peningkatan Kemampuan dalam Bidang Keilmuan

Selain dengan studi lanjut, peningkatan kemampuan dalam bidang keilmuan dosen juga dilakukan dengan mengadakan kegiatan diskusi internal dosen melalui konsorsium bidang ilmu, dan beberapa seminar yang membahas tentang materi tertentu dalam suatu bidang ilmu tertentu, baik ilmu agama maupun ilmu umum.

Seminar tersebut dilaksanakan dalam berbagai bentuk, seperti Seminar Internasional pada setiap fakultas yang diadakan lebih dari dua kali dalam satu tahun, atau kegiatan Seminar Nasional yang sangat sering dilakukan di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Dalam kegiatan seminar tersebut, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) banyak mengundang pembicara dari luar, baik dari dalam maupun dari luar negeri.

Program lainnya adalah mewajibkan setiap dosen untuk membuat Silabus, RPS serta buku bahan ajar untuk setiap bidang mata kuliah yang di ampunya, sehingga ada beberapa program studi, Silabus, Rancangan Pembelajaran Semester serta buku bahan ajar yang menjadi salah satu komponen syarat untuk diprosesnya kenaikan pangkat dosen.

3. Peningkatan Kemampuan Mengajar

Peningkatan kemampuan mengajar dosen tersebut, terkait dengan penguasaan dosen terhadap metodologi pembelajaran. Meskipun penguasaan terhadap metodologi pembelajaran untuk tingkat perguruan tinggi tidak lebih penting dari penguasaan

terhadap materi keilmuannya, tetapi akan jauh lebih baik jika penguasaan terhadap materi tersebut diimbangi dengan kemampuan mengajar yang baik juga.

Berdasarkan beberapa kegiatan yang sudah dilaksanakan beberapa fakultas di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), untuk meningkatkan kemampuan mengajar dosen diadakan kegiatan workshop dan pelatihan tentang peningkatan kemampuan metodologi pembelajaran, khususnya bagi dosen-dosen yang berasal dari non kependidikan. Oleh karena itu, kegiatan ini dilakukan di semua fakultas, terutama pada fakultas yang mayoritas dosennya berlatar belakang keilmuan non kependidikan.

Selain itu, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) juga mengadakan pelatihan tentang penggunaan berbagai media pembelajaran yang saat ini sudah menggunakan teknologi cukup canggih.

4. Peningkatan Kemampuan Merencanakan Pembelajaran

Untuk meningkatkan kualitas dalam pembelajaran, dosen juga harus memiliki kemampuan merencanakan kualitas mengajar, saat ini Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sudah menerapkan Kurikulum yang menuntut adanya Silabus, Rancangan Pembelajaran Semester dan Buku Bahan Ajar untuk setiap mata kuliah.

Berdasarkan pengamatan peneliti tentang program yang sudah dilaksanakan pada beberapa fakultas, terdapat beberapa kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan dosen dalam bidang perencanaan pembelajaran. Di antaranya kegiatan workshop atau pelatihan tentang penyusunan dan pengembangan Rancangan Pembelajaran Semester (RPS), penyusunan Modul, penyusunan Silabus mata kuliah, dan kegiatan-kegiatan lainnya.

5. Peningkatan Kemampuan Menulis Karya Ilmiah

Untuk menghasilkan penemuan-penemuan baru dalam bidang ilmu pengetahuan, baik ilmu-ilmu *qur'aniyah* maupun ilmu-ilmu *kauniyah*, maka kemampuan meneliti dan menulis karya ilmiah menjadi kualifikasi utama kinerja dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), di samping kemampuan mengajar. Implikasi dari komitmen tersebut, maka Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) membuat beberapa kajian yang dapat mendorong tercapainya tujuan tersebut, di antaranya adalah:

Pertama, Institut mewajibkan setiap fakultas untuk memiliki jurnal. Dengan kebijakan tersebut, maka saat ini terdapat kurang lebih 15 jurnal yang diterbitkan oleh masing-masing fakultas, dan beberapa unit di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang terbit rata-rata dua kali dalam satu tahun. Kondisi ini dapat memotivasi setiap dosen untuk memasukkan tulisannya dalam jurnal.

Meskipun setiap dosen memiliki peluang yang besar untuk memasukkan tulisannya dalam jurnal, akan tetapi Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) tetap memperhatikan kualitas tulisannya, sehingga tidak semua tulisan dosen dapat dimuat dalam jurnal dan sekaligus dapat menantang dan memaksa dosen untuk mampu membuat tulisan yang baik.

Berdasarkan hal tersebut, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) merencanakan proses standarisasi tulisan dosen, sehingga kualitas tulisan dosen lebih ditingkatkan.

Kedua, untuk meningkatkan kemampuan dosen dalam bidang penelitian, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) melalui Lembaga Penelitian (Lemlit) sebagai salah satu lembaga struktural yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas

tenaga peneliti di kalangan dosen, mengadakan pelatihan secara periodik terhadap dosen-dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Ketiga, saling manjalin kerjasama dengan berbagai lembaga, baik dalam maupun luar negeri, sebagaimana yang sudah dipaparkan sebelumnya, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) menjalin kerjasama dengan beberapa lembaga yang dapat memberikan bantuan dana bagi pengembangan kualitas sumber daya manusia, khususnya sumber daya dosen melalui kegiatan pendidikan dengan studi lanjutnya, kegiatan penelitian dengan mendapatkan proyek-proyek penelitian dari berbagai lembaga khususnya lembaga *funding.* Kerjasama yang dilakukan, tidak selalu melalui Institut, tetapi dapat dilakukan langsung dengan berbagai lembaga non struktural yang banyak berdiri di INISA.

Lembaga-lembaga non struktural yang ada di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), banyak menerima proyek penelitian dari berbagai lembaga asing, baik yang dilimpahkan dari Koopertais atau melalui kerjasama langsung, sehingga hal ini dapat menjadi program peningkatan kemampuan dosen dalam bidang penelitian dan sekaligus dapat menjadi jalan untuk meningkatkan pendapatan ekonomi para dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Berkaitan dengan adanya proyek kerjasama dengan lembaga asing ini, ada satu temuan yang menarik bahwa beberapa di antara proyek tersebut melahirkan suatu fenomena adanya pergeseran pola pemikiran di kalangan civitas akademika dalam memahami ajaran Islam. Pergeseran pola pemikiran tersebut didasarkan pada konsep liberalisme yang berimplikasi pada kebebasan orang dalam memahami dan menafsirkan ayat-ayat Qur'an dan Hadits.

Dengan konsep liberalisme, beberapa di antara dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) mencoba merekonstruksi ajaran Islam dengan

memberikan penafsiran ulang yang berbeda dengan penafsiran sebelumnya terhadap ayat-ayat Qur'an atau Hadits, sehingga tidak sedikit menimbulkan gejolak di sebagian masyarakat Islam khususnya masyarakat awam. Misalnya konsep tentang sholat, poligami, gender, pernikahan, dan beberapa konsep Islam lainnya.

6. Peningkatan Kemampuan Berbahasa Asing

Sejalan dengan rencana Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) untuk menjadi perguruan tinggi berbasis pesantren yang berwawasan internasional, kemampuan dosen dalam bidang bahasa asing merupakan suatu keharusan.

Untuk Bahasa Arab, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) tidak terlalu mengalami kesulitan yang berarti, karena banyak dosen pada fakultas-fakultas tertentu yang merupakan lulusan Timur Tengah. Meskipun begitu, saat ini Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) mengadakan kerjasama dengan Lembaga Ilmu Pengetahuan Islam dan Arab untuk meningkatkan penguasaan dosen dalam Bahasa Arab. Sedangkan untuk Bahasa Inggris, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) melalui masing-masing mengadakan kursus untuk para dosen dengan mendatangkan pelatih asing untuk jangka waktu tertentu.

Berdasarkan pemaparan data di atas, ditemukan data mengenai proses pengembangan dosen yang dilakukan ke dalam 6 proses kegiatan sebagaimana hasil wawancara pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.5 Triangulasi Temuan Data Sub Fokus Pengembangan Dosen

No	Kode	Informan	Temuan Data	Triangulasi
1	CLWSF05	MS	Guna meningkatkan kualitas dosen, INISA telah mendirikan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), di mana di dalamnya sedang digodok untuk standarisasi mutu dosen. Ada beberapa rencana untuk meningkatkan mutu dosen, di antaranya: Evaluasi terhadap dosen oleh mahasiswa dengan cara	Diperoleh dari wawancara dengan Pembantu Rektor Bidang Akademik INISA pada hari Jum'at, 23 Februari 2018

			menyebarkan angket secara periodik; dan membentuk *Learning Community* yang di dalamnya terdiri dari konsorsium bidang ilmu dan sub konsorsium bidang ilmu, yang dapat berfungsi untuk mengevaluasi kemampuan dosen. Ada beberapa kemampuan yang dinilai, yaitu kemampuan mengajar, kemampuan menulis, dan kemampuan berdiskusi. Cara ini dilakukan untuk mengimbangi kelemahan proses rekrutmen selama ini yang lebih berdasarkan pada persyaratan administratif, bukan pada persyaratan kompetensi	
			Terdapat beberapa bidang sasaran peningkatan kualitas dosen, yaitu pertama dalam bidang penguasaan materi, penugasan metodologi pengajaran, penulisan ilmiah dan melakukan penelitian. Adapun bentuk-bentuk program peningkatannya adalah: 1) Mendorong dosen untuk menempuh studi lanjut pada program studi yang linier dengan bidang keilmuan yang diajarkannya; 2) Memfasilitasi penulisan bahan ajar; 3) Menyediakan anggaran untuk penulisan diktat dan buku teks. Untuk buku teks, anggaran yang disediakan banyak, yaitu 10 juta untuk masing-masing slot; 4) Mengadakan diskusi internal melalui konsorsium untuk menyamakan persepsi tentang mata kuliah yang dipegangnya; 5) Memberikan pengayaan tentang bahan ajar bagi para asisten yang diberikan oleh para dosen senior; 6) Menyediakan dana untuk penelitian; 7) Memberikan pelatihan tentang *teaching skill* kepada dosen-dosen yang berasal dari bidang non kependidikan, dan; 8) Mengadakan pelatihan tentang *research skill*	
			Sudah beberapa tahun ini, INISA memberlakukan ketentuan bahwa dosen yang melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 atau S3 harus mengambil program studi yang terkait dengan bidang keilmuannya. Ketentuan ini	

			dimaksudkan agar ilmu yang diperolehnya nanti dapat diaplikasikan dan dimanfaatkan dalam menjalankan tugasnya, dan sekaligus dapat memberikan keuntungan bagi dosen itu sendiri dalam proses kenaikan jabatan akademiknya	
2	CLWSF05	FB	Terdapat dua kriteria dosen yang mengikuti studi lanjut, yaitu: 1) Kriteria dengan status tugas belajar, yakni apabila dia menempuh studi lanjut di tempat yang jauh dari INISA dan; 2) Kriteria dengan status izin belajar, yakni apabila dia menempuh studi lanjut di tempat yang masih dapat dijangkau dari INISA. Untuk dosen kriteria pertama, dia dibebaskan dari tugas mengajar selama 4 semester untuk program S2 dan 6 semester untuk program S3. Sedangkan untuk dosen dengan kriteria kedua, dia diberikan dispensasi untuk mengurangi beban tugas mengajarnya, karena dengan tugas belajarnya dia sudah memperoleh 6 SKS untuk program S2 dan 8 SKS untuk program S3.	Diperoleh dari wawancara dengan Rektor INISA pada hari Jum'at, Kamis, 8 Februari 2018
			Guna meningkatkan kualitas dosen, INISA sudah menandatangani kerjasama dengan beberapa Negara Timur Tengah untuk program Magister dan Doktor	
			Sejauh ini tidak ada hukuman yang diberikan kepada dosen yang terlambat dalam menyelesaikan studi lanjut. Jika mereka dihambat dalam kenaikan pangkatnya, ini bisa dianggap melanggar hak dosen untuk naik pangkat. Keterlambatan mereka lebih disebabkan karena mereka sendiri yang malas mengurus persyaratannya yang dianggap rumit.	
3	CLWSF05	KN	Kegiatan-kegiatan untuk pengembangan karir atau pengambangan lainnya didasarkan pada unsur primordialisme. Seperti: Pengiriman dosen ke luar negeri yang ditujukan dengan proses pemberian tes yang berbeda antar sesama peserta; Pemilihan dosen untuk terlibat dalam proyek-proyek kerjasama dengan	Diperoleh dari wawancara dengan Tenaga Edukatif pada hari Kamis, 07 September 2017

			lembaga lain, khususnya lembaga dari luar negeri. Seperti kegiatan penelitian, pendidikan, dan kegiatan pengembangan lainnya; Pemilihan dosen untuk menempati jabatan struktural; dan Pemilihan dosen untuk menempati jabatan non struktural yang pemilihannya lebih bersifat penunjukkan langsung (Top-down).	
4	CLWSF05	MS	Sebetulnya untuk kenaikan pangkat dosen itu, tergantung kepada dosennya itu sendiri, karena diurus sendiri oleh dosen yang bersangkutan, tidak oleh bagian kepegawaian. Kemudian tidak ada penghambatan kenaikan pangkat bagi dosen yang terlambat menyelesaikan studi lanjutnya, hanya memang untuk dosen yang belum menyelesaikan studi S2-nya, mereka tidak dapat diurus kenaikan pangkatnya menjadi tenaga edukatif, karena INISA menerapkan peraturan bahwa syarat minimal dosen bisa diangkat sebagai tenaga edukatif adalah harus menyelesaikan pendidikan minimal S2.	Diperoleh dari wawancara dengan Pembantu Rektor Bidang Akademik INISA pada hari Jum'at, 23 Februari 2018
			Guna meningkatkan kualitas tulisan dosen, INISA merencanakan untuk melakukan standarisasi tulisan ilmiah. Terdapat tiga prosedur standarisasi yang akan digunakan: 1) Setiap tulisan ilmiah dosen dinilai oleh badan konsorsium atau tim penilai karya ilmiah, baik dari segi halaman maupun kualitas tulisannya, sehingga tidak semua tulisan akan memperoleh angka kredit yang sama; 2) Sebelum dimuat dalam jurnal, setiap tulisan dosen diedit dan dikomentari dulu oleh para editor; 3) Setelah tulisan dimuat dalam jurnal, setiap dosen diberi kesempatan untuk mengomentari tulisan tersebut. Dengan tiga prosedur standarisasi ini, maka setiap dosen tidak hanya asal membuat tulisan, tetapi harus betul-betul memperhatikan kriteria tulisan ilmiah yang standar menurut INISA	
5	CLWSF05	FY	Terdapat beberapa tahap pelaksanaan pelatihan keterampilan penelitian (*research skill*), yaitu: 1) *Tahap Dasar,*	Diperoleh dari wawancara dengan Dekan Fakultas

			yang diperuntukkan untuk dosen yang masih memiliki pangkat asisten dan diorientasikan untuk menjadi anggota dalam suatu penelitian; 2) *Tahap Lanjutan,* atau eksekutif yang diperuntukkan untuk dosen yang memiliki pangkat Lektor dan diorientasikan untuk menjadi peneliti secara mandiri, dan 3) *Tahap Profesional,* yang diperuntukkan untuk dosen-dosen yang akan mengadakan penelitian yang bekerjasama dengan lembaga lain	Tarbiyah INISA pada hari Sabtu, 7 Oktober 2017

Berdasarkan data-data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa temuan yang diperoleh berkaitan dengan pengembangan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), di antaranya:

1. Bidang kemampuan yang menjadi sasaran program pengembangan dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) meliputi: kemampuan dalam bidang keilmuan, kemampuan mengajar, kemampuan merencanakan pengajaran, kemampuan menulis karya ilmiah, dan kemampuan berbahasa asing;
2. Bentuk-bentuk program pengembangan dosen terdiri dari penggalakkan studi lanjut, diskusi internal dosen secara periodik melalui konsorsium bidang ilmu, seminar-seminar dengan mendatangkan pembicara dari beberapa Negara asing, *workshop,* pelatihan dalam berbagai bidang keterampilan. Dan program kursus untuk peningkatan kemampuan berbahasa Inggris;
3. Tingkat penyelesaian studi lanjut dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sangat rendah. Hal tersebut disebabkan tidak adanya evaluasi yang ketat dan terlalu melimpahnya program beasiswa yang tersedia di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), khususnya beasiswa dari Koopertais;

4. Peningkatan kemampuan dosen di bidang penelitian dan penulisan karya ilmiah cukup insentif digalakkan, sehingga produktivitas hasil penelitian dan karya tulis ilmiah dosen cukup tinggi di Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Hal tersebut ditunjukkan dengan banyaknya jurnal yang diterbitkan di semua fakultas dan hampir semua unit di Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA);
5. Kerjasama dengan berbagai lembaga asing, telah menimbulkan rekonstruksi pemikiran di kalangan sebagian dosen Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dalam memahami dan menafsirkan Al-Qur'an dan Hadits, terutama kerjasama dalam bidang penelitian.

6. Kompensasi Dosen di Institut Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)

Kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia di Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) adalah pemberian imbalan atas jasa tenaga dan keahlian mengajar yang sudah diberikan seorang dosen terhadap Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Kompensasi yang dimaksud berkaitan dengan imbalan yang berbentuk finansial, bukan imbalan dalam bentuk yang lain. Sebagai lembaga perguruan tinggi berbasis pesantren, terdapat beberapa jenis kompensasi yang diberikan terhadap dosen di Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), yaitu: gaji pokok, tunjangan jabatan akademik, tunjangan jabatan struktural jika dosen memiliki jabatan, honor mengajar, dan uang transportasi mengajar.

Kompensasi tersebut dibedakan antara dosen tetap, dosen kontrak, dosen tamu, dan dosen tidak tetap. Di antaranya:

1. Dosen tetap, menerima kompensasi berupa gaji, tunjangan jabatan fungsional, tunjangan jabatan struktural jika memiliki jabatan, honor kelebihan jam mengajar, dan uang transportasi;
2. Dosen kontrak, memperoleh kompensasi seperti layaknya dosen tetap;
3. Dosen tamu, yang semuanya direkrut dari perguruan tinggi luar negeri memperoleh kompensasi honor mengajar dengan standar luar negeri, serta biaya hidup selama dia mengajar di Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA);
4. Dosen tidak tetap, memperoleh kompensasi honor mengajar dan uang transportasi mengajar.

Sumber keuangan untuk membayar kompensasi tersebut berasal dari mahasiswa dan beberapa sponsor kegiatan pondok pesantren. Untuk membayar kompensasi Dosen Tamu, selama ini Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) mendapatkan banyak sponsor dari beberapa lembaga luar negeri dan yang paling sering adalah dari Kairo *University*.

Terdapat perbedaan pola kompensasi pada Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang sangat mencolok antara sesama dosen tidak tetap, walaupun ada di antara mereka yang mengajar pada fakultas dan jumlah Satuan Kredit Semester (SKS) yang serupa. Sistem kompensasi dibedakan antara dosen tetap dengan dosen tidak tetap. Untuk dosen tetap atau dosen tidak tetap yang berasal dari Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), mereka diberikan honor kelebihan Sistem Kredit Semester (SKS) mengajar dan uang transport mengajar dengan honor yang dibedakan dengan dosen tidak tetap yang berasal dari luar Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dengan honor yang relatif lebih tinggi. Mengenai besar nominalnya, bagian keuangan masing-

masing fakultas meminta untuk tidak mengeksposnya keluar, dengan alasan untuk menghindari adanya kecemburuan dari pihak-pihak tertentu.

Berkenaan dengan data di atas, dapat disimpulkan bahwa penetapan honor mengajar yang relatif lebih tinggi pada dosen luar Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), disebabkan karena sulitnya mencari tenaga dosen yang mau mengajar di Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), karena selama ini honor yang ditetapkan terlalu kecil.

Oleh karena itu, pada beberapa fakultas ditetapkan kebijakan untuk memberikan kompensasi yang berbeda antar fakultas, karena untuk memperoleh dosen dengan keahlian khusus, Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) harus bersaing dengan perguruan tinggi keagamaan lainnya yang tentu menawarkan kompensasi yang tinggi.

Ketika perbedaan kompensasi dinyatakan kepada informan lain yang mayoritas adalah pimpinan di tingkat Institut, dikatakan bahwa tidak ada perbedaan honor di antara dosen langka dengan dosen biasa. Mereka mau mengajar di Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) karena mereka merasa ada nilai lebih dengan label agama, bertujuan untuk beramal dan beribadah, sehingga memiliki kepuasan tersendiri.

Melihat beberapa data di atas, terdapat adanya suatu informasi yang kontradiktif, antara pimpinan di tingkat Institut dengan pimpinan pada tingkat fakultas. Perbedaan informasi tersebut sebenarnya dapat dipahami, karena jika dilihat dari arsip tentang pengajuan kelebihan jam mengajar dari masing-masing fakultas, mungkin para pimpinan pada tingkat institut tidak mengetahui adanya perbedaan honor tersebut, dan hal ini diperkuat dengan permintaan dari Kepala Tata Usaha untuk tidak menyebutkan besarnya nominal honor dan uang transport yang diberikan kepada dosen, karena dikhawatirkan akan timbul kecemburuan bagi dosen-dosen pada fakultas lain.

Dengan adanya perbedaan kompensasi tersebut, didasarkan pada adanya pertimbangan tingkat kabutuhan yang begitu tinggi, karena jumlah dosen tetap dengan keahlian sesuai dengan program studinya relatif sudah banyak, sehingga kalaupun masih membutuhkan dosen tidak tetap, hal ini lebih disebabkan karena faktor tidak seimbangnya jumlah dosen tetap dengan jumlah mahasiswa.

Tabel 4.6 Triangulasi Temuan Data Sub Fokus Kompensasi Dosen

No	Kode	Informan	Temuan Data	Triangulasi
1	CLWSF06	FY	Terdapat perbedaan sistem kompensasi antara dosen dengan keahlian langka dan keahlian biasa, dimana dosen dengan keahlian langka diberikan kompensasi lebih tinggi. Dosen yang dianggap memiliki keahlian langka dibedakan uang transportnya berdasarkan jenjang pendidikannya	Diperoleh dari wawancara dengan Dekan Fakultas Tarbiyah INISA pada hari Sabtu, 7 Oktober 2017
2	CLWSF06	KN	Dosen dengan keahlian langka, mereka diberikan honorarium yang besarnya disesuaikan dengan kemampuan masing-masing fakultas dan dibayarkan pada setiap bulan, sedangkan untuk dosen dengan keahlian biasa, mereka diberikan honorarium yang dibayarkan pada tiap semester saja	Diperoleh dari wawancara dengan Tenaga Edukatif pada hari Kamis, 07 September 2017
4	CLWSF05	WN	Saya mengajar 4 SKS dan hanya satu hari setiap minggu, tetapi hanya mendapat honor satu juta, lebih sedikit dan dibayarkan setiap semester sekali. Memang sangat kecil, sehingga hampir tidak ada orang yang bertahan lama mengajar di INISA	Diperoleh dari wawancara dengan Dosen tidak tetap pada hari Kamis, 01 Maret 2018
5	CLWSF05	FN	Kurang lebih sudah dua setengah tahun saya mengajar, dan menerima honor sangat kecil, karena honor baru akan diberikan setiap satu semester sekali, dengan perhitungan jumlah jam mengajar satu bulan hanya dihitung satu minggu. Padahal jika jumlah SKS perminggu itu dikalikan menjadi 4 kali pertemuan, maka jumlahnya akan jauh lebih banyak	Diperoleh dari wawancara dengan Dosen tidak tetap pada hari Jum'at 18 Mei 2018
6	CLWSF05	LA	Kalau saya sih tidak tahu persis berapa honor saya perbulan, karena	Diperoleh dari wawancara dengan

			dibayarnya persemester. Selama ini saya mengajar 4 SKS satu minggu dan hanya satu hari, mendapat honor kurang lebih satu setengah juta dan dibayarkan setiap semester sekali	Dosen tidak tetap pada hari Sabtu, 30 Juni 2018

Berdasarkan pada beberapa data di atas, maka ada beberapa temuan yang diperoleh berkaitan dengan pola kompensasi terhadap dosen, di antaranya:

1. Sistem kompensasi terhadap dosen dibedakan berdasarkan status dosen tetap, dosen tidak tetap, dosen kontrak, dan dosen tamu;
2. Berdasarkan keahlian yang dimiliki, terdapat perbedaan kompensasi antar sesama dosen dalam satu fakultas; dan
3. Sistem kompensasi mengajar dibedakan antara dosen tidak tetap yang berasal dari dalam Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dengan dosen yang berasal dari luar.

Dalam menganalisis proses manajemen sumber daya dosen dalam pendidikan tinggi berbasis pesantren, dilakukan metode analisis Spradley yakni analisis data yang dikembangkan oleh James P. Spradley untuk jenis penelitian etnografi. Berikut merupakan temuan di lapangan berdasarkan kepada metode penelitian kualitatif dengan teknik analisis Spradley sebagai berikut:

Tabel 4.7: Analisis Data Etnografi Model Spradley

Sub Fokus	Hubungan	Bentuk	Analisis Domain	Analisis Taksonomi	Analisis Komponensial	Analisis Tema Kultural
Perencanaan Sumber Daya Dosen	Jenis (*strict inclusion*)	X adalah jenis dari Y	Kondisi untuk dosen pada mata kuliah agama sampai saat ini, dianggap masih memadai di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Apabila terdapat penambahan dosen maka dilakukan melalui mekanisme rapat yang dilakukan oleh Rektor, Pembantu Rektor, para Kepala Bagian, para Dekan, dan para Kepala Unit Struktural di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Masing-masing Dekan, Kepala Bagian, dan para Kepala Unit mengajukan rencana analisis kebutuhan sumber daya manusia untuk kemudian diputuskan berapa jumlah dosen atau pegawai yang mungkin dapat diajukan	Ditentukan berdasakan kualifikasi keahlian di bidangnya.
	Tempat	X adalah tempat Y	Koopertais memutuskan jumlah yang disetujui untuk direkrut yang biasanya jauh dari jumlah yang diminta Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Jumlah dipilih berdasarkan jumlah yang telah disetujui oleh Kopertais	Masing-masing dekan akan menentukan dosen berdasrkan kebutuhan fakultas	Dipilihnya dosen sesuai kriteria Kopertais
	Bagian	X adalah bagian dari Y	Sejalan dengan kebutuhan dosen tetap pada fakultas dan mata kuliah umum, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-	Pembagian dosen pengampu mata kuliah umum dilakukan berdasarkan kebutuhan fakultas	Dosen di upload berdasarkan kemampuan umum	Dipilihnya dosen MKDU

			Ayyubi (INISA) memang masih banyak membutuhkan tenaga dosen untuk mata kuliah umum, seperti Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Pendidikan Kewarganegaraan, dan lain-lain.			
	Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Keputusan Koopertais inilah yang menjadi dasar rekrutmen dosen tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Penentu keputusan dalam penerimaan dosen adalah dari Kopertais	Dosen yang tidak lolos berdasarkan seleksi kopertais maka dapat mencobanya kembali	Keputusan Kopertais memiliki hak penuh
	Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Tingkat kebutuhan dosen dan pegawai yang begitu tinggi,	Terjadi peningkatan pada program studi dan mata kuliah umum	Rekrutmen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) ini rapat pimpinan harian memutuskan untuk memprioritaskan	Penambahan dosen baru.
	Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	Masing-masing unit mengajukan	Setelah masing-masing unit mengajukan, kemudian dilakukan rapat	Memutuskan berapa jumlah dosen yang akan diajukan ke Koopertais.	Pengajuan dosen ke Kopertais
	Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Rencana rekrutmen saat ini lebih ditujukan untuk dosen-dosen	Dilakukan seleksi berdasarkan kriteria pengampu mata kuliah	Penentuan kriteria calon dosen	Penentuan dosen pengampu mata kuliah umum

			mata kuliah umum.	umum		
	Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Peserta rapat penambahan dosen tetap terdiri dari para Pimpinan Harian Institut	Yang terdiri dari; para Pembantu Rektor, para Kepala Bagian, para Dekan, dan para Kepala Unit Struktural	Staf struktural, ketua program studi	Struktur pegawai
	Atribut atau karakteristik	X merupakan karakteristik Y	Masing-masing Dekan, Kepala Bagian, dan para Kepala Unit mengajukan rencana analisis kebutuhan sumber daya manusia	Diputuskan berapa jumlah dosen atau pegawai yang mungkin dapat diajukan	Dilakukan berdasarkan kualifikasi keahliannya.	Penentuan Dosen
Rekrutmen Dosen	Jenis (strict inclusion)	X adalah jenis dari Y	Dosen yang memiliki keahlian tertentu	Dosen dengan keahlian langka, sangat dibutuhkan	Keahlian seperti berbahasa asing (Arab atau Inggris)	Keahlian Dosen
	Tempat	X adalah tempat Y	Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) adalah tempat merekrut dosen yang memiliki keahlian langka.	Dilakukan berdasarkan kebutuhan Fakultas	Program studi ikut menentukan kebutuhan dan perekrutan dosen	Perekrutan dosen di lingkungan perguruan tinggi Kopertais
	Bagian	X adalah bagian dari Y	Beberapa bagian instansi yang membantu sejak awal berdirinya Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi	Universitas Islam Negeri, dan Institut Ilmu Qur'an	Universitas penyelenggara pendidikan Islam
	Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Rekrutmen dosen membutuhkan banyak	Rekrutmen dosen dibedakan berdasarkan	Keahlian Bahasa Arab, Inggris, olah raga,	Seleksi rekrutmen dosen

			dosen dengan keahlian yang dianggap langka, oleh karena itu meminta bantuan kepada beberapa lembaga pendidikan dan non pendidikan.	bidang keahlian tertentu	kesenian dsb.	
	Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Beberapa bagian instansi yang membantu sejak awal berdirinya Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi	Universitas Islam Negeri, dan Institut Ilmu Qur'an	Universitas penyelenggara pendidikan Islam
	Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	*Personal approach*	Calon dosen melamar	Calon dosen melamar sendiri kepada lembaga atau lembaga yang meminta mereka untuk menjadi dosen kontrak.	Rekrutmen Dosen
	Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Sistem rekrutmen dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Sistem rekrutmen dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) adalah sistem kontrak yang diprioritaskan terhadap dosen yang memiliki keahlian langka dan sangat dibutuhkan.	Kontrak terhadap dosen dengan keahlian tertentu	Sistem rekrutmen dosen
	Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Pola Rekruitmen dosen	Dilakukan dengan cara meminta bantuan	Mengirimkan sumber daya yang memiliki	Memiliki dosen baru

				kepada lembaga perguruan tinggi, lembaga pemerintah, atau lembaga swasta	keahlian tertentu untuk mengajar	
	Atribut atau karakteristik	X merupakan karakteristik Y	*Personal approach*	Calon dosen melamar tanpa melalui kerjasama dengan perguruan tinggi lain secara kelembagaan.	Calon dosen melamar sendiri kepada lembaga atau lembaga yang meminta mereka untuk menjadi dosen kontrak.	Rekrutmen Dosen
Seleksi Dosen	Jenis (strict inclusion)	X adalah jenis dari Y	Seleksi dosen merupakan jenis rangkaian dari kegiatan pengadaan calon dosen tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA),	Seleksi dosen dilakukan di bawah tanggung jawab Koopertais secara penuh	Kopertais memilih berdasarkan kebutuhan dan bidang keahlian tertentu	Seleksi dosen oleh Kopertais
	Tempat	X adalah tempat Y	Keputusan penerimaan calon dosen	Diterima atau tidaknya, calon dosen tidak tetap untuk mengajar	Dilakukan secara resmi ditetapkan berdasarkan hasil rapat Senat Fakultas,.	Keputusan diambil berdasarkan rekomendasi dari Pimpinan Jurusan atau Pimpinan Fakultas
	Bagian	X adalah bagian dari Y	Proses seleksi yang begitu ketat	Seleksi dilakukan terhadap dosen tetap	Seleksi untuk dosen tidak tetap dilakukan melalui proses wawancara dari masing-masing Dekan	Penentuan proses seleksi oleh Dekan Fakultas
	Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Mekanisme seleksi dosen dirasakan kurang tepat	Banyak calon dosen yang terbaik namun tidak lolos seleksi	Materi tes tidak sesuai seharusnya materi tes berkaitan dengan bidang	Mekanisme seleksi dosen

				karena materi tesnya lebih cenderung kepada pengetahuan umum	keilmuannya, sehingga mereka yang lolos seleksi benar-benar orang yang menguasai bidang keilmuannya	
	Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Dalam tahap seleksi wawancara, dilakuakn berdasarkan kesamaan background	Dilakukan proses pencarian informasi tentang latar belakang organisasi keagamaan atau kemahasiswaan calon dosen,	Peserta yang gagal tes seleksi disebabkan tidak sama latar belakang organisasi keagamaan atau kemahasiswaannya dengan lembaga	Tahapan seleksi
	Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	Persyaratan seleksi.	Dilakukan dengan memeriksa beberapa persyaratan administrasi	Persyaratan administrasi seperti yang diminta dalam pengumuman rekrutmen dosen	Prasyarat selekso dosen
	Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Proses seleksi dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Tidak menjadikan faktor kompetensi seseorang sebagai faktor utama dalam pengambilan keputusan.	Beberapa fakultas mengeluhkan tentang dosen tidak tetap lebih disebabkan faktor kehadiran yang jarang	Kinerja dosen tidak tetap
	Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Proses seleksi	Dilakukan dengan memberikan tes tulis	Tes terdiri dari; tes Pengetahuan Umum, Pengetahuan Agama, dan tes Potensi Akademik yang terdiri dari; tes Potensi Akademik Bahasa Inggris, Bahasa Arab, dan Psikotest.	Mekanisme proses seleksi

	Atribut atau karakteristik	X merupakan karakteristik Y	Tradisi pengambilan keputusan di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Keputusan diterima tidaknya seseorang menjadi dosen, khususnya dosen tidak tetap, selalu diwarnai tarik menarik kepentingan.	Tarik menarik berdasarkan golongan, dan identitas golongan si pelamar, dapat diketahui dari identitas golongan dosen yang merekomendasikannya	Pengambilan keputusan lembaga
Penempatan Dosen	Jenis (strict inclusion)	X adalah jenis dari Y	Khusus pada mata kuliah umum memiliki kebutuhan terhadap dosen yang begitu tinggi.	Maka dilakukan sistem pentahapan yang diterapkan secara tidak konsisten, sehingga banyak dosen yang masih berstatus sebagai dosen luar biasa, akan tetapi mengajar secara mandiri	Dosen-dosen yang sudah memiliki pengalaman mengajar. Hanya dalam perhitungan honornya mereka dianggap sebagai dosen tidak tetap.	Mekanisme penempatan dosen
	Tempat	X adalah tempat Y	Pengisian kekurangan dosen tetap	Dilakukan dengan cara transfer dosen	Transfer dosen dilakukan dari fakultas agama ke fakultas umum.	Solusi kekurangan dosen tetap
	Bagian	X adalah bagian dari Y	Pembagian tugas mengajar pada masing-masing fakultas.	Semua fakultas dengan status Tenaga Pengajar sudah ditempatkan sebagai dosen secara mandiri, walaupun jumlahnya sangat sedikit.	Jumlah dosen mandiri masih sangat jarang jumlahnya	Jobdesk dosen
	Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Ketentuan dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-	Dosen yang masih berijazah S1, sudah tidak dapat ditempatkan	Dosen akan ditentukan sebagai tenaga edukatif jika memiliki ijazah S2.	Mekanisme dosen

			Ayyubi (INISA)	sebagai tenaga edukatif walaupun pada saat rekruitmen, mereka ditempatkan sebagai calon dosen		
	Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Untuk mengisi kekurangan dosen tetap	Institut melakukan transfer dosen dari fakultas agama ke fakultas umum.	Transfer ini ada yang bersifat sementara dan permanen, tergantung pada kesamaan latar belakang keilmuannya	Solusi penempatan dosen tetap
	Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	Kurangnya jumlah dosen tetap	Maka dosen tidak tetap lebih diberdayakan dalam mengikuti kegiatan- kegiatan di luar kuliah	Semua fakultas pada prinsipnya lebih mendahulukan dosen tetap.	Kurangnya dosen tetap
	Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Status calon dosen	Calon dosen lebih banyak berstatus sebagai asisten bahkan masih berstatus sebagai tenaga pengajar belum tenaga edukatif, sudah mengajar secara mandiri.	Padahal jika dilihat dari peraturannya, mereka baru boleh mengajar secara mandiri jika sudah memiliki pangkat Asisten ahli atau Lektor.	Kepangkatan dosen
	Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Seorang calon dosen yang baru lulus tes seleksi	Di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), calon dosen tidak dapat langsung mengajar.	Prasyaratnya dosen harus memiliki jabatan akademik minimal asisten ahli baru ditempatkan sebagai tenaga pengajar	Calon dosen tetap
	Atribut atau	X merupakan	Proses penempatan	Aspek primordialisme	Primordialisme	Penempatan dosen tetap

	karakteristik	karakteristik Y	dosen dalam berbagai posisi		berdasarkan latar belakang organisasi keagamaan dan kemahasiswaan.	
pengembangan Dosen	Jenis (strict inclusion)	X adalah jenis dari Y	Program pengembangan dan peningkatan kualitas dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Diprioritaskan untuk dosen-dosen yang berstatus dosen tetap.	Dosen tetap yang telah memiliki jabatan akademik minimal Asisten Ahli	Prasayaat pengembangan dosen
	Tempat	X adalah tempat Y	Peningkatan kualitas tulisan dosen	Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) merencanakan untuk melakukan standarisasi tulisan ilmiah.	Artikel yang dimuat dalam jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional	Program pengembangan dosen
	Bagian	X adalah bagian dari Y	Studi lanjut adalah bagian untuk meningkatkan kemampuan dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dalam bidang keilmuannya.	Dosen melanjutkan studi ke jenjang S2 dan S3	Studi lanjut dapat dilakukan di dalam dan luar negeri dengan memperoleh beasiswa pemerntah atau yayasan	Program pengembangan dosen
	Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Keterlambatan kenaikan pangkat dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-	Lebih disebabkan oleh kurang adanya usaha dari dosennya sendiri dalam mengurus kenaikan pangkatnya,	Perlu adanya peningkatan kualitas dan komitmen dosen dalam meningkatkan jenjang karir dosen	Ketidakdisiplinan dosen

			Ayyubi (INISA)	bukan karena faktor keterlambatan penyelesaian studi lanjutnya.		
	Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sudah mendirikan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM)	LPM berfungsi untuk melakukan standarisasi mutu dosen dalam berbagai aspek akademik	Kemampuan dosen seperti dalam aspek mengajar dan menulis karya ilmiah.	Lembaga peningkatan karir dosen
	Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	Memberikan pelatihan.	Pelatihan tentang *teaching skill*	Pelatihan diberikan kepada dosen-dosen yang berasal dari bidang non kependidikan	Peningkatan kualitas dosen
	Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Peningkatan kualitas pendidikan dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Pengiriman dosen ke beberapa Negara untuk menempuh studi lanjut ke jenjang S2 atau S3.	Studi lanjut dilakukan baik melalui beasiswa pemerintah ataupun yayasan	Peningkatan kualitas pendidikan dosen
	Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Peningkatan kualitas pendidikan dosen	Selain dengan studi lanjut, peningkatan kemampuan dalam bidang keilmuan dosen juga dilakukan dengan mengadakan kegiatan diskusi internal dosen.	Diskusi dilakukan melalui konsorsium bidang ilmu, dan beberapa seminar yang membahas tentang materi tertentu dalam suatu bidang ilmu tertentu, baik ilmu agama maupun ilmu umum	Peningkatan kualitas pendidikan dosen
	Atribut atau	X merupakan	Beberapa bidang	Bidang sasaran	Yaitu dalam bidang	Sasaran peningkatan

	karakteristik	karakteristik Y	sasaran	peningkatan kualitas dosen	penguasaan materi, penugasan metodologi pengajaran, penulisan ilmiah dan melakukan penelitian.	kualitas dosen
Kompensasi Dosen	Jenis (strict inclusion)	X adalah jenis dari Y	Pemberian kompensasi di lembaga	Beberapa jenis kompensasi yang diberikan terhadap dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Pemberian kompensasi berupa gaji pokok, tunjangan jabatan akademik, tunjangan jabatan struktural jika dosen memiliki jabatan, honor mengajar, dan uang transportasi mengajar.	Ragam pemberian kompensasi
	Tempat	X adalah tempat Y	Mekanisme pembayaran kompensasi	Untuk membayar kompensasi Dosen Tamu, selama ini banyak mendapatkan sponsor	Sponsor pemberi kompensasi dari beberapa lembaga luar negeri dan yang paling sering adalah dari Kairo *University*.	Kompensasi dosen tamu
	Bagian	X adalah bagian dari Y	Sistem pemberian kompensasi antara dosen	Kompensasi dibedakan dengan dosen yang memiliki keahlian langka dan keahlian biasa.	Di mana dosen dengan keahlian langka diberikan kompensasi lebih tinggi. Dosen yang dianggap memiliki keahlian langka dibedakan uang transportnya berdasarkan jenjang pendidikannya.	Perbedaan sistem kompensasi antar dosen

	Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Perbedaan penetapan honor mengajar	Pemberian honor mengajaar relatif lebih tinggi pada dosen luar Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Hal ini disebabkan karena sulitnya mencari tenaga dosen yang mau mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), karena selama ini honor yang ditetapkan terlalu kecil.	Penetapan honor mengajar dosen
	Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Sumber keuangan	Membayar kompensasi	Berasal dari mahasiswa dan beberapa sponsor kegiatan pondok pesantren.	Pemberian kompensasi
	Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	Kebijakan pemberian kompensasi pada beberapa fakultas	Ditetapkan kebijakan untuk memberikan kompensasi yang berbeda antar fakultas	Pemberian kompensasi pada dosen dengan keahlian khusus, lembaga harus bersaing dengan perguruan tinggi keagamaan lainnya yang tentu menawarkan kompensasi yang tinggi.	Kebijakan pemberian kompensasi
	Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Sistem kompensasi dibedakan antara dosen tetap dengan dosen tidak tetap.	Untuk dosen tetap atau dosen tidak tetap yang berasal dari Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) terdapat perbedaan honor dalam SKS mengajar	Dosen tetap diberikan honor kelebihan SKS mengajar dan uang transport mengajar dengan honor yang dibedakan dengan dosen tidak tetap yang berasal dari luar Institut Agama Islam Shalahuddin Al-	Sistem kompensasi antar dosen

					Ayyubi (INISA) dengan honor yang relatif lebih tinggi	
	Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Kebijakan pemberian kompensasi pada Dosen tetap Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Dosen tetap menerima kompensasi berupa gaji, tunjangan jabatan fungsional, tunjangan jabatan struktural jika memiliki jabatan, honor kelebihan jam mengajar, dan uang transportasi.	Kompensasi yang diberikan kepada dosen tetap diberikan sesuai dengan jenjang karir dan kualitas dosennya.	Kebijakan pemberian kompensasi pada Dosen tetap
	Atribut atau karakteristik	X merupakan karakteristik Y	Perbedaan pemberian kompensasi antar dosen dengan keahlian dan non keahlian	Dosen dengan keahlian langka, mereka diberikan honorarium yang besarnya disesuaikan dengan kemampuan masing-masing fakultas dan dibayarkan pada setiap bulan.	Sedangkan untuk dosen dengan keahlian biasa, mereka diberikan honorarium yang dibayarkan pada tiap semester saja	Pemberian kompensasias dosen dengan keahlian dan non keahlian.

B. Pembahasan

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Handoko, (1997) berpendapat bahwa Perencanaan SDM atau perencanaan pegawai merupakan serangkaian aktivitas yang dilaksanakan untuk memprediksi permintaan usaha pada organisasi di masa mendatang dalam melengkapi kebutuhan pegawai yang dimunculkan oleh kondisi tersebut. Perencanaan SDM berarti memprediksi secara sistematik suatu permintaan serta bekal pegawai pada organisasi di masa mendatang.

Wawasan lain terkait arti perencanaan SDM dikemukakan oleh Mangkunegara, (2003) Perencanaan pegawai dapat didefinisikan sebagai proses memastikan kebutuhan pegawai berdasarkan penelaahan, peningkatan, penerapan, serta pengawasan kebutuhan tersebut yang terintegrasi dengan perencanaan organisasi, guna menghasilkan jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat serta memiliki manfaat secara ekonomis (Nilawati & Djaja, 2014).

Pentingnya perencanaan SDM bagi pencapaian tujuan organisasi dapat dilihat bahwa nyaris semua pembuatan rencana strategis organisasi, selalu disertai kelompok khusus dalam merencanakan SDM. Pembuatan rencana strategis organisasi umumnya di awali dengan merumuskan visi misi organisasi, kemudian diikuti oleh perumusan program strategis untuk menghasilkan misi yang ditetapkan. Program strategis tersebut dibagi menjadi beberapa bagian, tergantung pada lingkup atau domain proses organisasi tersebut. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut merupakan institusi pendidikan, maka domain prosesnya dapat meliputi aktivitas pembelajaran, kemahasiswaan, hubungan internasional dan lain-lain.

Demikian juga jika organisasi tersebut merupakan lembaga sertifikasi, dapat diidentifikasi proses umum meliputi; penyediaan, penilaian, pemberian sertifikat serta

penjaminan mutu. Pada setiap program strategis, dapat dipetakan kaitannya dengan komponen pendukung pada ikatan nilai bawah, yakni terkait kesiapan SDM, dukungan sarana prasarana, keuangan serta riset dan pengembangan. Oleh karena itu, penyusunan perencanaan SDM tanpa mengacu pada visi misi organisasi merupakan hal yang sia-sia (Ai Rosita, 2017).

Suatu tujuan perencanaan yang jelas dan tunggal menjadi sebuah faktor yang penting dianggap sebagai kontribusi yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi, walaupun formalisasi perencanaan yang dilakukan perusahaan rendah. Hal tersebut mengandung makna bahwa proses perencanaan yang tidak akurat dapat berbanding terbalik dengan kinerja organisasonal, sedangkan suatu pendekatan perencanaan SDM yang terfokus secara baik berperan meningkatkan kinerja organisasional.

Proses formalisasi perencanaan cenderung lebih sistematis mengatasi berbagai kesenjangan dan banyak variasi dalam pemanfaatan sumber daya manusia, sehingga menjadi lebih baik dalam menerjemahkan data ke dalam evaluasi kompetensi inti yang sangat penting untuk mendefinisikan orientasi strategik perusahaan kepada permasalahan yang lebih operasional. Dengan demikian kegiatan formal SDM dapat mengurangi keragaman yang tidak produktif bagi pengembangan kinerja organisasi, bahkan dapat meningkatkan sinergi dalam organisasi (Majang Palupi, 2018).

Perencanaan SDM adalah salah satu dari sejumlah praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia yang memiliki peran meningkatkan kinerja organisasional. Dalam artikel Lam dan Schrubroeck (1998), data yang ada dianalisis dalam tiga fase: (1) menetapkan serangkaian orientasi tujuan perencanaan SDM dari berbagai sampel perusahaan, (2) menguji perbedaan kinerja perencanaan SDM yang dirasakan pada berbagai orientasi tujuan yang berbeda, (3) menguji efek bersama (*joint effects*) dari

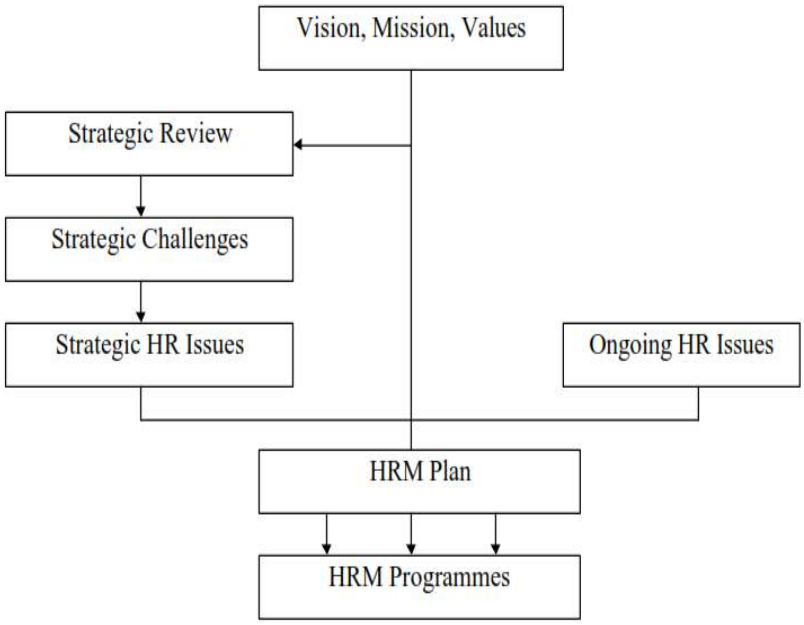
formalitas proses perencanaan dan tujuan perencanaan sumber daya manusia pada kinerja kemanfaatan secara organisasional.

Dunia Pendidikan Formal untuk mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Suatu lembaga pendidikan formal (baik pemerintah maupun swasta), tanpa didukung sumber daya manusia, dalam hal ini perangkat sekolah, mulai dari kepala sekolah/rektor/dekan sampai ke para guru/dosen harus bersesuaian, baik dari segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya. Karena lembaga pendidikan formal tersebut tidak dapat mempertahankan eksistensinya, mengembangkan lembaganya di masa mendatang bila hanya berjalan sendiri-sendiri. Oleh karena itu diperlukan adanya langkah-langkah untuk menjamin bahwa tersedianya guru/dosen yang tepat untuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan (Ritawati, 2015).

Rebore (2004) mengemukakan melalui proses perencanaan sumber daya manusia, lembaga pendidikan dapat memastikan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan dengan tepat sehingga SDM secara efektif mampu optimal pada posisinya sehingga sasaran serta tujuan organisasi dapat tercapai. Pidarta (1988) mengemukakan perencanaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan meliputi: 1) peramalan jumlah SDM yang diperlukan lembaga Pendidikan; (2) jenis keahlian yang dibutuhkan dan berapa banyak SDM yang diperlukan masing-masing keahlian; (3) upaya menempatkan SDM pada kedudukan jabatan yang sesuai dalam jangka waktu tertentu secara efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan lembaga pendidikan. Perencanaan SDM adalah sebuah pengembangan dan juga strategi dalam penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan yang komprehensif untuk pemenuhan kebutuhan lembaga pendidikan di masa mendatang. Dengan demikian dapat disimpulkan perencanaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kegiatan analisis serta peramalan/

perkiraan atau melakukan proyeksi atas kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan (Winarti, 2018).

Model yang digunakan untuk membangun rencana manajemen SDM di bawah. Terlihat keterkaitan erat antara rencana manajemen SDM dengan visi misi dalam organisasi.



Gambar 4.1: Model Perencanaan Manajemen SDM (CSB, 1996)

Berdasarkan gambar tersebut, dapat diturunkan 5 (lima) langkah dalam membangun rencana manajemen SDM yaitu (CSB, 1996): 1) Melakukan analisis strategis tingkat unit, agar dapat memahami visi, misi, dan nilai organisasi tingkat unit, *review* strategis tingkat unit serta tantangan yang harus dihadapi oleh unit tersebut; 2) Mengindentifikasi isu strategis sumber daya manusia berdasarkan hasil analisis strategis; 3) Mengidentifikasi isu sumber daya manusia strategis yang berjalan, terlebih yang dapat mempengaruhi efektivitas unit; 4) Prioritas isu strategis serta isu terindentifikasi suatu tindakan untuk menyelesaikan isu; 5) Membuat rencana manajemen sumber daya serta program terkait berdasarkan acuan dari langkah sebelumnya (Ai Rosita, 2017).

Sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren, kesiapan sumber daya manusia diukur dari kuantitas dan kualitas tenaga dosen tetap, sehingga keberadaan dosen tidak tetap tidak dapat menjadi barometer kesiapan lembaga dari sumber daya manusianya, karena ada beberapa keterbatasan dosen tidak tetap yang tidak dapat menyamai peranan dosen tetap.

Perencanaan sumber daya manusia khususnya dosen, lebih diprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan dosen tetap pada beberapa fakultas, karena berdasarkan analisis hasil wawancara ditemukan satu kondisi yang menunjukkan bahwa pada beberapa fakultas mengalami kekurangan tenaga dosen tetap yang sangat tinggi jika dibandingkan dengan jumlah mahasiswa yang ada.

Kemudian untuk rencana penambahan dosen tetap Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) biasanya ditetapkan melalui mekanisme rapat Pimpinan Harian Institut, untuk membicarakan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan.

Berdasarkan beberapa data di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan pengadaan sumber daya manusia di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) tidak bisa lepas dari kebijakan Koopertais sebagai penyelenggara, sehingga kewenangan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) hanya dalam menentukan alokasi pada masing-masing fakultas atau program studi berdasarkan jumlah yang sudah disetujui oleh Koopertais.

Dapat diakui bahwa, kebutuhan akan dosen pada fakultas dan program studi untuk saat ini, dapat diatasi dengan merekrut dosen tidak tetap, tetapi perlu diingat satu hal bahwa, status tetap tidaknya dosen memang akan berpengaruh besar terhadap peranannya dalam Mengembangkan suasana akademik (*academic atmosphere*) di lingkungan kampus.

Kenyataan di lapangan, dosen tidak tetap biasanya akan langsung pulang setelah selesai mengajar, padahal keberadaan dosen sangat dibutuhkan dalam pengembangan ilmu dan pengembangan intelektualitas mahasiswa.

Selain itu, dosen tidak tetap juga kurang terbina kemampuannya, karena biasanya program pembinaan lebih ditujukan untuk dosen tetap, dan kalaupun sudah terbina, loyalitas mereka untuk tetap mengabdi di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) juga perlu diperhatikan, karena pegawai akan mencurahkan tenaga dan loyalitasnya terhadap suatu organisasi, jika tuntutannya terpenuhi.

Tuntutan tersebut bukan hanya sekedar imbalan ekonomi, tetapi lebih dari itu adalah rasa aman, perlakuan sebagai manusia, hubungan yang baik dengan orang-orang, dan dukungan untuk memenuhi harapan.

Jika paparan di atas dikaitkan dengan kondisi di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dalam hal kompensasi terhadap dosen tidak tetap, nampaknya loyalitas dan kinerja dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)akan menjadi persoalan, sehingga tidak menutup kemungkinan akan terjadi fenomena keluar masuk seorang dosen dalam mengisi kebutuhan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) akan tenaga dosen, padahal pengalaman mengajar merupakan suatu indikator yang cukup signifikan dalam menentukan kualitas seorang dosen.

Sebagai lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren, memiliki dosen tetap tentu lebih menguntungkan dibandingkan dengan memiliki tenaga dosen tidak tetap, karena ini akan berimplikasi pada besarnya biaya kompensasi yang harus disediakan. Akan tetapi adanya rencana untuk merekrut dosen tidak tetap, sementara dosen tetap belum tersedia juga tidak salah, apalagi jatah dosen tetap untuk setiap program studi masih dibatasi oleh Koopertais yang menaungi perguruan tinggi keagamaan.

Jika dianalisa dalam proses awal pengembangan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), dapat terlihat tidak menyiapkan SDM secara matang, karena dari awal dibukanya beberapa program studi, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) lebih mengandalkan bantuan dari beberapa lembaga di luar seperti; Universitas Islam Negeri, Institut Ilmu Qur'an, dan Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi dan lain sebagainya.

Akibat perencanaan yang kurang matang, maka tidak heran kalau sampai sekarang jumlah dosen tetap pada beberapa fakultas dan program studi masih sangat sedikit, padahal mayoritas program studi yang ada sekarang sudah berlangsung puluhan tahun. Kemudian jika dilihat dari segi kualitasnya, terlihat bahwa Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sedang melakukan peningkatan kualitas sumber daya dosennya, dengan menetapkan beberapa perubahan kualifikasi keahlian. Perubahan rencana tersebut sesuai dengan pemahaman bahwa pengembangan organisasi tidak dapat dilepaskan dari perubahan dan pengembangan organisasi, yakni suatu upaya yang direncanakan, dimulai oleh para ahli melalui proses, untuk membantu organisasi dalam mengembangkan keterampilan diagnostiknya, penguasaan strategi hubungannya dalam bentuk sistem sementara atau setengah jalan, serta persamaan budaya.

Pada dasarnya peningkatan organisasi perlu dilaksanakan, karena mengarah pada peningkatan efektiftas organisasi dengan tujuan berupaya melakukan pembaruan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perilaku anggota organisasi. Organisasi yang efektif dapat melakukan perubahan terencana dalam keseluruhan instrumen maupun pola, struktur, budaya, pergerakkan kelompok, kualitas SDM, strategi usaha, dan lain-lain (Poluakan, 2016).

Persiapan tersebut bukan hanya berkaitan dengan penambahan dosen dengan keahlian yang sesuai saja, akan tetapi juga berkaitan dengan perubahan dan

pengembangan keahlian dan keterampilan serta sikap sumber daya dosen yang ada, sehingga mampu mencapai tujuan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren, untuk berkompetisi pada tingkat nasional maupun internasional.

2. Rekrutmen Dosen

Sebelum mengisi lowongan kerja, organisasi haruslah terlebih dahulu melacak personal yang tidak hanya memenuhi kriteria posisi tersebut, namun juga memiliki minat terhadap pekerjaan tersebut.

Organisasi membutuhkan sejumlah pegawai dalam upaya menghasilkan eksistensi untuk mencapai suatu tujuan. pegawai tersebut berfungsi sebagai operator yang menjadi tugas pokok dalam organisasi. Setelah memiliki perencanaan SDM, analisis serta kategorisasi pekerjaan, maka langkah berikutnya adalah melakukan proses rekrutmen. Rekrutmen merupakan suatu kegiatan mencari, menemukan, serta menarik pelamar untuk dipekerjakan pada suatu organisasi.

Maksud rekrutmen adalah kegiatan memiliki stok calon pelamar dalam jumlah banyak, sehingga organisasi mempunyai kesempatan lebih besar untuk mengambil suatu pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar yang dibutuhkan. Proses rekrutmen berlangsung saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar (Kurnia & Santoso, 2018).

Rekrutmen merupakan serangkain aktivitas untuk mencari pelamar dengan motivasi, kemampuan, keahlian serta pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang teridentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Tujuan tersebut adalah untuk memberikan satuan kerja efektif kepada organisasi guna menghasilkan tujuan studi tentang manajemen organisasi, bagaimana seharusnya organisasi dapat

mengembangkan, menggunakan serta memelihara pegawai dalam kualitas dan kuantitas yang tepat.

Rekrutmen dilaksanakan untuk menambah pegawai baru dalam satuan kerja yang menuntut aktifitas tinggi. Dalam proses rekrutmen membutuhkan tersedianya proses seleksi yang selektif, hal tersebut dilakukan untuk pemerataan pegawai sehingga kekuatan SDM yang dimiliki menjadi seimbang (Leli Sumanti Lubis, 2017).

Spector, (2012) berpendapat, Guna memudahkan proses perekrutan calon pegawai, maka organisasi harus memiliki arsip data kandidat dalam jumlah yang banyak. Ketika organisasi mempunyai arsip data calon kandidat dalam jumlah lebih, maka dengan mudah memilih calon kandidat dari kumpulan arsip data tersebut.

Alonso, (2014) Secara acuan, rekrutmen ditujukan untuk menggabungkan kumpulan data kandidat yang dinilai terbaik untuk proses seleksi selanjutnya, sehingga organisasi dapat dengan mudah memilih calon kandidat sesuai kebutuhan. Beragam alat serta metode yang digunakan dalam rekrutmen, perlu disesuaikan dengan karakteristik calon kandidat, sehingga pelamar tertarik untuk membaca iklan lowongan kerja. Selanjutnya diharapkan agar calon kandidat memiliki keinginan untuk melamar posisi yang sedang dicari (Wiroko, 2018).

Rao (2010) telah mengidentifikasi rekrutmen internal karyawan referensi, perencanaan suksesi, wawancara, tes kepribadian, perekrutan koran, lembaga pencari profesional, dan biodata sebagai praktek kepegawaian tingkat senior dominan. Parry dan Tyson (2008) telah meneliti bahwa secara online metode perekrutan lebih cocok untuk pengetahuan pekerja dan manajemen menengah dan kurang tepat untuk pekerjaan kerah biru atau sangat manajemen tingkat tinggi.Tampaknya penggunaan metode rekrutmen online tetap lebih lazim di organisasi pelayanan. Namun, dalam prakteknya,

hal tersebut tidak sesederhana kedengarannya (O'Leary *et al.* 2002). Rekrutmen adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja (Odoguwu, 2012).

Newell dan Rice (1999) mencatat bahwa untuk beberapa, rekrutmen/seleksi terletak di pusat sangat praktek sumber daya manusia dalam organisasi dimana keputusan pengangkatan merupakan salah satu yang paling penting yang pernah diambil oleh majikan (Aziz, Maarif, & Sukmawati, 2017).

Rekrutmen juga dapat mempengaruhi kinerja, hal tersebut dapat dibuktikan oleh teori Schuler (1987) yang mengemukakan bahwa efektifitas rekrutmen yang dilakukan dengan baik akan membantu lembaga dalam memperoleh tujuan umum yang meliputi; produktifitas kerja, kualitas kehidupan kerja dan kepatuhan kerja. Sedangkan castetter (1996) mengemukakan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, akan menimbulkan masalah yang menuntut biaya tinggi, seperti ketidakcocokan antara penempatan personel dengan jabatan yang dipercayakan, kinerja rendah, ketidakhadiran pegawai tinggi, sering terlambat perilaku anti organisasi dan masa kerja jabatan yang tidak pasti. Dan hal tersebut dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Budi Suhardiman, dalam hasil penelitiannya menunjukkan 0.588 atau 58,8% kinerja dipengaruhi oleh rekrutmen dan 41,2% dipengaruhi oleh factor lain , factor – factor tersebut antara lain motivasi dan komitmen individu (Jaya, Novarini, & Suarjana, 2018).

Kunci utama untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas adalah terletak pada proses perekrutan, seleksi, *training* dan *development* calon dosen. Profesional dosen merupakan bagian yang paling potensial dalam menentukan kualitas lulusan di suatu perguruan tinggi, oleh karena itu dibutuhkan proses seleksi dosen yang efektif guna mendapatkan dosen yang berdedikasi tinggi. Sulitya mencari calon dosen yang berkualitas, disebabkan karena perekrutan dosen tidak melalui proses seleksi yang

ketat. Hal tersebut disebabkan karena kurangnya media untuk menyampaikan informasi penerimaan dosen yang menyebabkan jumlah pelamar calon dosen sedikit, sehingga tidak dilakukannya proses penyeleksian (Tertiaavini, 2015).

Berdasarkan dari sumber dan metodenya, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) melakukan rekrutmen dosen secara internal dan eksternal. Secara internal, keuntungan dan kerugian akan terjadi jika dilakukan promosi dari dalam organisasi (perekruitan internal) atau merekrut dari luar (perekrutan eksternal). Promosi dari dalam biasanya dianggap sebagai hal yang positif dalam memberikan penghargaan terhadap pekerjaan yang bagus, dan beberapa perusahaan benar-benar menggunakannya. Meskipun demikian, kerugiannya adalah mempertahankan cara kerja operasional yang lama. Lagi pula, akan ada pertanyaan tentang apakah ada kesempatan kerja yang sama bila anggota-anggota kelas yang diproteksi tidak diwakili secara cukup di organisasi. Melalui proses rekrutmen tersebut, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dapat melakukan rekrutmen dosen dengan baik. Untuk rekrutmen dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), dilakukan melalui beberapa metode.

Pertama, Rekruitmen dosen tetap dilakukan melalui penerimaan orang yang mutasi, yaitu menerima orang-orang dari luar yang ingin menjadi tenaga dosen di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Mekanisme rekrutmen dosen melalui mutasi tersebut, dilakukan oleh masing-masing fakultas yang diajukan ke tingkat Rektorat. Rekomendasi dari masing-masing fakultas diperlukan untuk memastikan apakah sesuai dengan kebutuhan atau tidak, dan keputusan “lolos butuh” hal tersebut ditetapkan berdasarkan hasil rapat Senat Fakultas.

Mengingat Senat pada hampir semua fakultas dikuasai oleh dosen-dosen yang berasal dari organisasi tertentu, maka nuansa yang terlihat adalah latar belakang

organisasi itu yang menjadi faktor pertimbangannya, keputusan diambil berdasarkan rapat pimpinan fakultas yang diajukan ke tingkat Institut, sehingga unsur primordialismenya tidak terlalu kelihatan, walaupun akan sedikit dihambat pada saat interview dengan pihak Institut.

Kedua, Rekruitmen dosen melalui sistem kontrak yakni dengan mengangkat beberapa orang dosen, yang memiliki keahlian tertentu, yang langka dan sangat dibutuhkan, untuk dikontrak sebagai tenaga pengajar atau sebagai tenaga pimpinan, dalam jangka waktu tertentu. Saat ini, belum terdapat petunjuk pelaksanaan serta petunjuk teknis yang mengatur dosen kontrak ini, sehingga diserahkan kepada masing-masing fakultas untuk mengatur hal tersebut. Oleh karenanya, lama waktu kontraknya pun tidak sama antara satu fakultas dengan fakultas yang lain.

Rekrutmen dosen dengan sistem kontrak, termasuk metode baru di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), karena metode tersebut baru dilakukan pada saat membutuhkan tenaga dosen pada beberapa fakultas, baik umum maupun agama.

Ketiga, Rekruitmen dosen dilakukan dengan cara meminta bantuan kepada lembaga perguruan tinggi, lembaga pemerintah, atau lembaga swasta, untuk mengirimkan sumber daya yang memiliki keahlian tertentu untuk mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Rekruitmen dosen dengan sistem kerjasama tersebut, sebenarnya bukan merupakan hal yang baru di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), hanya saja sebelumnya kerjasama dilakukan lebih banyak dengan lembaga perguruan tinggi luar negeri, seperti Universitas Al-Azhar Kairo dan beberapa perguruan tinggi lainnya, sehingga sudah sejak dulu Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) memiliki dosen tamu yang berasal dari perguruan tinggi tersebut.

Perbedaannya sekarang bahwa kerjasama Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) juga dilakukan dengan beberapa lembaga pendidikan dan non kependidikan dalam negeri, untuk mengirimkan sumber daya manusiannya menjadi pengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Dosen yang direkrut dengan metode ketiga tersebut, ditempatkan sebagai dosen tidak tetap dengan ketegori dosen tamu dan dosen honorer dengan insentif yang berbeda dengan dosen honorer biasa, dengan pertimbangan langkanya keahlian yang mereka miliki.

Keempat, Rekruitmen dosen dilakukan dengan menarik dosen dari luar atau dalam kampus Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sendiri untuk ditempatkan sebagai dosen tidak tetap pada masing-masing fakultas dengan status dosen honorer biasa.

Rekruitmen internal dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dosen dengan keahlian biasa yang banyak dimiliki dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), sedangkan rekruitmen secara eksternal, dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dosen dengan keahlian yang tidak dimiliki dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), sehingga lebih banyak direkrut dari kalangan profesional.

Dengan metode keempat tersebut, banyak dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang berstatus tetap pada fakultas tertentu, tetapi menjadi dosen tidak tetap pada fakultas yang lain, sehingga sulit mencari data yang akurat berapa jumlah dosen tidak tetap yang dimiliki oleh masing-masing fakultas, karena tidak sedikit dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang mengajar lebih dari satu fakultas.

Meskipun alternatif metode rekrutmen tersebut dibenarkan secara teoritis, tetapi hal tersebut menunjukkan bahwa pembukaan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) tidak dibarengi dengan kesiapan sumber daya manusianya khususnya dosen, padahal dosen menjadi salah satu penentu utama kualitas suatu perguruan tinggi. Dengan alasan apapun, memiliki dosen tetap lebih efektif dibandingkan dosen tidak tetap dengan segala keterbatasannya.

3. Seleksi Dosen

Mangkuprawira (2014) mengungkapkan bahwa "penyeleksian pelamar merupakan proses memilih atau menetukan individu-individu berkualitas untuk mengisi posisi-posisi dalam perusahaan". Dalam kondisi personal yang ideal, penyeleksian berarti pemilihan pelamar terbaik saja untuk mengisi suatu posisi tertentu. Setelah posisi terbuka, manajer sumber daya manusia me-*review* pelamar berkualitas yang sesuai dengan pendapat pimpinan, namun situasi ideal tersebut jarang terjadi. Kenyataannya, proses seleksi sebenarnya menyangkut proses sebuah pertimbangan tidak tentang pelamar, tetapi tentang kesesuaian antara orang dan pekerjaan.

Proses seleksi dimulai dengan wawancara pendahuluan. Langkah berikutnya pelamar melengkapi formulir lamaran atau memberikan *resume*. Proses tersebut berlanjut dengan serangkaian tes seleksi, satu wawancara kerja atau lebih, serta saringan prakerja yang meliputi pemeriksaan latar belakang dan referensi. Manajer yang merekrut karyawan kemudian menawarkan pekerjaan kepada pelamar yang berhasil, tergantung pada bagus tidaknya pemeriksaan kesehatan. Mondy (2008) mengatakan "bahwa seorang pelamar bisa ditolak sewaktu-waktu selama proses seleksi" (Devira Pusparani, 2018).

Suatu proses rekrutmen dan seleksi yang sesuai dengan prosedur sangat dibutuhkan agar perusahaan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Proses rekrutmen dan seleksi yang memenuhi prosedur, di mana proses tersebut berjalan secara prosedural dan bersifat objektif dapat membawa implikasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang capable untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut.

Tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Meskipun tujuannya terdengar sangat sederhana, proses tersebut ternyata sangat kompleks, memakan waktu cukup lama dan biaya yang tidak sedikit dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Kesalahan dalam memilih orang yang tepat sangat besar dampaknya bagi perusahaan atau organisasi. Hal tersebut bukan hanya karena proses rekrutmen dan seleksi itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang di sekitarnya (Bellionardi, 2013).

Proses seleksi sumber daya manusia juga merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan (Sunyoto,2012). Tahap-tahap seleksi sumber daya manusia yang dilakukan oleh pihak manajemen suatu organisasi, yaitu penerimaan pendahuluan, tes-

tes penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi-referensi, evaluasi medis (tes kesehatan), wawancara oleh penyelia, dan keputusan penerimaan (Handoko, 1997). Menurut Siagian pada tahun 2008 dalam Sunyoto (2012) dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, empat macam tantangan perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi, yaitu 1) penawaran tenaga kerja, 2) tantangan etis, 3) tantangan organisasional, dan 4) kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan (Halim, 2016).

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari: perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Simamora (2004), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu (Etikawati & Udjang, 2019).

Dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi harus dilakukan secara hati-hati agar apa yang menjadi kebutuhan organisasi atau perusahaan dapat tercapainya tujuan sesuai dengan yang diinginkan. Oleh karena tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar yang berkualifikasi yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya paling sedikit (Simamora, 1997). Sedangkan tujuan seleksi adalah untuk mencocokan orang dengan pekerjaannya secara benar, jikalau individu atau calon kandidat dalam

beberapa sebab tidak sesuai dengan pekerjaan maupun organisasi, kemungkinan akan angkat kaki dari perusahaan. Walaupun beberapa putaran karyawan barangkali positif bagi perusahaan (Siagian, 2002) atau dengan kata lain tujuan seleksi adalah memilih orang-orang yang cocok dengan pekerjaan dan perusahaan (Suparni, 2017).

Penelitian yang dilakukan Monica Zaharie dan Codruta Osoian yaitu praktik perekrutan pekerjaan dan seleksi merupakan prasyarat bagi perusahaan yang bertujuan untuk mendapatkan karyawan kompetitif dan terampil. Secara empiris mengeksplorasi dan membandingkan perekrutan dan seleksi karyawan studi kasus pada organisasi kecil dan menengah.

Selain itu juga penelitian yang dilakukan Ellyta Yullyanti dengan kesimpulan bahwa seleksi signifikan dipengaruhi oleh perekrutan yang mencakup perencanaan dan waktu pelaksanaan perekrutan. Kedua, ditemukan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh seleksi yang tercermin dari prosedur seleksi, peserta seleksi, dan pelaku seleksi. Ketiga, perekrutan memengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui proses seleksi (Sudiardhita, 2017).

Sebagai bagian dari lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren yang berada di bawah pembinaan Koopertais, seleksi dosen yang merupakan rangkaian dari kegiatan pengadaan tenaga dosen di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), berada di bawah tanggung jawab Koopertais secara penuh, sehingga sampai saat ini, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) tidak dapat melakukan seleksi dosen tetap, sesuai dengan harapan dan standar ideal yang ditetapkan.

Berdasarkan data dalam beberapa tahun terakhir, yang dikuatkan dengan informasi dari beberapa sumber informasi, seleksi calon dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dilakukan melalui tiga tahap:

1. Seleksi dilakukan dengan memeriksa beberapa persyaratan administrasi, seperti yang diminta dalam pengumuman rekrutmen dosen;
2. Seleksi dilakukan dengan memberikan tes tulis yang terdiri dari; tes Pengetahuan Umum, Pengetahuan Agama, dan tes Potensi Akademik yang terdiri dari; tes Potensi Akademik Bahasa Inggris, Bahasa Arab, dan Psikotest;
3. Tes wawancara yang diberikan kepada peserta tes yang lolos tahap pertama dan kedua.

Berdasarkan data dari beberapa sumber yang pernah mengikuti tes di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), dalam tahap wawancara sering digunakan untuk proses pencarian informasi tentang latar belakang organisasi keagamaan atau kemahasiswaan calon dosen, sehingga tidak jarang peserta tes gagal seleksi disebabkan tidak sama latar belakang organisasi keagamaan atau kemahasiswaannya dengan organisasi yang dimiliki pimpinan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Proses seleksi yang begitu ketat tersebut, ternyata hanya dilakukan terhadap dosen tetap, sedangkan untuk dosen tidak tetap seleksi dosen hanya dilakukan melalui proses wawancara dari masing-masing Dekan, dan itupun hanya mempertanyakan tentang komitmennya untuk mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Keputusan diterima atau tidak calon dosen tidak tetap untuk mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), secara resmi ditetapkan berdasarkan hasil rapat Senat Fakultas, walaupun keputusan awalnya diambil berdasarkan rekomendasi dari Pimpinan Jurusan atau Pimpinan Fakultas.

Berkaitan dengan proses pengambilan keputusan ditingkat Senat Fakultas, faktor latar belakang organisasi calon dosen tidak tetap sering kali menjadi bahan

pertimbangan, sehingga latar belakang orang yang merekomendasikannya menjadi pertimbangan khusus dalam pengambilan keputusan.

Menganalisis data di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa, proses seleksi dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), tidak menjadikan faktor kompetensi seseorang sebagai faktor utama dalam pengambilan keputusan, walaupun pada beberapa fakultas keluhan yang disampaikan mahasiswa tentang dosen tidak tetap lebih disebabkan faktor kehadiran yang jarang.

Meskipun dalam seleksi dosen masih memiliki kelemahan seperti tersebut di atas, khususnya dalam seleksi calon dosen tetap, tetapi jika dilihat dari laporan tentang daftar Nama peserta tes yang lulus seleksi, kualitas seleksi dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang lulus cukup baik.

Berdasarkan hal tersebut, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) membuat konsorsium bidang ilmu, adalah suatu lembaga yang terdiri dari para pakar dalam berbagai spesifikasi bidang ilmu. Menurut Pembantu Rektor Bidang Akademik, rencana pembentukan konsorsium bidang ilmu ini sedang digodok, dan nantinya tidak hanya digunakan untuk menarik dan menyeleksi calon dosen, tetapi juga digunakan untuk mengevaluasi dosen-dosen yang sudah mengajar, sehingga tidak menutup kemungkinan akan terjadi kasus di mana seorang dosen ditarik ke bagian administrasi, jika penampilan dan kemampuannya dinilai oleh konsorsium bidang ilmu tidak layak menjadi dosen.

Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi konsorsium dosen berdasarkan bidang keilmuannya, adalah sebagai alat untuk menjamin kualitas dosen, terutama berkaitan dengan kualitas akademisnya. Meskipun fungsi konsorsium dalam mengetes kemampuan dosen baru belum maksimal, tetapi untuk fungsi-fungsi yang lainnya mayoritas sudah berjalan.

4. Penempatan Dosen

1. Penempatan Sebagai Dosen

Sedarmayanti (2009) mengemukakan penempatan pegawai dipusatkan pada pengembangan pegawai yang ada, mereka harus memelihara keseimbangan antara perhatian organisasi terhadap efesiensi (kesesuaian optimal antara skill dan tuntutan) dengan keadilan (mempersepsi bahwa kegiatan tersebut adalah adil, sah dan memberikan kesempatan merata). Setiap intansi atau perusahaan harus dapat memilih dan menentukan karyawan yang berkompeten untuk mengisi jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan.

Proses penempatan yang tepat tidak cukup untuk menunjang kinerja karyawan, melainkan membutuhkan pengalaman untuk menunjang pekerjaan tersebut. Karyawan yang memiliki pengalaman tinggi dapat menumbuhkan kerja sama dalam proses pembelajaran dimana dengan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Karyawan dengan pengalaman kualitas rendah, cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka, kurang berkomitmen untuk organisasi dan lebih merenungkan meninggalkan organisasi. Sebagai seorang karyawan yang dibekali banyak pengalaman akan memungkinkan karyawan untuk mewujudkan kinerja yang baik dan sebaliknya bila tidak cukup berpengalaman di dalam melaksanakan tugasnya seseorang akan besar kemungkinan mengalami kegagalan. (Samsudin, 2006) Pengalaman dalam pekerjaan dengan sendirinya dapat meningkatkan kinerja seseorang karena makin banyak variasi pekerjaan dan obyeknya makin intensif pengalaman pekerjaan yang diperoleh oleh orang yang bersangkutan (Karina Octavia Muaja, Adolfina, 2017).

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena

penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat pula akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Penempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) yang optimal bagi perusahaan sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan (Raspati & Nugraha, 2017).

Penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi yakni menempatkan calon dosen yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkan, dengan mendelegasikan *authority* kepada calon dosen tersebut, dengan demikian calon dosen dapat mengerjakan tugas-tugas pada jabatan yang telah ditentukan.

Dalam hal penempatan dosen, terdapat beberapa persyaratan yang harus diperhatikan, yakni: 1) Pendidikan, dalam hal ini sangat mendukung dalam memangku suatu jabatan yang diberikan, serta diperlukan demi kelancaran tugas dan tanggung jawab yang diemban; 2) Kesehatan guna menjamin kesehatan fisik dan mental, sehingga dalam menempatkan dosen pada suatu bidang, dapat disesuaikan dengan kondisi kesehatan; 3) Pengalaman kerja sangat dibutuhkan instansi untuk kompetensi pekerjaan, terlebih pengalaman kerja dalam keahlian dan ketrampilan yang relatif tinggi (Suwarto, 2015, pp. 86–106).

Sedarmayanti (2009) mengemukakan penempatan dosen dipusatkan pada pengembangan dosen yang ada, dengan memelihara keseimbangan antara perhatian organisasi terhadap efesiensi (kesesuaian optimal antara *skill* dan tuntutan) dengan keadilan (mempersepsi bahwa kegiatan tersebut adalah adil, sah dan memberikan kesempatan merata). Setiap instansi harus dapat memilih dan menentukan calon

dosen yang kompeten untuk mengisi jabatan kosong, agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan.

Proses penempatan yang tepat, tidak cukup untuk menunjang kinerja dosen saja, melainkan membutuhkan pengalaman untuk menunjang pekerjaan tersebut. Calon dosen yang memiliki pengalaman tinggi dapat menumbuhkan kerja sama dalam proses pembelajaran, dimana dengan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari dosen. Calon dosen dengan pengalaman kualitas rendah, cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka, kurang berkomitmen untuk organisasi dan lebih merenungkan meninggalkan organisasi. Sebagai seorang dosen yang dibekali banyak pengalaman akan memungkinkan untuk mewujudkan kinerja yang baik, sebaliknya jika tidak cukup berpengalaman di dalam melaksanakan tugas, maka akan besar kemungkinan mengalami kegagalan. (Samsudin, 2006) Pengalaman dalam pekerjaan dengan sendirinya dapat meningkatkan kinerja seseorang karena makin banyak variasi pekerjaan dan obyeknya, maka semakin intensif pengalaman pekerjaan yang diperoleh (Karina Octavia Muaja, Adolfina, 2017).

Proses penempatan juga merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan calon dosen yang kompeten yang dibutuhkan instansi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat, akan dapat membantu instansi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Penempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja dosen, karena merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) dosen yang optimal bagi instansi, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi (Raspati & Nugraha, 2017).

Menurut Sastrohadiwiryo (2002) menyatakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut: 1) Latar belakang pendidikan; 2) Kesehatan jasmani dan rohani; 3) Pengalaman kerja; 4)

Umur sumber daya manusia; 5) Jenis kelamin; 6) Status perkawinan; 7) Minat serta hobi (Sunaryo, 2016, p. 10).

Berkaitan dengan penempatan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), terdapat beberapa tahapan yakni calon dosen yang baru lulus tes seleksi tidak dapat langsung mengajar, sebelum dosen tersebut ditempatkan sebagai tenaga pengajar, sampai memiliki jabatan akademik minimal Asisten Ahli. Sampai tahap tersebut, seorang dosen belum diberikan kewenangan mengajar secara mandiri, sampai memiliki pangkat akademik Asisten Ahli, Lektor atau berpendidikan minimal Strata 2 (S2).

Berkenaan dengan penetapan syarat jenjang pendidikan Strata 2 (S2), terdapat beberapa kebijakan yang diterapkan secara bertahap: *Pertama*, Pada awal penerapan Strata 2 (S2) sebagai syarat pendidikan dosen, calon dosen yang masih berpendidikan Strata 1 (S1), masih bisa diangkat sebagai tenaga edukatif walaupun ijazah S2 akan menjadi syarat bagi kenaikan pangkat akademik berikutnya; *Kedua,* Ketika persyaratan pendidikan Strata 2 (S2) menjadi satu keharusan yang tidak dapat ditawar lagi, seorang dosen yang masih berijazah Strata 1 (S1), sudah tidak dapat ditempatkan sebagai tenaga edukatif walaupun pada saat rekruitmen, mereka ditempatkan sebagai calon dosen, sampai dia memiliki ijazah Strata 2 (S2).

Tentang pentahapan dosen tersebut, ternyata dalam pelaksanaannya tidak berjalan sebagaimana mestiya, data tersebut dikuatkan dengan beberapa rekaman tentang alokasi pembagian tugas mengajar pada masing-masing fakultas yang menunjukkan bahwa hampir pada semua fakultas, dosen dengan status Tenaga Pengajar sudah ditempatkan sebagai dosen secara mandiri, walaupun jumlahnya sangat sedikit.

2. Penempatan Dosen di luar Tugas Mengajar

Berdasarkan pada beberapa data, bahwa ada beberapa temuan yang diperoleh berkaitan dengan penempatan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), di antaranya: *Pertama,* Untuk mengisi kekurangan dosen tetap, Institut melakukan transfer dosen dari fakultas agama ke fakultas umum. Transfer tersebut ada yang bersifat sementara dan permanen tergantung pada kesamaan latar belakang keilmuannya; *Kedua,* Karena jumlah dosen tetap yang masih terbatas, maka dosen tidak tetap lebih diberdayakan dalam mengikuti kegiatan-kegiatan di luar kuliah, walaupun di semua fakultas pada prinsipnya lebih mendahulukan dosen tetap; *Ketiga,* Proses penempatan dosen dalam berbagai posisi, senantiasa diawali aspek primordialisme, khususnya primordialisme berdasarkan latar belakang organisasi keagamaan dan kemahasiswaan; *Keempat,* Banyak calon dosen yang masih berstatus sebagai asisten bahkan masih berstatus sebagai tenaga pengajar belum tenaga edukatif, sudah mengajar secara mandiri. Padahal jika dilihat dari peraturannya, mereka baru boleh mengajar secara mandiri jika sudah memiliki pangkat Asisten ahli atau Lektor.

5. Pengembangan Dosen

Hasibuan, (2000) mengemukakan Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui cara-cara tertentu untuk mencapai kinerja yang optimal melalui pendidikan dan pelatihan. Melalui pengembangan ini akan terbentuk sumber daya manusia yang berkualitas, yang dapat dikatakan sebagai sumber daya yang profesional. Pengembangan terhadap apapun harus memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan

moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal (M. Yusuf S. Barusman, 2013).

Wijatno (2009) Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi visi, misi, tujuan, strategi pencapaian tujuan, sifat dan jenis kegiatan, dan jenis teknologi yang digunakan. Faktor eksternal meliputi kebijaksanaan pemerintah, sosial budaya masyarakat, dan perkembangan iptek.

Langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia menurut Rachmawati (2010) dan Siagian (2010) meliputi: 1) mengidentifikasi kebutuhan; 2) menentukan tujuan program pengembangan; 3) merencanakan dan mengembangkan program pengembangan sumber daya manusia; 4) mengimplementasi program; 5) mengidentifikasi manfaat; dan (6) mengevaluasi dan monitoring program (Siti Rokhmi Lestari, 2014).

Simplifikasi isu pendidikan tinggi dibagi menjadi beberapa bagian antara lain; 1) Akibat terabaikannya pengembangan potensi dosen oleh universitas; 2) Rendahnya mutu pembelajaran dan proses pendidikan; 3) Menurunya potensi pengembangan universitas; 4) Menurunnya kinerja kelembagaan secara menyeluruh; dan 5) rendahnya minat belajar mahasiswa. Kejadian tersebut jika dianalisa secara mendalam, maka akan terjadi dari hal–hal yang bersifat umum kepada hal yang lebih spesifik, yakni menurunnya kompetensi professional dosen yang tentunya diakibatkan oleh beberapa faktor sebagai pendukung (Yudithia Dian Putra, 2015).

Hal tersebut terjadi bukan dalam kurun waktu yang sebentar, namun dalam kurun waktu satu dekade terakhir, dan dibuktikan dengan menurunnya jumlah mahasiswa baru, terutama pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS), rendahnya pencitraan publik, serapan rancangan kerja yang kurang optimal serta masalah-masalah lain yang secara

langsung ataupun tidak langung berkaitan dengan minat belajar mahasiswa seperti prestasi akademik dan non akademik diperlukan adanya peningkatan.

Bambang Parikesit (2009) mengutarakan bahwa pengembangan dosen dapat dilihat dalam konteks sebagai berikut: 1) Bagaimana sistem perekrutan dosen; 2) Bagaimana membentuk pola perspsi antara kualitas kognitif dosen dengan kemampuan beradaptasi dosen pada kultur dan sistem akademis yang diterapkan di lembaga agar tidak terjadi distorsi komunikasi; 3) Bagaimana mekanisme kontrol yang diterapkan oleh perguruan tinggi terhadap proses belajar-mengajar yang dilaksanakan dosen; 4) Bagaimana penghargaan (*reward*) yang diberikan oleh perguruan tinggi kepada para dosen yang telah memberikan konstruksi positif bagi eksistensi institusi perguruan tinggi itu sendiri (Siti Rokhmi Lestari, 2014).

Pengembangan dosen juga perlu dimaknai sebagai upaya untuk menjamin ke-nyamanan dosen dalam berkarya dan mengabdikan kemampuan terbaiknya bagi institusi. Selain sistem insentif yang baik, program-program Dana Pensiun dan Dana Kesehatan Internal mendorong para dosen untuk bekerja secara optimal dan profesional. Mereka tidak lagi disibukkan dengan pikiran-pikiran menabung untuk hari tua dan juga dengan kekhawatiran akan biaya obat yang tinggi. Sistem insentif, jaminan kesehatan dan jaminan hari tua ini menjadikan dosen-dosen berfokus seutuhnya pada pengembangan diri dan institusi (Sayuti et al., 2016, pp. 2-38).

Pengembangan profesionalisasi dosen dilakukan berdasarkan kebutuhan institusi kelompok, maupun individu sendiri. Menurut Danim (2011) dari perspektif institusi, pengembangan dosen dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas dalam memecahkan masalah-masalah keorganisasian. Pembinaan dan pengembangan profesi dosen meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional (Dewi, 2018).

Tersedianya dosen dengan kualifikasi sesuai kebutuhan dapat diwujudkan dengan upaya peningkatan kualifikasi dosen yang dapat dilaksanakan dengan melakukan pengembangan dosen. Pengembangan dosen dapat dilakukan melalui beberapa kegiatan, menurut Huseno (2011) bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan formal, program latihan sistematik maupun latihan formal pada perusahaan yang mempekerjakannya serta pengembangan diri sendiri. Asri (2015) menyatakan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia, dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, sedangkan Mochtar (2012) peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan melalui penambahan pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*), Penyesuaian *skill* manajer dan karyawan yang sesuai dan terfokus kepada strategi yang telah ditetapkan (Sulaeman, 2017).

Kualifikasi akademik dosen diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Kualifikasi akademik dosen minimum: 1) Lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan 2) Lulusan program doktor untuk program pascasarjana. Sebagai tenaga profesional, dosen memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi. Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban: 1) Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; 2) Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; 3) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; 4) Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran; 5) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan 6)

Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa (Razak, Syah, & Aziz, 2016).

Pengembangan dosen menjadi aktivitas yang sangat penting bagi Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), oleh karena itu, berkaitan dengan peningkatan kemampuan dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)sudah mendirikan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) yang berfungsi untuk melakukan standarisasi mutu dosen dalam berbagai aspek akademik, seperti dalam aspek mengajar dan menulis karya ilmiah.

Program pengembangan dan peningkatan kualitas dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) lebih diprioritaskan untuk dosen-dosen yang berstatus dosen tetap, walaupun tidak menutup kemungkinan dosen tidak tetap pun diikutsertakan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan ini, sehingga ada beberapa dosen tidak tetap yang juga diikutsertakan untuk mengikuti program studi lanjut di dalam dan luar negeri atau diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan pengembangan lainnya.

Kegiatan pengembangan dan peningkatan kualitas dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dilakukan dalam berbagai aspek dengan berbagai cara dan bentuk di antaranya: *Pertama,* Studi lanjut untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang keilmuannya; *Kedua,* Pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang metodologi dan keterampilan menulis karya ilmiah; *Ketiga,* Diskusi-diskusi internal antar dosen, dan beberapa kegiatan lainnya.

Meskipun dari data di atas sasaran pengembangan dosen bagitu banyak, tetapi pemaparan temuan penelitian tentang kegiatan pengembangan ini dibatasi hanya pada kegiatan-kegiatan pengembangan yang paling menonjol, di antara kegiatan pengembangan tersebut adalah:

1. Studi Lanjut

Perencanaan studi lanjut merupakan suatu proses penerapan pengetahuan peserta didik untuk menyusun rencana secara sistematik berkaitan dengan pendidikan lanjutan untuk mewujudkan masa depan yang lebih baik (Nadiarenita, Muslihati, & Hotifah, 2017).

Selanjutnya, pengertian studi lanjut (Sutikna,1998) adalah kelanjutan studi. Maka studi lanjut adalah pendidikan lanjutan atau sambungan setelah tamat dari sekolah atau pendidikan yang lebih tinggi dari saat ini (Sutrisno, 2017).

Studi lanjut merupakan program pengembangan kamampuan dosen yang lebih diperuntukkan bagi dosen tetap dalam rangka meningkatkan penguasaan terhadap bidang keilmuannya. Program ini menjadi program pertama yang sangat digalakkan di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), karena S2 menjadi persyaratan minimal pendidikan dosen saat ini di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), di samping adanya kriteria penilaian dosen dari Badan Akreditasi Nasional yang dilihat dari jenjang pendidikannya. Untuk menunjang studi lanjut, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) membuat beberapa kebijakan penting, baik secara tertulis maupun tidak tertulis, di antaranya:

Pertama, mewajibkan kepada seluruh dosen yang masih berijazah S1 untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata 2 (S2), atau yang sudah Strata 2 (S2) ke jenjang Strata 3 (S3). Berkenaan dengan studi lanjut, terdapat ketentuan bahwa bidang keilmuan yang akan diambil pada saat studi lanjut harus linier dengan bidang keilmuan sebelumnya.

Namun dari temuan dilapangan, terungkap adanya kesan yang membenarkan kabar bahwa, selama ini bidang yang diambil dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dalam menempuh studi lanjut sering tidak linier dengan bidang

keahliannya, sehingga Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) perlu memberlakukan ketentuan adanya linieritas bidang keilmuan tertentu.

Dengan ketentuan tersebut, maka seorang dosen tidak asal mengikuti studi lanjut, tetapi harus dilihat bidang keilmuan yang akan diambilnya. Sehingga studi lanjut tersebut dapat meningkatkan wawasan keilmuan masing-masing dosen. Berdasarkan pada ketentuan dosen yang mengikuti studi lanjut diberikan dispensasi untuk tidak mengajar. Ada dua kriteria dosen yang mengikuti studi lanjut di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA):

Pertama, Kriteria dengan status tugas belajar, yakni apabila dia menempuh studi lanjut di tempat yang jauh dari Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA); *Kedua,* Kriteria dengan status izin belajar, yakni apabila dia menempuh studi lanjut di tempat yang masih dapat dijangkau dari Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Untuk dosen kriteria pertama, dia dibebaskan dari tugas mengajar selama 4 semester untuk program Strata 2 (S2) dan 6 (enam) semester untuk program Strata 3 (S3). Sedangkan untuk dosen dengan kriteria kedua, diberikan dispensasi untuk mengurangi beban tugas mengajar, karena dengan tugas belajar sudah memperoleh 6 (enam) SKS untuk program Strata 2 (S2) dan 8 (delapan) SKS untuk program Strata 3 (S3).

Berdasarkan kriteria tugas belajar dan izin belajar tersebut, maka para dosen yang menempuh studi lanjut memperoleh dispensasi, walaupun untuk dosen dengan status izin belajar masih terdapat keluhan, karena merasa terbebani dengan tugas mengajar yang harus diemban, padahal studi lanjut memerlukan konsentrasi penuh.

Selain dispensasi tersebut di atas, dosen-dosen yang sedang menempuh studi lanjut juga diberikan fasilitas beasiswa, atau sering disebut dengan bantuan belajar.

Besarnya bantuan belajar yang diberikan berbeda-beda, tergantung pada pengajuan dosen itu sendiri, atau tersedia tidaknya anggaran dari Koopertais.

Berdasarkan data-data tentang dosen-dosen yang memperoleh beasiswa, terdapat 3 (tiga) pola pemberian bantuan belajar yang diberikan, yakni Beasiswa selama 1 (satu) tahun; Beasiswa selama 4 (empat) bulan, serta Bantuan tesis atau disertasi.

Berkenaan dengan bantuan belajar tersebut, ditemukan satu kondisi yang menunjukkan bahwa pemberian bantuan, tidak dibatasi berdasarkan tahun masuk, hal tersebut dapat dianalisis dari bunyi pengumuman yang ditempelkan pada papan pengumuman disemua gedung fakultas yang menunjukkan bahwa lamanya masa tempuh tidak menjadi persyaratan, sehingga daftar dosen yang sedang menempuh studi lanjut ditemukan banyaknya dosen yang sudah memperoleh bantuan beasiswa berkali-kali, padahal tahun masuknya sudah lebih dari lima tahun.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) juga mencanangkan program pengiriman dosen ke beberapa Negara untuk menempuh studi lanjut ke jenjang Strata 2 (S2) atau Strata 3 (S3). Untuk program pengiriman dosen ke luar negeri, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) melakukan kerjasama dengan beberapa lembaga luar negeri melalui penandatanganan *Memorandum of Understanding* (MoU). Kerjasama tersebut lebih diprioritaskan untuk meningkatkan kemampuan dosen dalam bidang ilmu-ilmu, dengan memberikan beasiswa bagi dosen-dosen yang sedang dan akan menempuh studi lanjut di luar negeri.

Dengan hasil temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam program pengiriman dosen ke luar negeri, sering terjadi adanya in-efektivitas dalam pemanfaatan bantuan beasiswa dari luar negeri, sehingga banyak dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang lulus tetapi kurang bermanfaat untuk

memenuhi kebutuhan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Selain itu, tidak adanya pembatasan masa tempuh studi lanjut yang ketat, juga dapat menimbulkan in-efisiensi dana bantuan beasiswa yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk pengiriman lebih banyak dosen ke luar negeri, sehingga program bantuan luar negeri tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Dalam proses pengiriman dosen untuk studi lanjut ke luar negeri, juga diwarnai unsur primordialisme, sehingga tidak jarang mereka yang dikirim studi lanjut ke luar negeri, bukanlah mereka yang memenuhi kualifikasi berdasarkan hasil tes terutama kualifikasi keahlian bahasa asing yang dimilikinya, tetapi lebih disebabkan adanya hubungan persaudaraan atau kesamaan organisasi kemahasiswaan tertentu.

Kedua, menghambat bahkan tidak memproses kenaikan pangkat dosen-dosen yang masih berijazah Strata 1 (S1). Berkaitan dengan kebijakan tersebut, seorang informan mangatakan bahwa penghambatan sebagai sanksi bagi dosen yang terlambat menyelesaikan studi lanjut, walaupun informasi tersebut dibantah oleh informan lain yang mengatakan bahwa sanksi keterlambatan studi lanjut dengan menghambat kenaikan pangkat adalah sesuatu yang bisa dianggap melanggar hak dosen untuk mengurus kenaikan pangkatnya.

Terhambatnya kenaikan pangkat tersebut, hanya diberlakukan kepada calon dosen yang belum memiliki pangkat akademik apapun, sehingga tidak dapat mengurus kepangkatan akademik jika belum memiliki ijazah Strata 2 (S2).

Berdasarkan hasil temuan, jelas tergambar bahwa, terhambatnya kepangkatan akademik seorang, bukan disebabkan karena keterlambatannya dalam menyelesaikan studi lanjut, tetapi lebih disebabkan oleh adanya peraturan tentang syarat minimal pendidikan Strata 2 (S2) bagi semua dosen, walaupun terlihat banyak dosen yang belum

menyelesaikan studi lanjut, tidak mengalami kenaikan pangkat untuk waktu yang cukup lama.

Jika diteliti lebih lanjut, keterlambatan kenaikan pangkat tersebut lebih disebabkan oleh minimnya usaha dari dosen dalam mengurus kenaikan pangkat, bukan karena faktor keterlambatan penyelesaian studi lanjutnya.

2. Peningkatan Kemampuan dalam Bidang Keilmuan

Selain dengan studi lanjut, peningkatan kemampuan dalam bidang keilmuan dosen juga dilakukan dengan mengadakan kegiatan diskusi internal dosen melalui konsorsium bidang ilmu, dan beberapa seminar yang membahas tentang materi tertentu dalam suatu bidang ilmu tertentu, baik ilmu agama maupun ilmu umum.

Seminar tersebut dilaksanakan dalam berbagai bentuk, seperti Seminar Internasional pada setiap fakultas yang diadakan lebih dari dua kali dalam satu tahun, atau kegiatan Seminar Nasional yang sangat sering dilakukan di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Dalam kegiatan seminar tersebut, banyak mengundang pembicara dari luar, baik dari dalam maupun dari luar negeri.

Program lain adalah mewajibkan setiap dosen untuk membuat Silabus, Rencana Pembelajaran Semester serta buku bahan ajar untuk setiap bidang mata kuliah yang di ampu, sehingga ada beberapa program studi, Silabus, Rencana Pembelajaran Semester serta buku bahan ajar menjadi salah satu komponen syarat untuk diprosesnya kenaikan pangkat dosen.

3. Peningkatan Kemampuan Mengajar

Peningkatan kemampuan mengajar dosen tersebut, terkait dengan penguasaan dosen terhadap metodologi pembelajaran. Meskipun penguasaan terhadap metodologi pembelajaran untuk tingkat perguruan tinggi tidak lebih penting dari penguasaan

terhadap materi keilmuannya, tetapi akan jauh lebih baik jika penguasaan terhadap materi tersebut diimbangi dengan kemampuan mengajar yang baik juga.

Kualitas dosen dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki. Menurut Nur Syam, pengembangan profesi dosen meliputi 4 (empat) kompetensi, di antaranya: 1) Kompetensi pedagogis atau kemampuan dosen mengelola pembelajaran; 2) Kompetensi kepribadian atau standar kewibawaan, kedewasaan, dan keteladanan; 3) Kompetensi profesional atau kemampuan dosen untuk menguasai *content* dan metodologi pembelajaran; 4) Kompetensi sosial atau kemampuan dosen untuk melakukan komunikasi sosial, baik dengan mahasiswa maupun masyarakat luas (Hariyani, 2017).

Pembelajaran akan berjalan lebih baik, apabila pendidik dan peserta didik yang terlibat di dalamnya dapat melaksanakan tugasnya secara aktif, dengan sangat ditunjang oleh keterampilan dosen dalam mengajar sedemikian rupa agar pem- belajaran dapat berjalan secara efektif. Upaya melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan bidang keahlian, diperlukan tingkat keahlian yang memadai, menjadi dosen bukan hanya cukup memahami materi yang harus disampaikan, akan tetapi juga diperlukan kemampuan dan pemahaman tentang pengetahuan dan keterampilan lain (Getteng, 2012).

Dalam Undang-Undang No.14 Tahun 2005 Pasal 1 ayat 2 tentang Guru dan Dosen menyatkan bahwa: “Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama men- transformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat” (Indonesia, 2013)

Berdasarkan Undang-Undang No.14 Tahun 2005, maka tugas dosen meliputi: pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Upaya mengimplementasikan tugas pokok dosen tersebut, maka diperlukan keterampilan khusus. Salah satu keterampilan yang perlu dimiliki oleh dosen adalah *Teaching Basic*

Skill (Keterampilan Dasar Mengajar) yang terdiri dari: Keterampilan Membuka dan Menutup Pelajaran (*Set Induction and Closure*), Keterampilan Bertanya (*Questioning*), Keterampilan Memberi Penguatan (*Reinforcement*), Keterampilan Mengadakan Variasi (*Variation Stimulus*), Keterampilan Menjelaskan Pelajaran (*Eksplaining*), Keterampilan Mengelola Kelas (*Class Room Management*), Keterampilan Membimbing Diskusi Kelompok Kecil (*Guiding Small Discussion*), serta Keterampilan Mengajar Kelompok Kecil dan Perorangan (*Teaching Small Discussion and Personal*) (Muzakkir, 2012).

Ramsden (1992) mengatakan ada 6 (enam) prinsip utama agar pembelajaran yang dilakukan dosen dapat efektif. (1) dosen memiliki minat dan mampu menjelaskan bidang studi; (2) dosen menunjukkan perhatian dan penghargaan pada mahasiswa; (3) dosen memberikan umpan balik dan penilaian yang sesuai; (4) dosen memiliki tujuan pengajaran yang jelas dan memberikan tantangan intelektual pada mahasiswa; (5) dosen memacu kemandirian, kontrol diri dan keterikatan aktif mahasiswa pada bidang studi; dan (6) dosen ingin belajar dari mahasiswa (Elianti, 2013).

Dosen sebagai salah satu entitas yang sangat penting dalam pelaksanaan Tri Darma Perguruan Tinggi. Untuk itu dosen dituntut memiliki kualifikasi yang memenuhi standar minimal dosen yang bermutu. Agar dosen memiliki standar kualifikasi yang baik, maka perlu dilakukan beberapa program persiapan di antaranya: 1) calon dosen harus menempuh pendidikan minimal jenjang Strata 2 (S2) pada bidang keilmuan yang relevan dengan tuntutan kompetensi dalam mengajar. 2) proses rekruitmen dosen harus dilakukan secara baik agar diperoleh dosen yang berkualifikasi. 3) perlu adanya program pelatihan Pengembangan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI) dan *Applayed Approach* (AA) untuk memberikan bekal teori dan praktik pendidikan orang dewasa (Surahman, 2018).

Berdasarkan beberapa kompetensi tersebut, erat kaitannya dengan kinerja yang diberikan oleh seorang dosen, khususnya dalam bidang pengajaran yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kualitas mahasiswa dan perguruan tinggi terkait.

Berdasarkan beberapa kegiatan yang sudah dilaksanakan beberapa fakultas di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), untuk meningkatkan kemampuan mengajar dosen diadakan kegiatan *workshop* dan pelatihan tentang peningkatan kemampuan metodologi pembelajaran, khususnya bagi dosen-dosen yang berasal dari non kependidikan. Oleh karena itu, kegiatan ini dilakukan di semua fakultas, terutama pada fakultas yang mayoritas dosennya berlatar belakang keilmuan non kependidikan.

Selain itu, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) juga mengadakan pelatihan tentang penggunaan berbagai media pembelajaran yang saat ini sudah menggunakan teknologi cukup canggih.

4. Peningkatan Kemampuan Merencanakan Pembelajaran

Sistem perencanaan pembelajaran dalam pendidikan merupakan proses dalam rangka mempengaruhi peserta didik supaya mampu menyesuaikan diri sebaik mungkin dengan lingkungannya, dan yang akan menimbulkan perubahan pada dirinya yang memungkinkan peserta didik berfungsi sesuai kompetensinya dalam kehidupan masyarakat. Dilihat dari sudut pengertian dan defenisi, dengan demikian pendidikan itu ialah usaha sadar yang dilakukan oleh keluarga, masyarakat dan pemerintah melalui bimbingan, pengajaran dan atau latihan yang berlangsung di sekolah dan luar sekolah. Usaha sadar tersebut dilakukan dalam bentuk pembelajaran, di mana terdapat pendidik yang melayani para siswa dalam melakukan kegiatan belajar, dan pendidik menilai atau mengukur tingkat keberhasilan belajar siswa tersebut dengan prosedur yang ditentukan (Jufri, 2016).

Berdasarkan pengertian perencanaan pembelajaran tersebut, tidak dapat diartikan secara pasti, karena mengandung banyak faktor ditubuhnya pembelajaran. Untuk itu, sekedar membantu dan tidak lari dari kenyataan, gaya fikiran Majid (2011), konsep perencanaan pembelajaran dapat dilihat dari beberapa sudut pandang yaitu: 1) Perencanaan pembelajaran sebagai teknologi; suatu perencanaan yang mendorong penggunaan teknik-teknik yang mengembangkan tingkah laku kognitif dan teori-teori konstruktif terhadap solusi dan problem dalam pembelajaran; 2) Perencanaan pembelajaran sebagai suatu sistem; sebuah susunan dari sumber-sumber dan prosedur-prosedur untuk menggerakan pembelajaran. Pengembangan sistem pembelajaran melalui proses sistemik, selanjutnya diimplementasikan dengan mengacu pada sistem perencanaan tersebut; 3) Perencanaan Pelebelajaran sebagai sebuah disiplin; cabang dari pengetahuan yang senantiasa memperhatikan hasil-hasil penelitian dan teori tentang strategi pembelajaran dan implementasi terhadap strategi tersebut; 4) Perencanaan Pembelajaran sebagai sains (*secience*); mengkreasi secara detail spesifik dari pengembanghan, implementasi, ecakuasi dan pemeliharaan unit-unit yang luas maupun yang lebih sempit dari materi pelajaran dengan segala tingkat kompleksitasnya; 5) Perencanaan pembelajaran sebagai proses; pengembangan pembelajaran secara sistimatik yang digunakan secara khusus atas dasar teori-teori pembelajaran dan pengajaran untuk menjamin kualitas pembelajaran. Dalam perencanaan tersebut, dilakukan analisis kebutuhan dari proses belajar dengan alur yang sistimatik untuk mencapai tujuan pembelajaran. Termasuk melakukan evaluasi terhadap materi pelajaran dan aktifitas-aktifitas pengajaran; 6) Perencanaan pembelajaran sebagai realitas; ide pengajaran dikembangkan dengan memberikan hubungan pembelajaran dari waktu ke waktu dalam suatu proses yang dikerjakan perencana dengan mengecek

secara cermat, bahwa semua kegiatan telah sesuai dengan tuntutan sains dan dilaksanakan secara sistimatik (Suryapermana, 2016).

Metode strategi-strategi pembelajaran banyak ditawarkan oleh para ahli pendidikan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Salah satu di antaranya yaitu; metode pembelajaran dengan menggunakan Strategi Pembelajaran Peningkatan Kemampuan Berpikir (SPPKB). Strategi yang ditawarkan tersebut merupakan strategi pembelajaran yang menekankan pada kemampuan berpikir mahasiswa. Pola pembelajaran yang digunakan dalam Strategi Pembelajaran Peningkatan Kemampuan Berpikir (SPPKB) adalah dosen memanfaatkan pengalaman siswa sebagai titik tolak berfikir (Tohri, 2011).

Pembuatan suatu strategi pembelajaran meliputi keseluruhan penggunaan informasi yang telah dikumpulkan dan menghasilkan suatu rencana yang efektif untuk menyajikan pengajaran bagi peserta didik. Pada titik ini harus mampu menggabungkan pengetahuan tentang teori dan desain pembelajaran dengan pengalaman mengenai peserta didik dan tujuan pembelajaran (Majid, 2013).

Berdasarkan hal tersebut, perencanaan pembelajaran harus disesuaikan dengan target pendidikan yang telah ditentukan. Dosen sebagai subyek dalam perencanaan dituntut untuk dapat menyusun berbagai program pengajaran sebagai pendekatan dan metode yang akan digunakan. Dalam buku “Perencanaan Pembelajaran” yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Tenaga Kependidikan tahun 2004 disebutkan bahwa: Perencanaan pembelajaran (instruction design) adalah keseluruhan proses analisis kebutuhan dan tujuan belajar serta pengembangan sistem penyampaiannya untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan belajar, termasuk didalamnya

pengembangan paket pembelajaran dan kegiatan mengevaluasi program dan hasil belajar (Siregar, 2019).

Untuk meningkatkan kualitas dalam pembelajaran, dosen juga harus memiliki kemampuan merencanakan kualitas mengajar, terlebih saat ini Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sudah menerapkan Kurikulum yang menuntut adanya Silabus, Rencana Pembelajaran Semester dan Buku Bahan Ajar untuk setiap mata kuliah.

Berdasarkan pengamatan peneliti tentang program yang sudah dilaksanakan pada beberapa fakultas, terdapat beberapa kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan dosen dalam bidang perencanaan pembelajaran. Di antaranya kegiatan *workshop* atau pelatihan tentang penyusunan dan pengembangan Rancangan Pembelajaran Semester (RPS), penyusunan Modul, penyusunan Silabus mata kuliah, dan kegiatan-kegiatan lainnya.

5. Peningkatan Kemampuan Menulis Karya Ilmiah

Lingkungan akademis sebagai bagian dari masyarakat seharusnya merupakan area yang paling banyak melahirkan karya tulis ilmiah. Karya tulis ilmiah tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang sangat besar bagi masyarakat karena akan menjadi sumber pengembangan ilmu pengetahuan di segala bidang. Karya ilmiah akan memberikan manfaat langsung bagi penulisnya, tidak hanya dari segi finansial namun lebih dari pada itu akan mengasah kecerdasan berpikir dan sekaligus menambah wawasan ilmu pengetahuan penulis.

Akhadiah, Arsjad dan Ridwan, mengatakan bahwa menulis akan membawa seseorang untuk mengenali diri, memperluas cakrawala, mendorong seseorang berpikir dan berbahasa secara tertib. Tidak hanya itu, menulis karya ilmiah seperti buku, jurnal artikel ilmiah sebagai suatu karya terpercaya karena melalui prosedur ilmiah akan

memberikan manfaat langsung bagi pengembangan ilmu pengetahuan dimana karya tulis tersebut berisi informasi, ide kreatif dan ilmu pengetahuan baru bagi masyarakat (Rahmiati, 2013).

Salah satu unsur perguruan tinggi yang memiliki kewajiban dalam menghasilkan karya ilmiah adalah dosen. Dosen diwajibkan untuk menulis karya ilmiah dengan berbagai tujuan, antara lain; untuk peningkatan kemampuan, akreditasi, bahan ajar, *workshop*, dan pengajuan jabatan fungsional. Suatu karya ilmiah unggul tidak akan terwujud tanpa adanya kemampuan menulis. Kemampuan menulis dosen yang tidak ditingkatkan dapat berakibat pada kualitas karya ilmiah yang hanya berada pada batas kemampuan dosen saja tanpa adanya peningkatan. Selain itu, dalam menghasilkan karya tulis ilmiah yang unggul tidak serta merta langsung dapat dilakukan melainkan perlu adanya latihan dan pembiasaan, mulai dari karya ilmiah dosen dalam lingkup kecil, seperti bahan ajar maupun materi seminar hingga karya ilmiah yang dimuat di jurnal internasional (Rohmah, Huda, & Kusmintardjo, 2016).

Untuk menghasilkan penemuan-penemuan baru dalam bidang ilmu pengetahuan, baik ilmu-ilmu qur'aniyah maupun ilmu-ilmu kauniyah, maka kemampuan meneliti dan menulis karya ilmiah menjadi kualifikasi utama kinerja dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), di samping kemampuan mengajar. Implikasi dari komitmen tersebut, maka INISA membuat beberapa kajian yang dapat mendorong tercapainya tujuan tersebut, di antaranya adalah:

Pertama, Institut mewajibkan setiap fakultas untuk memiliki jurnal. Dengan kebijakan tersebut, maka saat ini terdapat kurang lebih 15 (lima belas) jurnal yang diterbitkan oleh masing-masing fakultas, dan beberapa unit di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang terbit rata-rata dua kali dalam satu tahun. Kondisi ini dapat memotivasi setiap dosen untuk memasukkan tulisannya dalam jurnal.

Meskipun setiap dosen memiliki peluang yang besar untuk memasukkan tulisannya dalam jurnal, akan tetapi Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) tetap memperhatikan kualitas tulisannya, sehingga tidak semua tulisan dosen dapat dimuat dalam jurnal dan sekaligus dapat menantang dan memaksa dosen untuk mampu membuat tulisan yang baik.

Kedua, untuk meningkatkan kemampuan dosen dalam bidang penelitian, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) melalui Lembaga Penelitian (Lemlit) sebagai salah satu lembaga struktural yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas tenaga peneliti di kalangan dosen, mengadakan pelatihan secara periodik terhadap dosen-dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Ketiga, saling manjalin kerjasama dengan berbagai lembaga, baik dalam maupun luar negeri, sebagaimana yang sudah dipaparkan sebelumnya, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) menjalin kerjasama dengan beberapa lembaga yang dapat memberikan bantuan dana bagi pengembangan kualitas sumber daya manusia, khususnya sumber daya dosen melalui kegiatan pendidikan dengan studi lanjutnya, kegiatan penelitian dengan mendapatkan proyek-proyek penelitian dari berbagai lembaga khususnya lembaga *funding.* Kerjasama yang dilakukan, tidak selalu melalui Institut, tetapi dapat dilakukan langsung dengan berbagai lembaga non struktural yang banyak berdiri di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Lembaga-lembaga non struktural yang ada di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), banyak menerima proyek penelitian dari berbagai lembaga asing, baik yang dilimpahkan dari Koopertais atau melalui kerjasama langsung, sehingga hal ini dapat menjadi program peningkatan kemampuan dosen dalam bidang penelitian dan sekaligus dapat menjadi jalan untuk meningkatkan pendapatan ekonomi para dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).

Berkaitan dengan adanya proyek kerjasama dengan lembaga asing ini, terdapat satu temuan yang menarik bahwa beberapa di antara proyek tersebut melahirkan suatu fenomena adanya pergeseran pola pemikiran di kalangan civitas akademika dalam memahami ajaran Islam.

Pergeseran pola pemikiran tersebut didasarkan pada konsep liberalisme yang berimplikasi pada kebebasan orang dalam memahami dan menafsirkan ayat-ayat Qur'an dan Hadits.

Dengan konsep liberalismenya, banyak di antara dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang mencoba merekonstruksi ajaran Islam dengan memberikan penafsiran ulang yang berbeda dengan penafsiran sebelumnya terhadap ayat-ayat Qur'an atau Hadits, sehingga tidak sedikit menimbulkan gejolak di sebagian masyarakat Islam khususnya masyarakat awam. Misalnya konsep tentang sholat, poligami, gender, pernikahan, dan beberapa konsep Islam lainnya.

6. Peningkatan Kemampuan Berbahasa Asing

Pendidikan telah menjadi sebuah alasan untuk mencapai kesuksesan. Alasan tersebut akan menjadi bukti kongkrit, jika dapat membawa pendidikan ke ranah yang telah diharapkan oleh pemerintah sesuai dengan Undang-undang dasar bahwa Warga Negara Indonesia berhak mendapat pendidikan. Hal lain yang dapat menjadi modal dasar kesuksesan adalah dengan memahami bahasa Negara lain. Hal tersebut bukan berarti bahwa kita harus meninggalkan bahasa sendiri.

Sebagai negara maritim, Indonesia akan menjadi Negara persinggahan oleh setiap pengusaha dari negara-negara asing. Para pengusaha tersebut akan lebih banyak menggunakan bahasa internasional sebagai bentuk komunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Manurung & Harry, 2017).

Persaingan global di segala bidang menuntut peningkatan kualitas sumber daya manusia termasuk dosen sebagai ujung tombak. *Output* perguruan tinggi harus berkualitas agar berdaya saing serta memiliki potensi daya jual tinggi. Salah satu upaya untuk mewujudkan hal tersebut di atas adalah dengan meningkatkan kualitas pembelajaran Bahasa Inggris sebagai Bahasa Internasional. Penguasaan Bahasa Inggris akan membuka wawasan dosen terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk pendidikan yang saat ini dapat diakses dengan mudah dari berbagai sumber. (Hermayawati, 2010)

Salah satu masalah dalam belajar Bahasa adalah terdapatnya kesenjangan antara Bahasa pertama dan Bahasa target yang akan dipelajari. Hal tersebut sering terjadi karena minimnya pengetahuan Bahasa target oleh pembelajar Bahasa asing. Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin jauh kesenjangan tersebut, semakin sulit proses pembelajarannya; dan semakin dekat kesenjangan tersebut, maka semakin mudah proses pembelajarannya.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Grabe (1986) bahwa problem belajar bahsa asing muncul sebagai akibat dari perbedaan linguistik dan sosiokultural dari bahasa pertama dan Bahasa target. Pada situasi tersebut, maka penggunaan pendekatan yang tepat dan pemilihan bahan ajar yang fungsional memiliki peranan sangat penting dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran Bahasa terutama Bahasa asing (Yamin, 2015).

Sejalan dengan rencana Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) untuk menjadi perguruan tinggi berbasis pesantren yang berwawasan internasional, kemampuan dosen dalam bidang bahasa asing merupakan suatu keharusan.

Untuk Bahasa Arab, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) tidak terlalu mengalami kesulitan yang berarti, karena banyak dosen pada fakultas-fakultas

tertentu yang merupakan lulusan Timur Tengah. Meskipun begitu, baru-baru ini Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) mengadakan kerjasama dengan Lembaga Ilmu Pengetahuan Islam dan Arab untuk meningkatkan penguasaan dosen dalam Bahasa Arab.

Sedangkan untuk Bahasa Inggris, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) melalui masing-masing mengadakan kursus untuk para dosen dengan mendatangkan pelatih asing untuk jangka waktu tertentu.

Melihat pada beberapa data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa temuan yang diperoleh berkaitan dengan pengembangan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), di antaranya: *Pertama,* Bidang kemampuan yang menjadi sasaran program pengembangan dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) meliputi: kemampuan dalam bidang keilmuan, kemampuan mengajar, kemampuan merencanakan pengajaran, kemampuan menulis karya ilmiah, dan kemampuan berbahasa asing. *Kedua,* Bentuk-bentuk program pengembangan dosen terdiri dari penggalakkan studi lanjut, diskusi internal dosen secara periodik melalui konsorsium bidang ilmu, seminar-seminar dengan mendatangkan pembicara dari beberapa Negara asing, *workshop,* pelatihan dalam berbagai bidang keterampilan. Dan program kursus untuk peningkatan kemampuan berbahasa Inggris. *Ketiga,* Tingkat penyelesaian studi lanjut dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sangat rendah. Hal tersebut disebabkan tidak adanya evaluasi yang ketat dan terlalu melimpahnya program beasiswa yang tersedia di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), khususnya beasiswa dari Koopertais. *Keempat,* Peningkatan kemampuan dosen di bidang penelitian dan penulisan karya ilmiah cukup insentif digalakkan, sehingga produktivitas hasil penelitian dan karya tulis ilmiah dosen cukup tinggi di Institut Agama Islam

Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Hal tersebut ditunjukkan dengan banyaknya jurnal yang diterbitkan di semua fakultas dan hampir semua unit di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). *Kelima,* Kerjasama dengan berbagai lembaga asing, telah menimbulkan rekonstruksi pemikiran di kalangan sebagian dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dalam memahami dan menafsirkan Al-Qur'an dan Hadits, terutama kerjasama dalam bidang penelitian.

6. Kompensasi Dosen

Kompensasi menjadi salah satu faktor dominan dalam mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, kompensasi juga sebagai pemelihara untuk tetap bertahan. Pemberian kompensasi yang layak di perguruan tinggi akan menarik orang-orang berkualitas untuk bergabung, mempertahankan dosen berkualitas, dan memotivasi dosen dalam meningkatkan kinerja. Sistem pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung atau kompensasi pelengkap yang tepat dan sesuai dapat menjamin kesejahteraan dosen, dan dapat menjadi pendorong untuk meningkatkan prestasi kerja dosen (Zain & Yuliana, 2017).

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

Kompensasi terbagi ke dalam 2 (dua) kategori besar yaitu kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik. Dalam menentukan sistem kompensasi maka perlu diperhatikan bahwa sistem kompensasi tersebut harus mampu memacu prestasi kerja (Murgijanto, 2010).

Hasibuan (2012) Kompensasi merupakan hal yang sensitif apabila dikaitkan dengan kelayakan dalam memenuhi kebutuhan, terlebih semakin besarnya tingkat kebutuhan, sehingga gaji yang diberikan masih dirasa kurang cukup. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan makin baik dan produktif.

Darsono dan Siswandoko (2011) Bentuk-bentuk kompensasi terbagi dalam beberapa bentuk yaitu Kompensasi finansial langsung, terdiri dari gaji, komisi dan bonus, kompensasi finansial tidak langsung terdiri dari tunjangan-tunjangan, asuransi, fasilitas, uang cuti liburan, dan kompensasi non finansial (Isvandiari, 2017).

Pemberian kompensasi merupakan hal penting bagi organisasi dan pegawai, agar organisasi mendapatkan pegawai yang bersedia bekerja dengan menjalankan tugas-tugas secara baik, dan pegawai merasa pemberian kompensasi sebagai penghargaan atas kerja yang telah dilaksanakan. Hubungan tersebut akan menentukan kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi.

Kompensasi yang diterapkan secara benar akan membantu organisasi dalam mendapatkan pegawai kompeten serta dapat menjaga pegawai yang telah ada merasakan kenyamanan bekerja dalam organisasi dan tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi (Mustafa, 2015).

Schoell yang dikutip oleh Buchari Amma dalam Riduan (2009) menyatakan adalah *Compensation is all of pay or benefits for employees that arise from their employment* dengan kata lain kompensasi adalah seluruh bentuk dari upah atau keuntungan pegawai yang ditimbulkan dari pekerjaannya. Oleh karena itu, kinerja dosen ditentukan oleh banyak faktor, salah satu di antaranya adalah bagaimana sistem pemberian kompensasi diterapkan secara transparan dan objektif, sehingga menumbuhkan kepuasan dalam bekerja (Arifin, 2017).

Kompensasi yang dikelola dengan baik atau dilaksnakan sebagaimana mestinya dalam jangka panjang, dapat menjadi strategis organisasi serta dapat digunakan sebagai alat efektif untuk mencapai, memelihara dan mempertahankan semangat kerja yang produktif. Sebaliknya ketidaktepatan pengelolahan kompensasi dapat mengakibatkan tingginya tingkat keluar masuk pegawai dalam organisasi, meningkatkan ketidakdisiplinan pegawai, memicu banyak keluhan pegawai, meningkatnya ketidakpuasan dalam pekerjaan, rendahnya produktifitas kerja dan terlaksananya rencana strategis yang telah ditetapkan (Yensy, 2010).

Larbi (2014) mengatakan kompensasi adalah sebuah konsep yang tidak biasanya diberikan perhatian di banyak organisasi. Kompensasi sebagian besar dilihat seperti uang tunai dan karenanya aspek-aspek lain diabaikan. Melihat kompensasi sebagai sistem *holistic* dimana untuk mengelola pada produktivitas berkaitan dengan pengembangan organisasi. Gaji tentu saja bukan merupakan satu-satunya tujuan orang bekerja, namun setidaknya gaji merupakan faktor utama mengapa orang mau bekerja. Gaji tinggi merupakan salah satu pendorong utama bagi kepuasan pegawai, namun tidak berarti gaji tinggi maka produktivitas akan tinggi pula, karena masih banyak faktor lain yang berpengaruh terhadap produktivitas tersebut (Paramitadewi, 2017).

Bagi pegawai, kompensasi dalam bentuk riil seperti kompensasi dasar maupun kompensasi variabel adalah penting, sebab dengan kompensasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan secara langsung, terutama kebutuhan fisiologis. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan penilaian terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada kelompok maupun kepada organisasi. pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterima sebanding dengan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai lain, yang menurut pendapat pegawai lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya.

Apabila harapan pegawai mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh organisasi, maka pegawai akan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi.

Oleh karena itu pengelola sumber daya manusia organisasi perlu dikembangkan dan dioptimalkan kinerjanya melalui berbagai upaya, salah satunya dengan memberikan kompensasi yang layak agar produktifitas, kualitas, dan pelayanan sebagai sasaran akhir dapat tercapai.

Kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) adalah pemberian imbalan atas jasa tenaga dan keahlian mengajar yang sudah diberikan seorang dosen terhadap lembaga.

Kompensasi yang dimaksud berkaitan dengan imbalan yang berbentuk finansial, bukan imbalan dalam bentuk yang lain. Sebagai lembaga perguruan tinggi berbasis pesantren, terdapat beberapa jenis kompensasi yang diberikan terhadap dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), yaitu: gaji pokok, tunjangan jabatan akademik, tunjangan jabatan struktural jika dosen memiliki jabatan, honor mengajar, dan uang transportasi mengajar. Kompensasi tersebut dibedakan antara dosen tetap, dosen kontrak, dosen tamu, dan dosen tidak tetap. Antara lain: *Pertama,* **Dosen tetap**, menerima kompensasi berupa gaji, tunjangan jabatan fungsional, tunjangan jabatan struktural jika memiliki jabatan, honor kelebihan jam mengajar, dan uang transportasi; *Kedua,* **Dosen kontrak**, memperoleh kompensasi seperti layaknya dosen tetap; *Ketiga,* **Dosen tamu**, yang semuanya direkrut dari perguruan tinggi luar negeri memperoleh kompensasi honor mengajar dengan standar luar negeri, serta biaya hidup selama mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA); *Keempat,* **Dosen tidak tetap**, memperoleh kompensasi honor mengajar dan uang transportasi mengajar.

Sumber keuangan untuk membayar kompensasi tersebut berasal dari mahasiswa dan beberapa sponsor kegiatan pondok pesantren. Untuk membayar kompensasi Dosen

Tamu, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) banyak mendapatkan sponsor dari beberapa lembaga luar negeri dan yang paling sering adalah dari Kairo *University*.

Sistem kompensasi dibedakan antara dosen tetap dengan dosen tidak tetap. Untuk dosen tetap atau dosen tidak tetap yang berasal dari Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), mereka diberikan honor kelebihan SKS mengajar dan uang transport mengajar dengan honor yang dibedakan dengan dosen tidak tetap yang berasal dari luar Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dengan honor yang relatif lebih tinggi. Mengenai besar nominalnya, bagian keuangan masing-masing fakultas meminta untuk tidak mengeksposnya keluar, dengan alasan untuk menghindari adanya kecemburuan dari pihak-pihak tertentu.

Berkenaan dengan data di atas, dapat disimpulkan bahwa penetapan honor mengajar yang relatif lebih tinggi pada dosen luar Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), disebabkan karena sulitnya mencari tenaga dosen yang memiliki keinginan mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), karena selama ini honor yang ditetapkan terlalu kecil.

Oleh karena itu, pada beberapa fakultas ditetapkan kebijakan untuk memberikan kompensasi yang berbeda antar fakultas, karena untuk memperoleh dosen dengan keahlian khusus, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) harus bersaing dengan perguruan tinggi keagamaan lainnya yang tentu menawarkan kompensasi yang tinggi.

Ketika perbedaan kompensasi ini dinyatakan kepada informan lain yang mayoritas adalah pimpinan di tingkat Institut, dikatakan bahwa tidak ada perbedaan honor di antara dosen langka dengan dosen biasa. Para dosen bersedia mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dengan pertimbangan melihat

nilai plus dengan label agama, mereka bertujuan untuk beramal dan beribadah, sehingga memiliki kepuasan tersendiri.

Melihat dari temuan di atas, terlihat suatu informasi yang kontradiktif, antara pimpinan di tingkat Institut dengan pimpinan pada tingkat fakultas. Perbedaan informasi tersebut sebenarnya dapat dipahami, karena jika dilihat dari arsip tentang pengajuan kelebihan jam mengajar dari masing-masing fakultas, mungkin para pimpinan pada tingkat institut tidak mengetahui adanya perbedaan honor tersebut, dan hal ini diperkuat dengan permintaan dari Kepala Tata Usaha untuk tidak menyebutkan besarnya nominal honor dan uang transport yang diberikan kepada dosen, karena dikhawatirkan akan timbul kecemburuan bagi dosen-dosen pada fakultas lain.

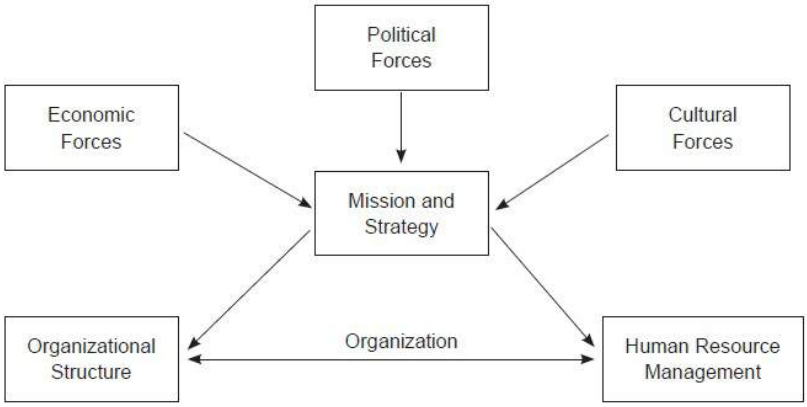
Dengan adanya perbedaan kompensasi tersebut, didasarkan pada adanya pertimbangan tingkat kabutuhan yang begitu tinggi, karena jumlah dosen tetap dengan keahlian sesuai dengan program studinya relatif sudah banyak, sehingga kalaupun masih membutuhkan dosen tidak tetap, hal tersebut lebih disebabkan karena faktor tidak seimbangnya jumlah dosen tetap dengan jumlah mahasiswa. Berdasarkan pada beberapa data di atas, maka ada beberapa temuan yang diperoleh berkaitan dengan pola kompensasi terhadap dosen, di antaranya: *Pertama,* Sistem kompensasi terhadap dosen dibedakan berdasarkan status dosen tetap, dosen tidak tetap, dosen kontrak, dan dosen tamu; *Kedua,* Berdasarkan keahlian yang dimiliki, terdapat perbedaan kompensasi antar sesama dosen dalam satu fakultas; *Ketiga,* Sistem kompensasi mengajar dibedakan antara dosen tidak tetap yang berasal dari dalam Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dengan dosen yang berasal dari luar Lembaga tersebut.

Dengan demikian, eksistensi manajemen SDM di perguruan tinggi menjadi "*challenge*" sekaligus kebutuhan perguruan tinggi dan stakeholdernya. Di mana manajemen SDM perguruan tinggi tentu lebih menfokuskan pekerjaannya dalam hal

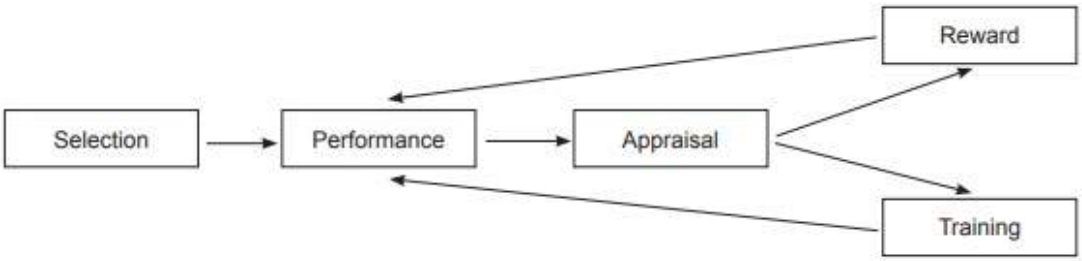
mengurus (*memenej*) segenap potensi dosen maupun meminimalisirkan berbagai kekurangan yang dimilikinya. Sehingga pada akhirnya manajemen SDM perguruan tinggi mampu menampilkan profil dosen profesional sesuai dengan amanah yang dipikulnya, mengemban Tri Dharma Perguruan tinggi. Dosen bukan saja sekedar pandai dalam menyampaikan materi perkuliahan, namun mereka juga dituntut untuk profesional melakukan penelitian-penelitian (*research*) ilmiah dan cerdas dalam pengabdian kepada masyarakat (Arwildayanto, 2012, p. 9).

Dalam kaitannya dengan etnofgrafi, di mana dalam etnografi adalah berbagai paparan penelitian kebudayaan untuk mengetahui bagaimana orang berinteraksi dan berkolaborasi melalui kejadian yang diteliti dalam kehidupan sehari-hari (Endraswara, 2006, pp. 207-208) sama halnya dengan manajemen sumber daya dosen dalam pesantren di mana setiap individu saling berinteraksi baik antar sesama dosen, santri atau mahasiswa ataupun sesama pimpinan/kiyai. Dengan begitu, proses pertukaran budaya terjadi satu sama lain, hal ini mengingat kehadiran dan kecerdasan Manajemen SDM dosen memiliki peran penting dan ikut menentukan kelancaran dan keberhasilan perguruan tinggi.

Untuk itu, dalam mengelola manajemen sumber daya dosen yang efektif, diperlukan sebuah model manajemen sesuai dengan kebutuhan lembaga. Salah satu model manajemen sumber daya manusia yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah Model Michigan, Model Michigan terdiri dari dua perspektif, yakni perspektif hubungan antara strategi dengan lingkungan (Gambar 4.2) dan perspektif MSDM-nya sendiri (Gambar 4.3) (Gill, 1999). Berikut merupakan gambaran dari model Michigan:

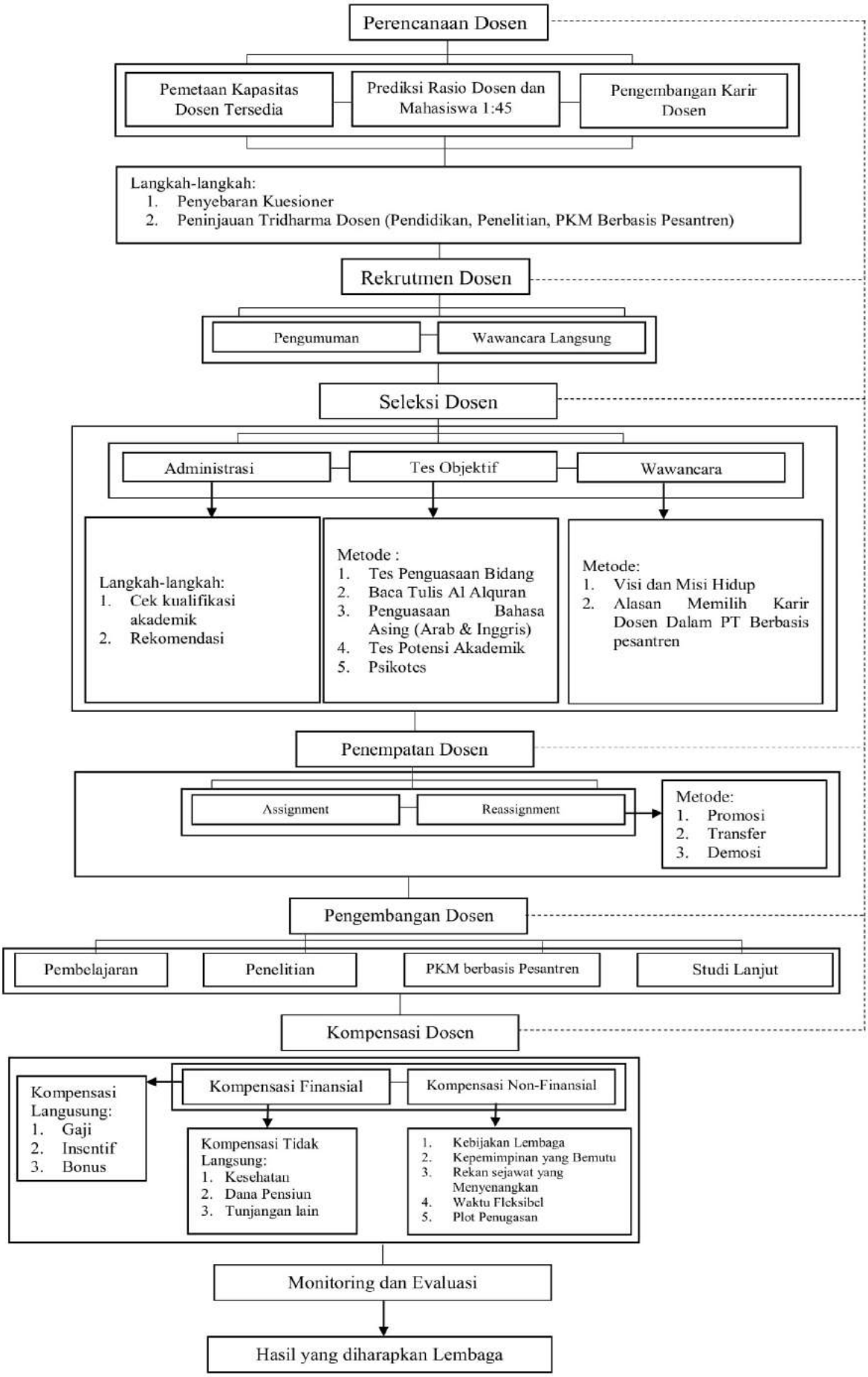


Gambar 4.2: Perspektif Hubungan antara Strategi dengan Lingkungan Model *Michigan* (Siswanto, 2010, p. 37)**.**



Gambar 4.3: Perspektif MSDM Model *Michigan* (Siswanto, 2010, p. 37)

Pada Gambar *pertama*, terlihat bahwa terdapat hubungan erat antara misi dan strategi organisasi dengan lingkungan (ekonomi, politik dan budaya), yang selanjutnya misi dan strategi organisasi akan memengaruhi penstrukturan organisasi dan manajemen SDM. Selanjutnya pada Gambar *kedua*, menggambarkan kerangka kerja sederhana tentang hubungan antara seleksi, kinerja, penghargaan, *reward*, dan pelatihan. Di sini tampak ada hubungan timbal balik antara kinerja, penghargaan, *reward* dan *training.* Inilah selanjutnya dijadikan bahan acuan dalam menciptakan model manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren sesuai dengan kebutuhan di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Adapun model yang dikembangkan oleh peneliti ini bernama MSDDBP (Manajemen Sumber Daya Dosen Berbasis Pesantren). Berikut model MSDDBP yang dikembangkan:



Gambar 4.4:MSDDBP Model (Sumber: Pribadi)

Keterangan:

1. Perencanaan Dosen; pemetaan kapasitas dosen tersedia, prediksi rasio dosen dan mahasiswa 1:45, dan pengembangan karir dosen. Dengan langkah-langkah yakni: Penyebaran Kuesioner dan Peninjauan Tridharma Dosen (Pembelajaran, Penelitian, PKM berbasis kepesantrenan;
2. Rekrutmen dosen yang dilakukan dengan cara membuat pengumuman dan melakukan wawancara langsung kepada calon dosen;
3. Seleksi dosen yang dilakukan dalam tiga tahapan;
    a. Administrasi dengan cara; Cek Kualifikasi Akademik dan Rekomendasi;
    b. Tes objektif dengan metode; Tes Penguasaan Bidang, Baca Tulis Al-Qur'an, Penguasaan Bahasa Asing (Arab dan Inggris), Tes Potensi Akademik dan Psikotes;
    c. Tes wawancara dengan metode; Visi dan Misi Hidup dan Alasan Memilih Karir Dosen dalam PT Berbasis Pesantren.
4. Penempatan dosen; assessment dan reassessment di mana reassessment dilakukan dengan metode promosi, transper dan demosi;
5. Pengembangan dosen; dilakukan dengan cara, pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat berbasis pesanten, dan studi lanjut;
6. Kompensasi dosen yang diberikan dengan dua cara yakni;
    a. Kompensasi finansial dengan kompensasi langsung dan tidak langsung. Dalam kompensasi langsung diberikan berupa gaji, insentif dan bonus. Sementara kompensasi tidak langsung diberikan berupa dana kesehatan, tunjangan pensiun dan tunjangan lainnya.

b. Kompensasi non-finansial berupa Kebijakan Lembaga; Kepemimpinan Bermutu; Rekan Sejawat yang Menyenangkan; Waktu Fleksibel dan Plot Penugasan.

7. Langkah selanjutnya adalah dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap proses manajemen;
8. Dengan demikian akan tercipta hasil yang diharapkan oleh lembaga.

Dengan adanya model MSDDBP (Manajemen Sumber Daya Dosen Berbasis Pesantren) yang direkomendasikan oleh peneliti, diharapkan akan menjadi role model dalam melakukan proses manajemen sumber daya dosen baik bagi lembaga di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) maupun lembaga lainnya.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian manajemen sumber daya dosen dalam pendidikan tinggi berbasis pesantren ini dapat disumpulkan bahwa:

1) Perencanaan sumber daya dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sudah merujuk pada kebijakan Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam, namun tidak dilengkapi oleh sistem perencanaan yang matang. Terlihat sampai saat ini, jumlah dosen tetap masih sangat sedikit, sedangkan hal tersebut sudah berlangsung selama puluhan tahun;
2) Pola perekrutan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dilakukan secara internal dan eksternal melalui 5e4metode mutasi, kontrak, kerjasama mitra serta honorer. Sebagai bagian dari lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren, untuk seleksi pengadaan dosen di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) berada di bawah tanggung jawab Koopertais secara penuh, sehingga sampai saat ini, INISA tidak dapat melakukan seleksi dosen tetap, sesuai dengan harapan;
3) Seleksi dosen tetap yang dilakukan di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) relatif ketat, namun demikian untuk sistem seleksi masih kurang mendukung untuk terpilihnya calon dosen terampil dalam pembelajaran sesuai bidang keilmuan yang ditekuni, karena materi tes terdiri dari pengetahuan umum, pengetahuan agama, bahasa Arab, bahasa Inggris, dan psikotes, dan tidak terdapat tes yang menguji kemampuan calon dosen dalam bidang keilmuan masing-masing;

4) Dalam penempatan dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA mengalokasikan dosen tetap dengan melalui transfer dosen dari fakultas lain. Sedangkan dalam proses lain, penempatan dosen dalam berbagai posisi, senantiasa diawali aspek primordialisme, khususnya primordialisme berdasarkan latar belakang organisasi keagamaan dan kemahasiswaan;
5) Melihat kegiatan pengembangan dan peningkatan kualitas dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) melakukan berbagai aspek seperti studi lanjut, pelatihan-pelatihan, untuk meningkatkan kemampuan dalam keterampilan pembelajaran maupun menulis karya ilmiah, Diskusi internal antar dosen, dan beberapa kegiatan lainnya INISA juga memberikan kompensasi berbeda antara dosen tetap, dosen kontrak, dosen tamu, dan dosen tidak tetap sesuai bidang tertentu;
6) Sistem kompensasi terhadap dosen yang ada di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dibedakan berdasarkan status dosen tetap, dosen tidak tetap, dosen kontrak, dan dosen tamu. Sementara berdasarkan keahlian yang dimiliki, terdapat perbedaan kompensasi antar sesama dosen dalam satu fakultas; dan sistem kompensasi mengajar dibedakan antara dosen tidak tetap yang berasal dari dalam Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dengan dosen yang berasal dari luar.

2. Implikasi

Hasil dari penelitian secara mendalam tentang Manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren ini memiliki implikasi yang penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (dosen) diantaranya:

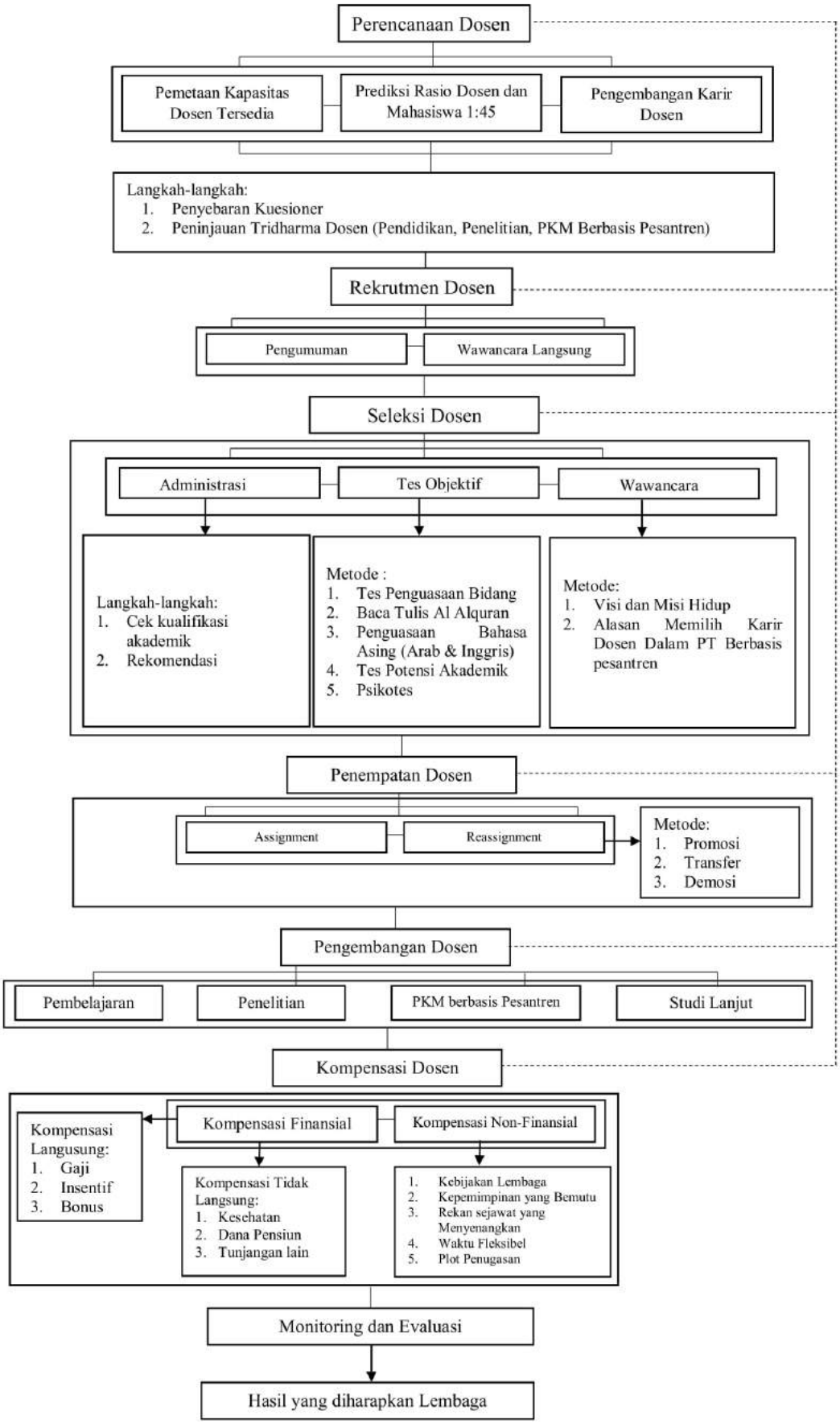
1) Dalam proses manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren ini diperlukan sinergi antara kiyai, dosen, santri/mahasiswa, serta tenaga pendidik, dalam menciptakan suasana yang kondusif sehingga terciptanya iklim pengelolaan yang efektif dan efisien. Untuk itu, pengelolaan dalam model konvensional yang selama ini digunakan dirasa perlu diubah;
2) Sebagai dosen yang mengajar di lingkungan pesantren perlu kiranya meningkatkan kembali tidak hanya pengetahuan agama tetapi juga pengembangan dalam bidang keahlian umum seperti kemampuan berbahasa asing, prestasi dalam karir dosen, peningkatan Tridharma Perguruan Tinggi serta peningkatan kualitas pembelajaran kepada mahasiswa di kelas;
3) Penelitian secara mendalam mengenai manajemen sumber daya dosen dalam pendidikan tinggi berbasis pesantren ini menawarkan satu model lain dalam pengelolaan sumber daya dosen sehingga dapat meningkatkan kualitas dosen yang tertunya bermuara pada peningkatan kualitas pembelajaran;
4) Keunggulan dalam penelitian ini adalah tidak hanya menjadi bahan kajian mendalam bagi lembaga yakni Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)dalam menerapkan proses manajemen sumber daya dosen, tetapi juga menciptakan satu model manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren yang sesuai dengan kebutuhan lembaga sebagai role model dalam menjalankan proses manajemen di pesantren;
5) Diharapkan penelitian mengenai Manajemen Sumber Saya Dosen dalam Pendidikan Tinggi berbasis Pesantren ini menjadi difusi inovasi dalam pengelolaan itu sendiri serta menjadi solusi praktis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan;

3. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi tersebut di atas, maka peneliti membuat rekomendasi, di antaranya;

1) Penelitian Manajemen Sumber Daya Dosen dalam Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren ini diharapkan dapat memperbaiki kualitas pengelolaan manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren daripada sebelumnya sehingga menciptakan kualitas dosen yang baik;
2) Adanya model Manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren diharapkan dapat menjadi gambaran atau role model dalam menjalankan proses manajemen dosen di lembaga pendidikan tinggi khususnya yang berbasis pesantren;
3) Bagi dosen di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dapat menerapkan pola pengajaran yang berkualitas, membangun relasi antara sesama dosen serta menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi dengan baik;
4) Perlu adanya pola manajemen yang baik dalam antisipasi perencanaan pengadaan dosen dengan melakukan rekrutmen dosen, seleksi dosen, penempatan dosen, melakukan pengembangan hingga pemberian kompensasi yang adil sesuai dengan hak dan kewajiban yang telah dijalankan.

Dengan demikian rekomedasi lain dalam penelitian ini adalah bahwa penelitian ini menghasilkan satu model baru dalam manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren. Hal ini terbentuk berdasarkan permasalahan manajemen sumber daya dosen yang ada di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sehingga didapati satu model baru. Model yang dikembangkan oleh peneliti ini bernama MSDDBP (Manajemen Sumber Daya Dosen Berbasis Pesantren). Berikut model MSDDBP yang dikembangkan:



Gambar 5.1 MSDDBP Model (Sumber: Pribadi)

Keterangan:

1. Perencanaan Dosen; pemetaan kapasitas dosen tersedia, prediksi rasio dosen dan mahasiswa 1:45, dan pengembangan karir dosen. Dengan langkah-langkah yakni: Penyebaran Kuesioner dan Peninjauan Tridharma Dosen (Pembelajaran, Penelitian, PKM berbasis kepesantrenan;
2. Rekrutmen dosen yang dilakukan dengan cara membuat pengumuman dan melakukan wawancara langsung kepada calon dosen;
3. Seleksi dosen yang dilakukan dalam tiga tahapan;
    a. Administrasi dengan cara; Cek Kualifikasi Akademik dan Rekomendasi;
    b. Tes objektif dengan metode; Tes Penguasaan Bidang, Baca Tulis Al-Qur'an, Penguasaan Bahasa Asing (Arab dan Inggris), Tes Potensi Akademik dan Psikotes;
    c. Tes wawancara dengan metode; Visi dan Misi Hidup dan Alasan Memilih Karir Dosen dalam PT Berbasis Pesantren.
4. Penempatan dosen; assessment dan reassessment di mana reassessment dilakukan dengan metode promosi, transper dan demosi;
5. Pengembangan dosen; dilakukan dengan cara, pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat berbasis pesanten, dan studi lanjut;
6. Kompensasi dosen yang diberikan dengan dua cara yakni;
    a. Kompensasi finansial dengan kompensasi langsung dan tidak langsung. Dalam kompensasi langsung diberikan berupa gaji, insentif dan bonus. Sementara kompensasi tidak langsung diberikan berupa dana kesehatan, tunjangan pensiun dan tunjangan lainnya.

b. Kompensasi non-finansial berupa Kebijakan Lembaga; Kepemimpinan Bermutu; Rekan Sejawat yang Menyenangkan; Waktu Fleksibel dan Plot Penugasan.

7. Langkah selanjutnya adalah dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap proses manajemen;
8. Dengan demikian akan tercipta hasil yang diharapkan oleh lembaga.

Dengan adanya model MSDDBP (Manajemen Sumber Daya Dosen Berbasis Pesantren) yang direkomendasikan oleh peneliti, diharapkan akan menjadi role model dalam melakukan proses manajemen sumber daya dosen baik bagi lembaga di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) maupun lembaga lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

A. Halim, Rr. Suhartini, M. Choirul Arif, A. S. A. (2005). Manajemen Pesantren. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.

Abd. Warits. (2017). Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Pesantren Melalui Pendekatan Total Quality Manajemen. 185. Banyuwangi.

Abd.Rahman Getteng. (2012). Menuju Dosen Profesional Dan Ber-Etika (Iii). Yogyakarta: Grha Dosen.

Abdul Majid. (2013). Strategi Pembelajaran. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Abdurrahman, N. H. (2016). Character Education In Islamic Boarding School- Based Sma Amanah In A Society Where There Is Degradation Of Values And Morality , It Is The Right Moment To Revive Character Education . Public ' S Support To Its Implementation In Schools Is Clearly Express. 2(2), 287–305.

Achidsti, S. A. (1970). Eksistensi Kiai Dalam Masyarakat. Ibda` : Jurnal Kajian Islam Dan Budaya, 12(2), 149–171.

Aditya Nugraha, Ratih Hasanah Sudrajat, B. P. S. P. (2015). Fenomena Meme Di Media Sosial: Studi Etnografi Virtual Posting Meme Pada Pengguna Media Sosial Instagram. Sosioteknologi, 14(3), 237–245.

Agus Prihantoro. (2012). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen. Value Added, 8(2), 78–98.

Agustriyana, D. (2015). Analisis Faktor-Faktor Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt. Yuniko Asia Prima Di Kota Bandung. Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, 9(2), 158–178.

Ai Rosita, F. (2017). Penyelerasaan Perencanan Manajemen Sumber Daya Manusia Dengan Rencana Strategis Organisasi. Teknologi Informasi Terapan, Iv(1), 25–31.

Akmal, A., & Tamini, I. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gaya Makmur Mobil Medan. Bisnis Administras, 04(02), 59–68.

Al-Nasser, A. (2016). The Effective Compensation System In Organizations. Business And Management (Iosr-Jbm), 18(11), 85–88.

Alami, R., Sohaei, R., Karim, A., Berneti, M., Younesi, A., Farnia, M., & Mirzajani, H. (2015). The Effectiveness Of Human Resource Management On Improving The Performance. Business And Social Science, 6(5), 251–254.

Ali Maschan Moesa. (2007). Nasionalisme Kiai: Konstruksi Sosial Berbasis Agama. Yogyakarta: Lkis.

Alpius Rama Kusuma Bellionardi. (2013). Model Analisis Perekrutan Dan Seleksi Karyawan. Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis, 1(1), 43.

Alvin Arifin. (2018). Peran Pembangunan Pesantren Berbasis Agrobisnis Terhadap Masyarakat Sekitar. Socio - Politica, 8(2), 174–196.

Ana Trisya Rahmawati. (2017). Pola Komunikasi Santri Terhadap Kiai: Studi Atas Alumni Pondok Modern Dan Pondok Salaf. Academica, 1(1), 1–18.

Angrian Permana. (2013). Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mega Kcp Serang. Mix, Iii(2), 247–262.

Any Isvandiari. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pg. Meritjan Kediri. Jibeka, 11(1), 1–8.

Arifin, M. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Terhadap Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). Edutech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial, 3(2), 87–98.

Aruna S. Gamage. (2014). Recruitment And Selection Practices In Manufacturing Smes In Japan: An Analysis Of The Link With Business Performance. Ruhuna Journal Of Management And Finance, 1(1), 37–52.

Asifudin, A. J. (2016). Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesantren, *1*(November), 355–366.

Aziz, T. A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2017). Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja. Aplikasi Bisnis Dan Manajemen, 3(2), 246–253.

Azmi, Z., Nasution, A. A., & Wardayani. (2018). Memahami Penelitian Kualitatif Dalam Akuntansi. Akuntabilitas, 11(1), 159–168.

Baiq Setiani. (2013). Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekruitmen Tenaga Kerja Di Perusahaan. Widya, 1(1), 39–40.

Baroroh, K. (2006). Pendidikan Formal Di Lingkungan Pesantren Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Pariwisata*, *3*(April), 42–52.

Bellionardi, A. R. K. (2013). Model Analisis Perekrutan Dan Seleksi Karyawan Di Pt. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia (Sami). Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis, 53(1), 42–55.

Billy Renaldo Potale Dkk. (2016). Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Sulutgo. Berkala Ilmiah Efisiensi, 16(04), 455.

Bitzer, E., & De Jager, E. (2016). Lecturers' Professional Identity: The Chase Of Chartered Accountants In Academia. South African Journal Of Higher Education, 30(4), 171–189.

Citra Dewi. (2018). Manajemen Pengembangan Kompetensi Dosen. Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan, 3(1), 31–48.

Darmadi, H. (2013). Metode Penelitian Pendidikan Dan Sosial. Bandung: Alfabeta.

Devira Pusparani. (2018). Analisis Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Kerja Karyawan (Studi Pada Hotel Dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi). Administrasi Bisnis (Jab), 58(2), 101–109.

Edy Sutrisno. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.

Efiritha, C., Daniel, M., Cosmas, M., & Joyce, Z. (2014). How Do Lecturers Teach?: Students' Assessment Of Lecturers' Attributes In A Selected University In Zimbabwe. Mediterranean Journal Of Social Sciences, 5(7), 307–316.

Ekwoaba, J. O. (2015). The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance. Global Journal Of Human Resource Management, 3(2), 22–33.

Elianti. (2013). Dosen Pendidkan Matematika , Fkip Universitas Syiah Kuala. 38–47.

Ellyta Yullyanti. (2009). Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Pada Kinerja Pegawai. Administrasidan Organisasi, 16(3), 131–139.

Ence Surahman, A. S. (2018). Peningkatan Keterampilan Mengajar Dosen Muda Melalui Lesson Study. Edcomtech, 3(1), 35–38.

Endang Turmudi. (2004). Perselingkuhan Kiai Dan Kekuasaan. Yogyakarta: Lkis.

Erika Setyanti Kusumaputri. (2015). Komitmen Pada Perubahan Organisasi (Perubahan Organisasi Dalam Perspektif Islam Dan Psikologi. Yogyakarta: Deepublish.

Etikawati, E., & Udjang, R. (2019). Strategi Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan. Perilaku Dan Strategi Bisnis, 4(1), 9–23.

Evi Fatimatur Rusydiyah. (2017). Konstruksi Sosial Pendidikan Pesantren; Analisis Pemikiran Azyumardi Azra. Pendidikan Agama Islam (Journal Of Islamic Education Studies), 5(1), 21–43.

Endraswara, S. (2006). buku Penelitian kualitatif. Sleman: Pustaka Widyatama.

Fadhil, Y., & Harky, M. (2018). The Significance Of Recruitment And Selection On Organizational Performance : The Case Of Private Owned Organizations In Erbil , North Of Iraq. International Journal Of Contemporary Research And Review, 9(02), 20393–20401.

Fanggidaea, R. E. . Y. S., Efendic, N., & Hilmiana. (2016). Effect Of A Spirituality Workplace On Organizational Commitment. Procedia - Social And Behavioral Sciences, 639 – 646. Malaysia: Elsevier Ltd.

Farid Poniman, Y. H. (2015). Manajemen Hr Stifin Terobosan Untuk Mendongkrak Produktivitas. Jakarta: Pt. Gramedia Pustaka Utama, Anggota IKAPI.

Faustino. Cardoso Gomes. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Fauzi, U. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Trakindo Utama Samarinda. Ejournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2(3), 172–185.

Fendy Suhariadi. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia: Dalam Pendekatan Teoritis-Praktis. Surabaya: Airlangga University Press.

Firmandari, N. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta). Ekbisi, Ix(1), 25–34.

Fitriyah, W., Wahid, A. H., & Muali, C. (2018). Eksistensi Pesantren Dalam Pembentukan Kepribadian Santri. Palapa: Jurnal Studi Keislaman Dan Ilmu Pendidikan, 6(2), 155–173.

Fuad, M. (2019). Model pengembangan kepribadian di pesantren. *Proceeding of International Conference on Da'wa and Communication*, *1*(1), 369–382.

Grabara, J. K. (2016). Recruitment Process Optimization : Chosen Fi Ndings From Practice In Poland. Journal Of International Studies, 9(3), 217–228.

Gill, C. (1999). *Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management*.

Hafidh, Z. (2017). Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Peningkatan Kualitas Pondok Pesantren Di Kabupaten Ciamis. Jurnal Administrasi Pendidikan, 24(2), 114–120.

Halim, W. S. (2016). Analisis Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Pada Perusahaan Bihun Cahaya Tiga Tunggal. Agora, 4(1), 179–185.

Hamdiyah, Tri, H. A., & Fathoni, A. (2016). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Di Ada Swalayan Banyumanik Semarang. Management, 02(02).

Hamruni, R. S. W. (2016). Eksistensi Pesantren Dan Kontribusinya Dalam Pendidikan Karakter. Pendidikan Agama Islam, Xiii(2), 197–210.

Hasanah, H. (2017). Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-Ilmu Sosial). At-Taqaddum, 8(1), 21.

Hastuti Naibaho. (2012). Analisis Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Di Indonesia: Sebuah Studi Terhadap Literatur. Eksekutif, 9(2), 585–586.

Hermayawati. (2010). Analisis Kesulitan Belajar Bahasa Inggris Mahasiswa. Journal Sosio-Humaniora, 1(1), 1–14.

Heru Soesanto. (2015). Proses Rekruitmen Dan Seleksi Pada Pt. Berkat Sejati Jaya. Agora, 3(2), 489.

Husni, M., & Puadi, H. (2018). Membangun budaya organisasi berbasis religius. *Al-Tanzim. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *2*(1), 80–93

Hong, P. (2017). The Literature Review On Compensation System Design. Modern Economy, 8, 1119–1128.

Ibrahim, R. (2016). Pesantren Dan Pengabdian Masyarakat : Studi Kasus Pondok Pesantren Dawar Boyolali Jawa Tengah. Al-Tahrir, 16(1), 89–108.

Imam Syafe'i. (2017). Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter. Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam, 8, 85–103.

Indonesia, R. (2013). Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen (Vi). Jakarta: Sinar Grafina.

Irfan Paturohman. (2012). Peran Pendidikan Pondok Pesantren Dalam Perbaikan Kondisi Keberagaman Di Lingkungannya (Studi Deskriptif Pada Pondok Pesantren Dar Al-Taubah Bandung). Tarbawi, 1(1), 65–74.

Istihana. (2015). Keterampilan Hubungan Sosial Santri Di Pesantren. *At-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, *6*(November), 285–305.

James, O., & Remilekun, O. G. (2017). Impact Of Recruitment And Selection Strategy On E Mployees ' Performance : A Study Of Three Selected Manufacturing Companies In Nigeria. International Journal Of Innovation And Economic Development, 3(3), 32–42.

Jannah, H. (2015). Kyai, Perubahan Sosial Dan Dinamika Politik Kekuasaan. Fikrah, 3(1), 157–176.

Jaya, K. M., Novarini, N. N. A., & Suarjana, I. W. (2018). Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Biyukukung Suites &Amp; Spa Ubud. Jurnal Ekonomi Dan Pariwisata, 13(2), 167–178.

Joseph J. Martocchio. (2015). Strategic Compensation A Human Resource Management Approach (Eighth Edi). United States Of America: Pearson Education.

Jufri, D. (2016). Sudut Pandang Perencanaan Dalam Pengembangan Pembelajaran". Pendidikan V, V(1), 65–76.

Juni Wati Sri Rizki. (2016). Kepemilikan Media Dan Ideologi Pemberitaan. Yogyakarta: Deepublish.

Jusuf Amir Faisal, M. E. (2000). Kiai Kelana: Biografi K.H. Muchith Muzadi. Yogyakarta: Lkis.

Khori, A. (2017). Manajemen Pesantren sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam, *2*, 127–153.

Koeswinarno. (2015). Memahami Etnografi Ala Spradley. *SMaRT*, *01*(02), 257–265.

Karina Octavia Muaja, Adolfina, L. O. H. D. (2017). Pengaruh Penempatan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado. Emba, 5(2), 2211–2220.

Karthiga, M. G., Karthi, R., & Balaishwarya, M. P. (2015). Recruitment And Selection Process. International Journal Of Scientific And Research Publications, 5(4), 1–4.

Kaur, G. (2011). Study And Analysis Of Lecture Model Of Teaching. International Journal Of Educational Planning & Administration, 1(1), 9–13.

Kepha, O., Mukulu, E., & Waititu, A. (2014). The Influence Of Recruitment And Selection On The Performance Of Employees In Research Institutes In. International Journal Of Science And Research, 3(5), 132–138.

Koeswinarno. (2015). Memahami Etnografi Ala Spradley. Smart, 01(02), 257–265.

Komaruddin Hidayat, P. W. (2008). Reinventing Indonesia: Menemukan Kembali Masa Depan Bangsa. Jakarta: Mizan.

Kompri. (2018). Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren (Pertama; I. M. Irvan Fahmi, Ed.). Jakarta: Prenadamedia Group.

Latif, Y. (2005). Intelegensia Muslim Dan Kuasa: Genealogi Intelegensia Muslim Indonesia Abad Ke-20. Bandung: Pt. Mizan Pustaka.

Leli Sumanti Lubis. (2017). Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Schneider Electric Manufacturing Batam. Akuntansi Barelang, 2(1), 1–21.

Lismijar. (2017). Pembinaan Sikap Ikhlas Menurut Pendidikan Islam. *Jurnal Intelektualita*, *5*(2), 83–105.

Luh, N., Yuanda, G., Salit, I. G., & Netra, K. (2016). Pengaruh Penempatan, Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rsud Wangaya Kota Denpasar. Manajemen Unud, 5(1), 3986–4015.

Manara, M. U. (2014). Hard Skills dan Soft Skills pada Bagian Sumber Daya Manusia di Organisasi Industri. *Jurnal Psikologi*, *9*(1), 37–47.

M. Yamin. (2015). Unsur Penting Pada Pembelajaran Bahasa Inggris Anak. Pesona Dasar, 3(3), 88–96.

M. Yusuf S. Barusman. (2013). Analisis Pengaruh Pengawasan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Bank Lampung Kantor Cabang Pembantu Sukadana Provinsi Lampung. Manajemen Dan Bisnis, 4(1), 1–23.

Maesaroh, N., & Achdiani, Y. (2017). Tugas Dan Fungsi Pesantren Di Era Modern. Sosietas, 7(1), 346–352.

Mahfudlah Fajrie. (2016). Budaya Masyarakat Pesisir Wedung Jawa Tengah (Melihat Gaya Komunikasi Dan Tradisi Pesisiran) (1st Ed.; Ahmad Rois, Ed.). Wonosobo: CV Mangku Bumi Media.

Majang Palupi, H. K. T. (2018). Pengintegrasian Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Strategi Organisasional: Catatan Kecil. Bisnis Teori Dan Implementasi, 9(1), 1–12.

Makmun, H. A. R. (2014). Pembentukan Karakter Berbasis Pendidikan Pesantren : Studi Di Pondok Pesantren Tradisional Dan Modern Di Kabupaten Ponorogo. Cendikia, 12(2), 212–238.

Malayu Hasibuan S. P. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Pt. Bumi Aksara.

Michael A. Crumpton. (2015). Strategic Human Resource Planning For Academic Libraries: Information, Technology And Organization. Usa: Elsavier Ltd.

Miftachul Ulum. (2018). Eksistensi Pendidikan Pesantren: Kritik Terhadap Kapitalisasi Pendidikan. Ta‟Lim, 1(2), 20–37.

Mimi Hariyani. (2017). Analisis Kompetensi Profesional Dosen Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Uin Sultan Syarif Kasim Riau. Pesona Dasar, 1(5), 16–29.

Mintarsih Danumiharja. (2014). Profesi Tenaga Kependidikan. Yogyakarta: Deepublish.

Moh.Roqib. (2009). Ilmu Pendidikan Islam: Pengembangan Pendidikan Integratif Di Sekolah Keluarga Dan Masyarakat. Yogyakarta: Lkis.

Mohammed, F. (2015). Deployment Of Social Media In The Recruitment Process. Journal Of Knowledge Management, Economics And Information Technology, V(1), 1–24.

Mualimul Huda. (2018). Eksistensi Pesantren Dan Deradikalisasi Pendidikan Islam Di Indonesia (Menyemai Spirit Toleransi Dan Pendidikan Islam Multikultural). Fokus : Jurnal Kajian Keislaman Dan Kemasyarakatan, 3(1), 85–109.

Muh. Nashirudin. (2017). Interaksi Simbolis Pondok Pesantren Salafi Dan Masyarakat. Epistemé, 12(1), 141–167.

Muhakamurrohman, A. (2014). Inovasi Dan Modernisasi Pendidikan Pondok Pesantren. Ibda', Jurnal Kebudayaan Islam, 12(2), 109–118.

Muhammad Sayuti Muhammad Samsudin Ahmad Muttaqin. (2016). Warta Ptm. 2–38.

Muhammad Zakki Ibrahim Dkk. (2014). Pengaruh Seleksi Terhadap Penempatan. Administrasi Bisnis (Jab), 14(1), 2–3.

Muhmin, A. H. (2018). Pentingnya Pengembangan Soft Skills Mahasiswa Di Perguruan Tinggi. Forum Ilmiah, 15(2), 330–338.

Murgijanto, E. (2010). Pengaruh Kompensasi Intrinsik Dan Kompensasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Dosen Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ama Salatiga. Among Makarti, 3(6), 1–18.

Muzakkir. (2012). Microteaching: Teori Dan Aplikasinya Dalam Pembelajaran. Makassar: Alauddin University Pers.

Mwaniki, R., & Gathenya, J. (2015). Role Of Human Resource Management Functions On Organizational Performance With Reference To Kenya Power & Lighting Company – Nairobi West Region. Academic Research In Business And Social Sciences, 5(4), 432–448.

Nadiarenita, A., Muslihati, M., & Hotifah, Y. (2017). Pengembangan Paket Bimbingan Perencanaan Studi Lanjut Dengan Model Creative Problem Solving Bagi Siswa Sekolah Menengah Atas. Jurnal Kajian Bimbingan Dan Konseling, 2(1), 18–25.

Nafilatur Rohmah, Muhammad Huda A.Y, K. (2016). Strategi Peningkatan Kemampuan Dosen Dalam Penulisan Karya Ilmiah (Studi Multi Kasus Pada Unisda Dan Staidra Di Kabupaten Lamongan). Jurnal Pendidikan, 1(7), 1312–1322.

Nasir, N. (2015). Kyai Dan Islam Dalam Mempengaruhi Perilaku Memilih Masyarakat Kota Tasikmalaya. Jurnal Politik Profetik, 6(2), 26–49.

Nasution, R. D. (2017). Kyai As A Agent Of Change And Peacemaker In The Traditional Society. Sosiohumaniora, 19(2), 177–184.

Nasvian, M. F., Prasetyo, B. D., & Wisadirana, D. (2013). Model Komunikasi Kyai dengan Santri (Studi Fenomenologi Pada Pondok Pesantren " Ribathi " Miftahul Ulum). *Wacana*, *16*(4), 197–206.

Nilawati, A., & Djaja, S. (2014). Pengaruh Perencanaan Sumberdaya Manusia Universitas Mulawarman. Administrative Reform, 2(3), 1993–2005.

Nofiaturrahmah, F. (2014). Metode Pendidikan Karakter Di Pesantren. *Pendidikan Agama Islam*, *XI*(1), 201–216.

Nova Riana, Khoirul Fajri, K. A. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kampung Batu Malakasari Tektona Waterpark Kabupaten Bandung.

Tourism Scientific Journal, 2(1), 1–26.

Nurjanah Savitri Dkk. (2013). Analisa Pengaruh Proses Rekruitmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan. Profesiensi, 1(2), 106–107.

Nurmadiansyah, M. T. (2016). Manajemen Pendidikan Pesantren: Suatu Upaya Memajukan Tradisi. *Membangun Profesionalisme Keilmuan*, 95–115.

Otoo, I. C., & Agyei, P. M. (2018). Effectiveness Of Recruitment And Selection Practices In Public Sector Higher Education Institutions : Evidence From Ghana. European Scientific Journal, 14(13), 199–214.

Oxford Library Of Psychology. (2014). The Oxford Handbook Of Recruitment (Kang Yang Trevor Yu & Daniel M. Cable, Ed.). New York: Oxford University Press.

Paisal Manurung, & Sambayu, H. (2017). Meningkatkan Kemampuan Bahasa Inggris Mahasiswa/I Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Fkip-Una Dengan Literature Aprroach. 1080–1092.

Paramitadewi, K. F. (2017). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. Jurnal Manajemen, 6(6), 3370–3397.

Petrus Nyavon. (2017). Pengaruh Kinerja Dosen Dengan Motivasi Belajar Pada Mahasiswa Prodi Sosiatri Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman. Ejournal.Psikologi.Fisip-Unmul.Ac.Id, 5(2), 137–146.

Poesponegoro, M. D. (2008). Sejarah Nasional Indonesia V. Jakarta: Balai Pustaka.

Poluakan, F. A. (2016). Pengaruh Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Galesong Prima Manado. Emba, 4(3), 1057–1067.

Pramono, D. (2018). The Authority Of Kyai Toward The Santri : A Review Of Gender Construction At Pondok Pesantren. Komunitas: International Journal Of Indonesian Society And Culture, 10(1), 92–100.

Qomar, M. (2005). Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi. Jakarta.

Qomariyah, P. (2014). Respon Masyarakat Terhadap Peran Politik Kyai. Jurnal Sosiologi Reflektif, 9(1), 33–49.

R. Eko Indrajit. (2006). Manajemen Perguruan Tinggi Modern. Yogyakarta: Cv Andi Offset.

Rahmawati, U. (2017). Pesantren : Lembaga Pendidikan Berbasis Masyarakat. Penelitian, 11(2), 443–466.

Rahmiati. (2013). Problematika Mahasiswa Dalam Menulis Karya Ilmiah. Adabiyah,

Xiii(2), 160–175.

Ramayulis. (2012). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.

Raspati, G., & Nugraha, R. (2017). Impak Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat Pdam Kabupaten Sukabumi. Jurnal Swabumi, 5(2), 132–136.

Rijali, A. (2018). Analisis Data Kualitatif. Alhadharah, 17(33), 81–95.

Ririvega Kasenda. (2013). Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bangun Wenang Beverages Company Manado. Emba, 1(3), 853–859.

Ritawati, R. (2015). Perencanaan Dan Pengembangan Guru/Dosen Sebagai Sumber Daya Manusia (Sdm) Di Lembaga Pendidikan Formal. Jurnal Istinbath, 16, 109–123.

Rizki Amanda Puspitasari Dkk. (2014). Analisis Metode Dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen Dan Seleksi Untuk Mendapatkan Karyawan Yang Bermutu. Administrasi Bisnis (Jab), 9(2), 2–3.

Robert L. Mathis, J. H. J. (2011). Human Resource Management (13th Ed.). Usa: Cengage Learning.

Rumadi. (2007). Renungan Santri: Dari Jihat Hingga Kritik Wacana Agama. Jakarta: Erlangga.

Saggaf, S. (2018). Reformasi Pelayanan Publik Di Negara Berkembang. Makassar: Cv Sah Media.

Saifuddin Zuhri. (2007). Guruku Orang-Orang Dari Pesantren. Yogyakarta: Pustaka Sastra Lkis.

Salim, S., & Makhshun, T. (2018). Manajemen Pesantren Mahasiswa (Studi Kasus Manajemen Pesantren Aji Mahasiswa Al-Muhsin Yogyakarta). *Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam*, *1*(2), 58–69.

Samudra, A. P., Rahardjo, K., & Mukzam, M. D. (2014). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt. Bank Jatim Cabang Malang). Administrasi Bisnis (Jab), 7(2), 1–9.

Sasono Eko. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Tantangan Dan Kebutuhan. Jurnal Stie Semarang, 6 No 2, 64–67.

Saviour, A. W., Kofi, A., Yao, B. D., & Kafui, L. A. (2016). The Impact Of Effective Recruitment And Selection Practice On Organisational Performance (A Case Study At University Of Ghana). Global Journal Of Management And Business Research: A Administration And Management, 16(11), 25–33.

Siregar, D. (2019). Peningkatan Kemampuan Guru Dalam Perencanaan Dan Pelaksanaan Pembelajaran Matematika Melalui Supervisi Akedemik Dengan Teknik Kunjungan Kelas. Jurnal Dedikasi, 21(1), 1–12.

Siswanto. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Pendekatan Normatif Versus Kontekstual. *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*, *13*(1), 32–41.

Siti Rokhmi Lestari. (2014). Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah Tinggi Pariwisata Ampta Yogyakarta. Media Wisata, 12(November), 87–101.

Suharmoko. (2018). Pendidikan Life Skills di Pesantren. *Al-Riwayah: Jurnal Kependidikan*, *10*(April), 189–218.

Ślusarczyk B., G. R. (2014). The Recruitment Process In Transnational Corporations. Polish Journal Of Management Studies, 10(1), 189–197.

Sofyan Mustoip, Muhammad Japar, Z. M. (2018). Implementasi Pendidikan Karakter. Surabaya: Cv Jakad Publishing.

Sri Larasati. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (1st Ed.). Yogyakarta: Deepublish.

Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. (2015). Equal Employment Opportunities In The Recruitment And Selection. Utms Journal Of Economics, 6(2), 281–292.

Sudiardhita, I. (2017). The Effect Of Recruitment, Selection And Motivation To Performance Of Employees. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (Jrmsi), 8(1), 84–100.

Sudirman Manik. (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi Pada Karyawan Bank. Al Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan Dan Perbankan, 1(2), 229–244.

Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D (4th Ed.). Bandung: Alfabeta.

Suharyanto, & Ery Nugraha, H. P. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Qip Pt. Gsi Cianjur. Jiti, 13(2), 187–200.

Suhendar, Soedjarwo, & Basuki, I. (2017). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kyai, Budaya Pesantren, Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren Di Provinsi Banten. Penelitian Pendidikan, 34(2), 161–172.

Sukoco, I., & Prameswari, D. (2017). Human Capital Approach To Increasing Productivity Of Human. *Jurnal Adbispreneur*, *2*(1), 93–104

Sulaeman. (2017). Analisis Kebutuhan Dosen Ideal Dan Strategi Dalam Menarik Minat Calon Dosen Menjadi Dosen Di Universitas 45 Mataram. Sangkareang Mataram, 3(3), 48–57.

Sunaryo. (2016). Pengaruh Pendidikan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Ptpn Iii Medan. Manajemen Dan Bisnis, 17(1), 10.

Suparmo, P. (2016). Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi. Kamus Besar Bahasa Indonesia, 14(3), 51–59.

Suparni, E. (2017). Proses Rekrutmen Dan Seleksi Pada Pt Jamsostek (Persero) Pusat. Widya Cipta, 1(2), 159–163.

Suryapermana, N. (2016). Perencanaan Dan Sistem Manajemen Pembelajaran. Tsarwah, 1(2), 29–44.

Susanto, H., & Muzakki, M. (2016). Perubahan Perilaku Santri (Studi Kasus Alumni Pondok Pesantren Salafiyah Di Desa Langkap Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo) Oleh: Istawa: Jurnal Pendidikan Islam, 2(1), 1–42.

Sutrisno, E. (2017). Pengaruh Layanan Informasi Studi Lanjut Terhadap Minat Masuk Perguruan Tinggi Siswa Smk Negeri 2 Boyolangu. Simki-Pedagogia, 01(08), 1–19.

Suwarto. (2015). Pengaruh Seleksi Dan Penempatan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Bmt Familier Kota Gajah Lampung Tengah. Derivatif, 9(1), 86–106.

Syam, N. (2005). Islam Pesisir. Yogyakarta: Lkis.

Tertiaavini, S. A. (2015). Sistem Informasi E-Recruitment Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta. Jurnal Informatika Global, 6(1), 1–6.

Tohri, A. (2011). Metode Sppkb (Strategi Pembelajaran Peningkatan Kemampuan Berpikir) Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Sosiologi Siswa. Educational, 6(1), 106–129.

Toni, H. (2016). Pesantren Sebagai Potensi Pengembangan Dakwah Islam. Jurnal Dakwah Dan Komunikasi, 1(1), 97–110.

V. T. Shailashri, S. S. (2016). Study To Identify The Relationship Between Recruitment, Selection Towards Emloyee Engagement. International Journal Of Scientific Research And Modern Education (Ijsrme), I(Ii), 149–155.

Victor M. Catano, Willi H. Wiesner, Rick D. Hackett, L. L. M. (2010). Human Resource Management: Recruitment And Selection In Canada (4th Ed.; Monica Belcount, Ed.). Usa: Nelson Education, Ltd.

Vina Herviani, A. F. (2016). Tinjauan Atas Proses Penyusunan Laporan Keuangan Pada Young Enterpreneur Academy Iindonesia Bandung. Jurnal Riset Akuntansi, 8(2), 19–27.

Wahid, A. (2001). Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren. Yogyakarta: Lkis.

Widiansyah, A. (2018). Peranan Sumber Daya Pendidikan Sebagai Faktor Penentu Dalam Manajemen Sistem Pendidikan. Cakrawala - Jurnal Humaniora, 18(2), 229–234.

Winarti, E. (2018). Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan. Jurnal Perencanaan Sdm, 3(1), 1–26.

Wiroko, E. P. (2018). Tantangan Dan Strategi Rekrutmen Di Indonesia. Psympathic : Jurnal Ilmiah Psikologi, 4(2), 193–204.

Windiani, F. N. R. (2016). Menggunakan Metode Etnografi dalam Penelitian Sosial. *Dimensi*, *9*(2), 87–92.

Yahya, A. (2017). Dinamika Lembaga Pendidikan Tinggi Islam. Miqot, Xli(1), 98–117.

Yensy, N. A. (2010). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 2 Argamakmur Bengkulu Utara. Kependidikan Triadik, 13(1), 33–42.

Yovita Aldilaningsari. (2014). Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja. Administrasi Bisnis, 9(1), 2–3.

Yudithia Dian Putra. (2015). Dosen Indonesia V Dosen Swedia : Pengembangan Dosen Untuk Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asia Tenggara. Eksekutif, 12(2), 381–389.

Yusran Razak, D. S. . A. A. H. (2016). Kepemimpinan, Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi. Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan, 1(2), 30–44.

Zahara Tussoleha Rony. (2017). Siap Fokus, Siap Menulis Skripsi, Tesis, Disertasi (Jurus Mudah Gunakan Metode Kualitatif Tipe Studi Kasus) (Pertama; Susi Kusumawati, Ed.). Jakarta: PSSDM.

Zahro, A. (2004). Tradisi Intelektual Nu: Lajnah Bahtsul Masa'il 1926-1999. Yogyakarta: Lkis.

Zain, R., & Yuliana, A. T. R. D. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Di Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta. Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2(1), 107–126.

Zehra Alakoç Burma. (2014). Human Resource Management And Its Importance For Today ' S Organizations. Education And Social Science, 1(2), 85–94.

Zuhriy, M. S. (2011). Budaya Pesantren Dan Pendidikan Karakter Pada Pondok Pesantren Salaf. Walisongo, 19(2), 287–310.

LAMPIRAN 1: MATRIK PEDOMAN WAWANCARA

No	Kode	Informan	Jabatan	Pertanyaan
1	CLWSF01	FB	Rektor	1. Mengapa penambahan dosen tetap Institusi Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi ditetapkan melalui mekanisme rapat?
	CLWSF02			2. Bagaimana sistem rekrutmen dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 3. Kepada siapa Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) meminta bantuan dalam rekrutmen dosen dengan keahlian yang khusus?
	CLWSF04			4. Bagaimana proses penempatan dosen tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?
	CLWSF05			5. Apa saja kriteria dosen untuk mengikuti studi lanjut di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 6. Kerjasama apa saja yang telah dilakukan oleh Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) untuk pengembangan dosen? 7. Mengapa sangsi keterlambatan studi lanjut berakibat pada kenaikan pangkat dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?
2	CLWSF02	MS	Pembantu Rektor Bidang Akademik	1. Bagaimana rekrutmen dosen dengan cara perjanjian kontrak yang terdapat di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?
	CLWSF03			2. Bagaimana mekanisme seleksi calon dosen terbaik

				di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 3. Mengapa faktor kompetensi manjadi sumber utama dalam seleksi dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 4. Mengapa Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum memiliki rencana dalam seleksi calon dosen yang kualifaid di bidang keilmuannya?
	CLWSF04			5. Bagaimana kebijakan dari Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) terkait penempatan dosen yang belum memiliki ijasah S2?
	CLWSF05			6. Apa saja yang sudah dilakukan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) untuk meningkatkan kualitas dosennya? 7. Apa saja bidang sasaran peningkatan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 8. Mengapa dalam pengembangan studi lanjut dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum memberikan syarat linieritas pada bidang keilmuan dosen? 9. Mengapa terhambatnya kenaikan pangkat hanya diberlakukan untuk dosen yang belum memiliki pangkat akademik?

				10. Dalam peningkatan kemampuan menulis karya ilmiah, mengapa Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum merencanakan proses standarisasi tulisan dosen?
3	CLWSF01	FY	Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan	1. Apakah keputusan rapat Institusi Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi tentang perencanaan sumber daya dosen sudah dikoordinasikan ke Koopertais?
	CLWSF03			2. Langkah apa saja yang dilakukan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dalam seleksi calon dosen terkait pembelajaran?
	CLWSF05			3. Bagaimana tahapan pelatihan penelitian dosen yang sesuai dengan tujuan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?
	CLWSF06			4. Mengapa terdapat perbedaan pola kompensasi dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?
4	CLWSF01	KN	Tenaga Edukatif	1. Mengapa perencanaan sumber daya dosen lebih diprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan dosen tetap?
	CLWSF03			2. Bagaimana mekanisme seleksi calon dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 3. Mengapa faktor latar belakang calon dosen

				menjadi bahan pertimbangan dalam seleksi dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)? 4. Mengapa terdapat kendala seleksi dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?
	CLWSF04			5. Mengapa dalam pelaksanaan penempatan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum berjalan dengan baik?
	CLWSF05			6. Apa saja kendala dalam kegiatan pengembangan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?
	CLWSF06			7. Mengapa kompensasi yang diberikan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dibedakan untuk dosen tetap dengan keahlian khusus?
5	CLWSF06	WN	Dosen Tidak Tetap	1. Bagaimana dengan honorarium yang diberikan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) kepada saudara?
6	CLWSF06	FN		
7	CLWSF06	LA		

LAMPIRAN 2: PEDOMAN OBSERVASI

1. Rumah Kyai di lingkungan Pondok Pesantren Yayasan Pendidikan Islam El-Nur El-Kasysyaf (YAPINK 1)
2. Ruang Rektor
3. Ruang Perpustakaan
4. Ruang Dosen
5. Ruang Laboratorium Terpadu
6. Ruang Aula Serbaguna
7. Ruang Pusat Pelatihan
8. Ruang Administrasi
9. Asrama Santri Mahasiswa dan Mahasiswi Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)
10. Kegiatan di Ruang Bagian Kepegawaian Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)
11. Kegiatan di Ruang Bagian Sistem Informasi
12. Kegiatan di Ruang Tata Usaha Fakultas
13. Kegiatan Perkuliahan
14. Kegiatan Seminar-seminar

LAMPIRAN 3: TRANSKIP WAWANCARA

Responden	Jabatan	Pertanyaan	Jawaban
FB	Rektor	Mengapa penambahan dosen tetap Institusi Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi ditetapkan melalui mekanisme rapat?	Peserta rapat terdiri dari para Pimpinan Harian Institut yang terdiri dari para Pembantu Rektor, para Kepala Bagian, para Dekan, dan para Kepala Unit Struktural di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Dalam rapat ini, masing-masing Dekan, Kepala Bagian, dan para Kepala Unit mengajukan rencana analisis kebutuhan sumber daya manusia untuk kemudian diputuskan berapa jumlah dosen atau pegawai yang mungkin dapat diajukan untuk direkrut Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) lengkap dengan kualifikasi keahliannya. Setelah masing-masing unit mengajukan, kemudian rapat memutuskan berapa jumlah dosen yang akan diajukan ke Koopertais, untuk direkrut dengan memperhatikan tingkat kebutuhan dan keadilan pada masing-masing program studi, fakultas, atau unit-unit tertentu. Dengan pertimbangan tingkat kebutuhan dosen dan pegawai yang begitu tinggi pada program studi dan mata kuliah umum, maka pada rekrutmen tahun 2015 ini rapat pimpinan harian memutuskan untuk memprioritaskan penambahan dosen baru.
FB	Rektor	Bagaimana sistem rekrutmen dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Sistem rekrutmen dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) adalah sistem kontrak yang diprioritaskan terhadap dosen yang memiliki keahlian langka dan sangat dibutuhkan
FB	Rektor	Kepada siapa Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) meminta bantuan	Pada awal berdirinya, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) meminta bantuan

		dalam rekrutmen dosen dengan keahlian yang khusus?	kepada beberapa instansi, seperti Universitas Islam Negeri, Institutu Ilmu Qur'an, dan Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi untuk memenuhi kebutuhan dosennya.
FB	Rektor	Bagaimana proses penempatan dosen tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Dosen baru belum diberikan kewenangan untuk mengajar mandiri, tetapi hanya sebagai asisten dosen, jika dosen tersebut sudah diangkat sebagai tenaga Edukatif dan sudah berwenang untuk mengajar secara mandiri, dengan syarat harus memiliki jabatan fungsional akademik minimal Asisten Ahli atau berpendidikan minimal S2.
FB	Rektor	Apa saja kriteria dosen untuk mengikuti studi lanjut di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Terdapat dua kriteria dosen yang mengikuti studi lanjut, yaitu: 1. Kriteria dengan status tugas belajar, yakni apabila dia menempuh studi lanjut di tempat yang jauh dari Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dan; 2. Kriteria dengan status izin belajar, yakni apabila dia menempuh studi lanjut di tempat yang masih dapat dijangkau dari Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Untuk dosen kriteria pertama, dia dibebaskan dari tugas mengajar selama 4 semester untuk program S2 dan 6 semester untuk program S3. Sedangkan untuk dosen dengan kriteria kedua, dia diberikan dispensasi untuk mengurangi beban tugas mengajarnya, karena dengan tugas belajarnya dia sudah memperoleh 6 SKS untuk program S2 dan 8 SKS untuk program S3.
FB	Rektor	Kerjasama apa saja yang telah dilakukan oleh Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi	Guna meningkatkan kualitas dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sudah menandatangani kerjasama

		(INISA) untuk pengembangan dosen?	dengan beberapa Negara Timur Tengah untuk program Magister dan Doktor
FB	Rektor	Mengapa sangsi keterlambatan studi lanjut berakibat pada kenaikan pangkat dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Sejauh ini tidak ada hukuman yang diberikan kepada dosen yang terlambat dalam menyelesaikan studi lanjut. Jika mereka dihambat dalam kenaikan pangkatnya, ini bisa dianggap melanggar hak dosen untuk naik pangkat. Keterlambatan mereka lebih disebabkan karena mereka sendiri yang malas mengurus persyaratannya yang dianggap rumit.
MS	Pembantu Rektor Bidang Akademik	Bagaimana rekrutmen dosen dengan cara perjanjian kontrak yang terdapat di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Rekrutmen dengan sistem kontrak ini, dilakukan secara *personal approach,* baik dengan cara mereka yang melamar sendiri ke Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), atau Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) yang meminta mereka untuk menjadi dosen kontrak, tanpa melalui kerjasama dengan perguruan tinggi lain secara kelembagaan
MS	Pembantu Rektor Bidang Akademik	Bagaimana mekanisme seleksi calon dosen terbaik di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Sejauh ini mekanisme seleksi dosen dirasakan kurang tepat, karena banyak calon dosen yang terbaik menurut Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), tapi tidak lolos seleksi karena materi tesnya lebih cenderung kepada pengetahuan umum, padahal seharusnya materi tes itu berkaitan dengan bidang keilmuannya, sehingga mereka yang lolos seleksi benar-benar orang yang menguasai bidang keilmuannya.
MS	Pembantu Rektor Bidang Akademik	Mengapa faktor kompetensi manjadi sumber utama dalam seleksi dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Untuk dosen tidak tetap, keluhannya bukan pada *performance,* tetapi lebih kepada masalah waktu, karena memang dia sudah diseleksi sejak dari awal. Kalau ada dosen tidak tetap yang mendapat keluhan dari

			performance-nya saya akan langsung berhentikan, walaupun jarang terjadi karena rata-rata mereka sudah ahli
MS	Pembantu Rektor Bidang Akademik	Mengapa Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum memiliki rencana dalam seleksi calon dosen yang kualifaid di bidang keilmuannya?	Agar dapat memperoleh dosen yang kualifaid di bidang keilmuannya, seleksi calon dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) juga rencananya akan dilakukan melalui badan konsorsium bidang ilmu dengan sub konsorsium bidang ilmu yang lebih spesifik, misalnya: sub konsorsium bidang fiqih, tafsir dan hadits untuk bidang ilmu agama. Dengan sistem seleksi seperti ini, diharapkan calon dosen yang lolos seleksi adalah orang-orang yang benar-benar memiliki keahlian dalam bidang keilmuannya. Rencana ini masih menjadi wacana yang terus dikembangkan dan akan dilakukan secara bertahap.
MS	Pembantu Rektor Bidang Akademik	Bagaimana kebijakan dari Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) terkait penempatan dosen yang belum memiliki ijasah S2?	Berdasarkan kebijakan terbaru dari Institut, seorang calon dosen yang belum memiliki ijazah S2, tidak dapat diangkat sebagai Tenaga Pengajar sekalipun. Dengan kebijkan ini, maka kedepannya seseorang tidak dapat diangkat sebagai tenaga pengajar sekalipun, jika pendidikannya masih S1.
MS	Pembantu Rektor Bidang Akademik	Apa saja yang sudah dilakukan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) untuk meningkatkan kualitas dosennya?	Guna meningkatkan kualitas dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) telah mendirikan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), di mana di dalamnya sedang digodok untuk standarisasi mutu dosen. Ada beberapa rencana untuk meningkatkan mutu dosen, di antaranya: Evaluasi terhadap dosen oleh mahasiswa dengan cara menyebarkan angket secara periodik; dan membentuk

			Learning Community yang di dalamnya terdiri dari konsorsium bidang ilmu dan sub konsorsium bidang ilmu, yang dapat berfungsi untuk mengevaluasi kemampuan dosen. Ada beberapa kemampuan yang dinilai, yaitu kemampuan mengajar, kemampuan menulis, dan kemampuan berdiskusi. Cara ini dilakukan untuk mengimbangi kelemahan proses rekrutmen selama ini yang lebih berdasarkan pada persyaratan administratif, bukan pada persyaratan kompetensi
MS	Pembantu Rektor Bidang Akademik	Apa saja bidang sasaran peningkatan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Terdapat beberapa bidang sasaran peningkatan kualitas dosen, yaitu pertama dalam bidang penguasaan materi, penugasan metodologi pengajaran, penulisan ilmiah dan melakukan penelitian. Adapun bentuk-bentuk program peningkatannya adalah: 1. Mendorong dosen untuk menempuh studi lanjut pada program studi yang linier dengan bidang keilmuan yang diajarkannya; 2. Memfasilitasi penulisan bahan ajar; 3. Menyediakan anggaran untuk penulisan diktat dan buku teks. Untuk buku teks, anggaran yang disediakan banyak, yaitu 10 juta untuk masing-masing slot; 4. Mengadakan diskusi internal melalui konsorsium untuk menyamakan persepsi tentang mata kuliah yang dipegangnya; 5. Memberikan pengayaan tentang bahan ajar bagi para asisten yang diberikan oleh para dosen senior; 6. Menyediakan dana untuk penelitian;

			7. Memberikan pelatihan tentang *teaching skill* kepada dosen-dosen yang berasal dari bidang non kependidikan, dan; 8. Mengadakan pelatihan tentang *research skill.*
MS	Pembantu Rektor Bidang Akademik	Mengapa dalam pengembangan studi lanjut dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum memberikan syarat linieritas pada bidang keilmuan dosen?	Sudah beberapa tahun ini, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) memberlakukan ketentuan bahwa dosen yang melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 atau S3 harus mengambil program studi yang terkait dengan bidang keilmuannya. Ketentuan ini dimaksudkan agar ilmu yang diperolehnya nanti dapat diaplikasikan dan dimanfaatkan dalam menjalankan tugasnya, dan sekaligus dapat memberikan keuntungan bagi dosen itu sendiri dalam proses kenaikan jabatan akademiknya.
MS	Pembantu Rektor Bidang Akademik	Mengapa terhambatnya kenaikan pangkat hanya diberlakukan untuk dosen yang belum memiliki pangkat akademik?	Sebetulnya untuk kenaikan pangkat dosen itu, tergantung kepada dosennya itu sendiri, karena diurus sendiri oleh dosen yang bersangkutan, tidak oleh bagian kepegawaian. Kemudian tidak ada penghambatan kenaikan pangkat bagi dosen yang terlambat menyelesaikan studi lanjutnya, hanya memang untuk dosen yang belum menyelesaikan studi S2-nya, mereka tidak dapat diurus kenaikan pangkatnya menjadi tenaga edukatif, karena Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) menerapkan peraturan bahwa syarat minimal dosen bisa diangkat sebagai tenaga edukatif adalah harus menyelesaikan pendidikan minimal S2
MS	Pembantu Rektor	Dalam peningkatan kemampuan menulis karya ilmiah, mengapa Institut	Guna meningkatkan kualitas tulisan dosen, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi

	Bidang Akademik	Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum merencanakan proses standarisasi tulisan dosen?	(INISA) merencanakan untuk melakukan standarisasi tulisan ilmiah. Terdapat tiga prosedur standarisasi yang akan digunakan: 1. Setiap tulisan ilmiah dosen dinilai oleh badan konsorsium atau tim penilai karya ilmiah, baik dari segi halaman maupun kualitas tulisannya, sehingga tidak semua tulisan akan memperoleh angka kredit yang sama; 2. Sebelum dimuat dalam jurnal, setiap tulisan dosen diedit dan dikomentari dulu oleh para editor; 3. Setelah tulisan dimuat dalam jurnal, setiap dosen diberi kesempatan untuk mengomentari tulisan tersebut. Dengan tiga prosedur standarisasi ini, maka setiap dosen tidak hanya asal membuat tulisan, tetapi harus betul-betul memperhatikan kriteria tulisan ilmiah yang standar menurut Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).
FY	Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan	Apakah keputusan rapat Institusi Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi tentang perencanaan sumber daya dosen sudah dikoordinasikan ke Koopertais?	Dalam rapat pimpinan Institut, diputuskan berapa jumlah dosen yang akan diajukan kepada Koopertais untuk setiap kali penerimaan dengan memperhatikan keseimbangan untuk semua fakultas, kemudian Koopertais memutuskan jumlah yang disetujui untuk direkrut yang biasanya jauh dari jumlah yang diminta Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA). Jumlah yang disetujui Koopertais tersebut, kemudian dirapatkan lagi oleh Pimpinan Harian Institut, untuk memutuskan alokasi pada masing-masing fakultas dan program studi berdasarkan

			pertimbangan prioritas tingkat kebutuhan. Keputusan Koopertais inilah yang menjadi dasar rekrutmen dosen tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).
FY	Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan	Langkah apa saja yang dilakukan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dalam seleksi calon dosen terkait pembelajaran?	Untuk dapat menilai apakah seorang dosen dapat mengajar suatu mata kuliah atau tidak, di fakultas kami telah dibentuk konsorsium bidang ilmu yang meliputi ilmu tafsir, ilmu hadits, ilmu kalam, filsafat, dan Sejarah Peradaban Islam. Selain itu ada juga konsorsium jurusan, yaitu pendidikan bahasa Arab. Tugas konsorsium meliputi: 1. Membina Asisten Ahli sampai mendapatkan pangkat Lektor, termasuk mengetes kemampuan dosen baru; 2. Melakukan diskusi internal jurusan; 3. Melakukan penelitian ilmiah; 4. Menugaskan pembuatan jurnal, karya ilmiah dan buku ajar. Tetapi tugas-tugas tersebut belum dapat sepenuhnya dilaksanakan, terutama dalam mengetes kemampuan dosen baru, karena ada beberapa kendala yang berkaitan dengan masalah waktu
FY	Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan	Bagaimana tahapan pelatihan penelitian dosen yang sesuai dengan tujuan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Terdapat beberapa tahap pelaksanaan pelatihan keterampilan penelitian (*research skill*), yaitu: 1. *Tahap Dasar,* yang diperuntukkan untuk dosen yang masih memiliki pangkat asisten dan diorientasikan untuk menjadi anggota dalam suatu penelitian; 2. *Tahap Lanjutan,* atau eksekutif yang diperuntukkan untuk dosen yang memiliki pangkat Lektor dan

			diorientasikan untuk menjadi peneliti secara mandiri, dan; *Tahap Profesional,* yang diperuntukkan untuk dosen-dosen yang akan mengadakan penelitian yang bekerjasama dengan lembaga lain.
FY	Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan	Mengapa terdapat perbedaan pola kompensasi dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Terdapat perbedaan sistem kompensasi antara dosen dengan keahlian langka dan keahlian biasa, dimana dosen dengan keahlian langka diberikan kompensasi lebih tinggi. Dosen yang dianggap memiliki keahlian langka dibedakan uang transportnya berdasarkan jenjang pendidikannya.
KN	Tenaga Edukatif	Mengapa perencanaan sumber daya dosen lebih diprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan dosen tetap?	Sejalan dengan kebutuhan dosen tetap pada fakultas dan mata kuliah umum, kita memang masih banyak membutuhkan tenaga dosen untuk mata kuliah umum, seperti Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Pendidikan Kewarganegaraan, dan lain-lain. Sementara untuk mata kuliah agama sampai sekarang dianggap masih memadai. Oleh karena itu, rekrutmen saat ini lebih ditujukan untuk dosen-dosen mata kuliah umum.
KN	Tenaga Edukatif	Bagaimana mekanisme seleksi calon dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Selama ini dosen tidak tetap direkrut berdasarkan rekomendasi dari Ketua Jurusan, kemudian diusulkan kepada Dekan, dan selanjutnya di laporkan kepada pihak rektorat untuk dibuatkan SK mengajar. Akan tetapi tidak ada campur tangan Rektor dalam menentukan diterima atau tidaknya seseorang menjadi dosen luar biasa.
KN	Tenaga Edukatif	Mengapa faktor latar belakang calon dosen menjadi bahan pertimbangan dalam seleksi dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Sudah menjadi tradisi di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), bahwa keputusan diterima tidaknya seseorang menjadi dosen, khususnya dosen tidak tetap,

			selalu diwarnai tarik menarik kepentingan berdasarkan golongan, dan identitas golongan si pelamar, dapat diketahui dari identitas golongan dosen yang merekomendasikannya.
KN	Tenaga Edukatif	Mengapa terdapat kendala seleksi dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Pada beberapa program studi, keluhan yang disampaikan mahasiswa adalah banyaknya dosen tidak tetap yang jarang masuk dan selalu langsung pulang jika selesai mengajar.
KN	Tenaga Edukatif	Mengapa dalam pelaksanaan penempatan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) belum berjalan dengan baik?	Khusus pada mata kuliah umum yang memiliki kebutuhan terhadap dosen yang begitu tinggi, maka sistem pentahapan tersebut tidak diterapkan secara konsisten, sehingga banyak dosen yang masih berstatus sebagai dosen luar biasa, akan tetapi mengajar secara mandiri, terutama dosen-dosen yang sudah memiliki pengalaman mengajar. Hanya dalam perhitungan honornya, mereka dianggap sebagai dosen tidak tetap.
KN	Tenaga Edukatif	Apa saja kendala dalam kegiatan pengembangan dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)?	Kegiatan-kegiatan untuk pengembangan karir atau pengambangan lainnya didasarkan pada unsur primordialisme. Seperti: Pengiriman dosen ke luar negeri yang ditujukan dengan proses pemberian tes yang berbeda antar sesama peserta; Pemilihan dosen untuk terlibat dalam proyek-proyek kerjasama dengan lembaga lain, khususnya lembaga dari luar negeri. Seperti kegiatan penelitian, pendidikan, dan kegiatan pengembangan lainnya; Pemilihan dosen untuk menempati jabatan struktural; dan Pemilihan dosen untuk menempati jabatan non struktural yang pemilihannya lebih bersifat penunjukkan langsung (*Top-down*).

KN	Tenaga Edukatif	Mengapa kompensasi yang diberikan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dibedakan untuk dosen tetap dengan keahlian khusus?	Dosen dengan keahlian langka, mereka diberikan honorarium yang besarnya disesuaikan dengan kemampuan masing-masing fakultas dan dibayarkan pada setiap bulan, sedangkan untuk dosen dengan keahlian biasa, mereka diberikan honorarium yang dibayarkan pada tiap semester saja.
WN	Dosen Tidak Tetap	Bagaimana dengan honorarium yang diberikan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) kepada saudara?	Saya mengajar 4 SKS dan hanya satu hari setiap minggu, tetapi hanya mendapat honor satu juta, lebih sedikit dan dibayarkan setiap semester sekali. Memang sangat kecil, sehingga hampir tidak ada orang yang bertahan lama mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).
FN	Dosen Tidak Tetap	Bagaimana dengan honorarium yang diberikan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) kepada saudara?	Kurang lebih sudah dua setengah tahun saya mengajar, dan menerima honor sangat kecil, karena honor baru akan diberikan setiap satu semester sekali, dengan perhitungan jumlah jam mengajar satu bulan hanya dihitung satu minggu. Padahal jika jumlah SKS perminggu itu dikalikan menjadi 4 kali pertemuan, maka jumlahnya akan jauh lebih banyak.
LA	Dosen Tidak Tetap	Bagaimana dengan honorarium yang diberikan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) kepada saudara?	Kalau saya sih tidak tahu persis berapa honor saya perbulan, karena dibayarnya persemester. Selama ini saya mengajar 4 SKS satu minggu dan hanya satu hari, mendapat honor kurang lebih satu setengah juta dan dibayarkan setiap semester sekali.

LAMPIRAN 4: ANALISIS DATA SPRADLEY

Sub Fokus	Hubungan	Bentuk	Analisis Domain	Analisis Taksonomi	Analisis Komponensial	Analisis Tema Kultural
Perencanaan Sumber Daya Dosen	Jenis (*strict inclusion*)	X adalah jenis dari Y	Kondisi untuk dosen pada mata kuliah agama sampai saat ini, dianggap masih memadai di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Apabila terdapat penambahan dosen maka dilakukan melalui mekanisme rapat yang dilakukan oleh Rektor, Pembantu Rektor, para Kepala Bagian, para Dekan, dan para Kepala Unit Struktural di lingkungan Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Masing-masing Dekan, Kepala Bagian, dan para Kepala Unit mengajukan rencana analisis kebutuhan sumber daya manusia untuk kemudian diputuskan berapa jumlah dosen atau pegawai yang mungkin dapat diajukan	Ditentukan berdasakan kualifikasi keahlian di bidangnya.
	Tempat	X adalah tempat Y	Koopertais memutuskan jumlah yang disetujui untuk direkrut yang biasanya jauh dari jumlah yang diminta Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Jumlah dipilih berdasarkan jumlah yang telah disetujui oleh Kopertais	Masing-masing dekan akan menentukan dosen berdasrkan kebutuhan fakultas	Dipilihnya dosen sesuai kriteria Kopertais

	Bagian	X adalah bagian dari Y	Sejalan dengan kebutuhan dosen tetap pada fakultas dan mata kuliah umum, Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) memang masih banyak membutuhkan tenaga dosen untuk mata kuliah umum, seperti Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Pendidikan Kewarganegaraan, dan lain-lain.	Pembagian dosen pengampu mata kuliah umum dilakukan berdasarkan kebutuhan fakultas	Dosen di upload berdasarkan kemampuan umum	Dipilihnya dosen MKDU
	Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Keputusan Koopertais inilah yang menjadi dasar rekrutmen dosen tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Penentu keputusan dalam penerimaan dosen adalah dari Kopertais	Dosen yang tidak lolos berdasarkan seleksi kopertais maka dapat mencobanya kembali	Keputusan Kopertais memiliki hak penuh

	Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Tingkat kebutuhan dosen dan pegawai yang begitu tinggi,	Terjadi peningkatan pada program studi dan mata kuliah umum	Rekrutmen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) ini rapat pimpinan harian memutuskan untuk memprioritaskan	Penambahan dosen baru.
	Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	Masing-masing unit mengajukan	Setelah masing-masing unit mengajukan, kemudian dilakukan rapat	Memutuskan berapa jumlah dosen yang akan diajukan ke Koopertais.	Pengajuan dosen ke Kopertais
	Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Rencana rekrutmen saat ini lebih ditujukan untuk dosen-dosen mata kuliah umum.	Dilakukan seleksi berdasarkan kriteria pengampu mata kuliah umum	Penentuan kriteria calon dosen	Penentuan dosen pengampu mata kuliah umum
	Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Peserta rapat penambahan dosen tetap terdiri dari para Pimpinan Harian Institut	Yang terdiri dari; para Pembantu Rektor, para Kepala Bagian, para Dekan, dan para Kepala Unit Struktural	Staf struktural, ketua program studi	Struktur pegawai
	Atribut atau karakteristik	X merupakan karakteristik Y	Masing-masing Dekan, Kepala Bagian, dan para Kepala Unit mengajukan rencana	Diputuskan berapa jumlah dosen atau pegawai yang mungkin dapat diajukan	Dilakukan berdasarkan kualifikasi keahliannya.	Penentuan Dosen

			analisis kebutuhan sumber daya manusia			
Rekrutmen Dosen	Jenis (strict inclusion)	X adalah jenis dari Y	Dosen yang memiliki keahlian tertentu	Dosen dengan keahlian langka, sangat dibutuhkan	Keahlian seperti berbahasa asing (Arab atau Inggris)	Keahlian Dosen
	Tempat	X adalah tempat Y	Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) adalah tempat merekrut dosen yang memiliki keahlian langka.	Dilakukan berdasarkan kebutuhan Fakultas	Program studi ikut menentukan kebutuhan dan perekrutan dosen	Perekrutan dosen di lingkungan perguruan tinggi Kopertais
	Bagian	X adalah bagian dari Y	Beberapa bagian instansi yang membantu sejak awal berdirinya Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi	Universitas Islam Negeri, dan Institut Ilmu Qur'an	Universitas penyelenggara pendidikan Islam
	Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Rekrutmen dosen membutuhkan banyak dosen dengan keahlian yang dianggap langka, oleh karena itu meminta bantuan kepada beberapa	Rekrutmen dosen dibedakan berdasarkan bidang keahlian tertentu	Keahlian Bahasa Arab, Inggris, olah raga, kesenian dsb.	Seleksi rekrutmen dosen

			lembaga pendidikan dan non pendidikan.			
	Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Beberapa bagian instansi yang membantu sejak awal berdirinya Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi	Universitas Islam Negeri, dan Institut Ilmu Qur'an	Universitas penyelenggara pendidikan Islam
	Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	*Personal approach*	Calon dosen melamar	Calon dosen melamar sendiri kepada lembaga atau lembaga yang meminta mereka untuk menjadi dosen kontrak.	Rekrutmen Dosen
	Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Sistem rekrutmen dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA).	Sistem rekrutmen dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) adalah sistem kontrak yang diprioritaskan terhadap dosen yang memiliki keahlian langka dan sangat dibutuhkan.	Kontrak terhadap dosen dengan keahlian tertentu	Sistem rekrutmen dosen
	Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Pola Rekruitmen dosen	Dilakukan dengan cara meminta	Mengirimkan sumber daya yang memiliki	Memiliki dosen baru

				bantuan kepada lembaga perguruan tinggi, lembaga pemerintah, atau lembaga swasta	keahlian tertentu untuk mengajar	
	Atribut atau karakteristik	X merupakan karakteristik Y	*Personal approach*	Calon dosen melamar tanpa melalui kerjasama dengan perguruan tinggi lain secara kelembagaan.	Calon dosen melamar sendiri kepada lembaga atau lembaga yang meminta mereka untuk menjadi dosen kontrak.	Rekrutmen Dosen
Seleksi Dosen	Jenis (strict inclusion)	X adalah jenis dari Y	Seleksi dosen merupakan jenis rangkaian dari kegiatan pengadaan calon dosen tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA),	Seleksi dosen dilakukan di bawah tanggung jawab Koopertais secara penuh	Kopertais memilih berdasarkan kebutuhan dan bidang keahlian tertentu	Seleksi dosen oleh Kopertais
	Tempat	X adalah tempat Y	Keputusan penerimaan calon dosen	Diterima atau tidaknya, calon dosen tidak tetap untuk mengajar	Dilakukan secara resmi ditetapkan berdasarkan hasil rapat Senat Fakultas,.	Keputusan diambil berdasarkan rekomendasi dari Pimpinan Jurusan atau Pimpinan Fakultas
	Bagian	X adalah bagian dari Y	Proses seleksi yang begitu ketat	Seleksi dilakukan terhadap dosen tetap	Seleksi untuk dosen tidak tetap dilakukan melalui proses	Penentuan proses seleksi oleh Dekan Fakultas

					wawancara dari masing-masing Dekan	
	Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Mekanisme seleksi dosen dirasakan kurang tepat	Banyak calon dosen yang terbaik namun tidak lolos seleksi karena materi tesnya lebih cenderung kepada pengetahuan umum	Materi tes tidak sesuai seharusnya materi tes berkaitan dengan bidang keilmuannya, sehingga mereka yang lolos seleksi benar-benar orang yang menguasai bidang keilmuannya	Mekanisme seleksi dosen
	Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Dalam tahap seleksi wawancara, dilakuakn berdasarkan kesamaan background	Dilakukan proses pencarian informasi tentang latar belakang organisasi keagamaan atau kemahasiswaan calon dosen,	Peserta yang gagal tes seleksi disebabkan tidak sama latar belakang organisasi keagamaan atau kemahasiswaannya dengan lembaga	Tahapan seleksi
	Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	Persyaratan seleksi.	Dilakukan dengan memeriksa beberapa persyaratan administrasi	Persyaratan administrasi seperti yang diminta dalam pengumuman rekrutmen dosen	Prasyarat selekso dosen
	Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Proses seleksi dosen tidak tetap di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Tidak menjadikan faktor kompetensi seseorang sebagai faktor utama dalam	Beberapa fakultas mengeluhkan tentang dosen tidak tetap lebih disebabkan faktor kehadiran yang jarang	Kinerja dosen tidak tetap

				pengambilan keputusan.		
	Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Proses seleksi	Dilakukan dengan memberikan tes tulis	Tes terdiri dari; tes Pengetahuan Umum, Pengetahuan Agama, dan tes Potensi Akademik yang terdiri dari; tes Potensi Akademik Bahasa Inggris, Bahasa Arab, dan Psikotest.	Mekanisme proses seleksi
	Atribut atau karakteristik	X merupakan karakteristik Y	Tradisi pengambilan keputusan di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Keputusan diterima tidaknya seseorang menjadi dosen, khususnya dosen tidak tetap, selalu diwarnai tarik menarik kepentingan.	Tarik menarik berdasarkan golongan, dan identitas golongan si pelamar, dapat diketahui dari identitas golongan dosen yang merekomendasikannya	Pengambilan keputusan lembaga
Penempatan Dosen	Jenis (strict inclusion)	X adalah jenis dari Y	Khusus pada mata kuliah umum memiliki kebutuhan terhadap dosen yang begitu tinggi.	Maka dilakukan sistem pentahapan yang diterapkan secara tidak konsisten, sehingga banyak dosen yang masih berstatus sebagai dosen luar biasa, akan tetapi	Dosen-dosen yang sudah memiliki pengalaman mengajar. Hanya dalam perhitungan honornya mereka dianggap sebagai dosen tidak tetap.	Mekanisme penempatan dosen

				mengajar secara mandiri		
	Tempat	X adalah tempat Y	Pengisian kekurangan dosen tetap	Dilakukan dengan cara transfer dosen	Transfer dosen dilakukan dari fakultas agama ke fakultas umum.	Solusi kekurangan dosen tetap
	Bagian	X adalah bagian dari Y	Pembagian tugas mengajar pada masing-masing fakultas.	Semua fakultas dengan status Tenaga Pengajar sudah ditempatkan sebagai dosen secara mandiri, walaupun jumlahnya sangat sedikit.	Jumlah dosen mandiri masih sangat jarang jumlahnya	Jobdesk dosen
	Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Ketentuan dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Dosen yang masih berijazah S1, sudah tidak dapat ditempatkan sebagai tenaga edukatif walaupun pada saat rekruitmen, mereka ditempatkan sebagai calon dosen	Dosen akan ditentukan sebagai tenaga edukatif jika memiliki ijazah S2.	Mekanisme dosen
	Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Untuk mengisi kekurangan dosen tetap	Institut melakukan transfer dosen dari fakultas agama ke fakultas umum.	Transfer ini ada yang bersifat sementara dan permanen, tergantung pada kesamaan latar belakang keilmuannya	Solusi penempatan dosen tetap

	Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	Kurangnya jumlah dosen tetap	Maka dosen tidak tetap lebih diberdayakan dalam mengikuti kegiatan-kegiatan di luar kuliah	Semua fakultas pada prinsipnya lebih mendahulukan dosen tetap.	Kurangnya dosen tetap
	Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Status calon dosen	Calon dosen lebih banyak berstatus sebagai asisten bahkan masih berstatus sebagai tenaga pengajar belum tenaga edukatif, sudah mengajar secara mandiri.	Padahal jika dilihat dari peraturannya, mereka baru boleh mengajar secara mandiri jika sudah memiliki pangkat Asisten ahli atau Lektor.	Kepangkatan dosen
	Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Seorang calon dosen yang baru lulus tes seleksi	Di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), calon dosen tidak dapat langsung mengajar.	Prasyaratnya dosen harus memiliki jabatan akademik minimal asisten ahli baru ditempatkan sebagai tenaga pengajar	Calon dosen tetap
	Atribut atau karakteristik	X merupakan karakteristik Y	Proses penempatan dosen dalam berbagai posisi	Aspek primordialisme	Primordialisme berdasarkan latar belakang organisasi keagamaan dan kemahasiswaan.	Penempatan dosen tetap

pengembangan Dosen	Jenis (strict inclusion)	X adalah jenis dari Y	Program pengembangan dan peningkatan kualitas dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Diprioritaskan untuk dosen-dosen yang berstatus dosen tetap.	Dosen tetap yang telah memiliki jabatan akademik minimal Asisten Ahli	Prasayaat pengembangan dosen
	Tempat	X adalah tempat Y	Peningkatan kualitas tulisan dosen	Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) merencanakan untuk melakukan standarisasi tulisan ilmiah.	Artikel yang dimuat dalam jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional	Program pengembangan dosen
	Bagian	X adalah bagian dari Y	Studi lanjut adalah bagian untuk meningkatkan kemampuan dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dalam bidang keilmuannya.	Dosen melanjutkan studi ke jenjang S2 dan S3	Studi lanjut dapat dilakukan di dalam dan luar negeri dengan memperoleh beasiswa pemerntah atau yayasan	Program pengembangan dosen
	Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Keterlambatan kenaikan pangkat dosen Institut Agama Islam	Lebih disebabkan oleh kurang adanya usaha dari dosennya sendiri dalam mengurus kenaikan	Perlu adanya peningkatan kualitas dan komitmen dosen dalam meningkatkan jenjang karir dosen	Ketidakdisiplinan dosen

			Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	pangkatnya, bukan karena faktor keterlambatan penyelesaian studi lanjutnya.		
	Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) sudah mendirikan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM)	LPM berfungsi untuk melakukan standarisasi mutu dosen dalam berbagai aspek akademik	Kemampuan dosen seperti dalam aspek mengajar dan menulis karya ilmiah.	Lembaga peningkatan karir dosen
	Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	Memberikan pelatihan.	Pelatihan tentang *teaching skill*	Pelatihan diberikan kepada dosen-dosen yang berasal dari bidang non kependidikan	Peningkatan kualitas dosen
	Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Peningkatan kualitas pendidikan dosen Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Pengiriman dosen ke beberapa Negara untuk menempuh studi lanjut ke jenjang S2 atau S3.	Studi lanjut dilakukan baik melalui beasiswa pemerintah ataupun yayasan	Peningkatan kualitas pendidikan dosen
	Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Peningkatan kualitas pendidikan dosen	Selain dengan studi lanjut, peningkatan kemampuan dalam bidang keilmuan dosen juga dilakukan dengan mengadakan	Diskusi dilakukan melalui konsorsium bidang ilmu, dan beberapa seminar yang membahas tentang materi tertentu dalam	Peningkatan kualitas pendidikan dosen

				kegiatan diskusi internal dosen.	suatu bidang ilmu tertentu, baik ilmu agama maupun ilmu umum	
	Atribut atau karakteristik	X merupakan karakteristik Y	Beberapa bidang sasaran	Bidang sasaran peningkatan kualitas dosen	Yaitu dalam bidang penguasaan materi, penugasan metodologi pengajaran, penulisan ilmiah dan melakukan penelitian.	Sasaran peningkatan kualitas dosen
Kompensasi Dosen	Jenis (strict inclusion)	X adalah jenis dari Y	Pemberian kompensasi di lembaga	Beberapa jenis kompensasi yang diberikan terhadap dosen di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Pemberian kompensasi berupa gaji pokok, tunjangan jabatan akademik, tunjangan jabatan struktural jika dosen memiliki jabatan, honor mengajar, dan uang transportasi mengajar.	Ragam pemberian kompensasi
	Tempat	X adalah tempat Y	Mekanisme pembayaran kompensasi	Untuk membayar kompensasi Dosen Tamu, selama ini banyak mendapatkan sponsor	Sponsor pemberi kompensasi dari beberapa lembaga luar negeri dan yang paling sering adalah dari Kairo *University*.	Kompensasi dosen tamu
	Bagian	X adalah bagian dari Y	Sistem pemberian kompensasi antara dosen	Kompensasi dibedakan dengan dosen yang memiliki	Di mana dosen dengan keahlian langka diberikan kompensasi	Perbedaan sistem kompensasi antar dosen

				keahlian langka dan keahlian biasa.	lebih tinggi. Dosen yang dianggap memiliki keahlian langka dibedakan uang transportnya berdasarkan jenjang pendidikannya.	
	Sebab akibat	X adalah akibat dari Y	Perbedaan penetapan honor mengajar	Pemberian honor mengajaar relatif lebih tinggi pada dosen luar Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Hal ini disebabkan karena sulitnya mencari tenaga dosen yang mau mengajar di Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA), karena selama ini honor yang ditetapkan terlalu kecil.	Penetapan honor mengajar dosen
	Lokasi untuk melakukan sesuatu	X merupakan tempat untuk melakukan Y	Sumber keuangan	Membayar kompensasi	Berasal dari mahasiswa dan beberapa sponsor kegiatan pondok pesantren.	Pemberian kompensasi
	Cara mencapai tujuan	X merupakan cara untuk mencapai tujuan	Kebijakan pemberian kompensasi pada beberapa fakultas	Ditetapkan kebijakan untuk memberikan kompensasi yang berbeda antar fakultas	Pemberian kompensasi pada dosen dengan keahlian khusus, lembaga harus bersaing dengan perguruan tinggi	Kebijakan pemberian kompensasi

					keagamaan lainnya yang tentu menawarkan kompensasi yang tinggi.	
	Fungsi	X digunakan untuk fungsi Y	Sistem kompensasi dibedakan antara dosen tetap dengan dosen tidak tetap.	Untuk dosen tetap atau dosen tidak tetap yang berasal dari Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) terdapat perbedaan honor dalam SKS mengajar	Dosen tetap diberikan honor kelebihan SKS mengajar dan uang transport mengajar dengan honor yang dibedakan dengan dosen tidak tetap yang berasal dari luar Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) dengan honor yang relatif lebih tinggi	Sistem kompensasi antar dosen
	Urutan	X merupakan tahap setelah Y	Kebijakan pemberian kompensasi pada Dosen tetap Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA)	Dosen tetap menerima kompensasi berupa gaji, tunjangan jabatan fungsional, tunjangan jabatan struktural jika memiliki jabatan, honor kelebihan jam	Kompensasi yang diberikan kepada dosen tetap diberikan sesuai dengan jenjang karir dan kualitas dosennya.	Kebijakan pemberian kompensasi pada Dosen tetap

				mengajar, dan uang transportasi.		
	Atribut atau karakteristik	X merupakan karakteristik Y	Perbedaan pemberian kompensasi antar dosen dengan keahlian dan non keahlian	Dosen dengan keahlian langka, mereka diberikan honorarium yang besarnya disesuaikan dengan kemampuan masing-masing fakultas dan dibayarkan pada setiap bulan.	Sedangkan untuk dosen dengan keahlian biasa, mereka diberikan honorarium yang dibayarkan pada tiap semester saja	Pemberian kompensasias dosen dengan keahlian dan non keahlian.

LAMPIRAN 5: DOKUMENTASI INISA

Program "Metro TV Berbagi" menggelar pelatihan jurnalistik di Pondok Pesantren Yayasan Perguruan Islam El-Nur El-Kasyaf (Yapink), di Tambun, Bekasi, Jawa Barat. Ini merupakan salah satu bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR) Metro TV dalam bidang Pendidikan.

Rapat Senat Terbuka dan Pembukaan Kuliah Perdana

Pelaksanaan Tes Rekrutmen Dosen INISA

Kegiatan Pengembangan Pembelajaran Kewirausahaan bagi Dosen INISA

Kegiatan *Workshop* oleh Tim Dosen INISA

Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat Oleh Tim Dosen INISA

Kegiatan Pelatihan Pengembangan Keterampilan Dasar Teknik Instraksional (PEKERTI) Oleh Dosen INISA

Kegiatan Woekshop Pengembangan Dosen tentang “Metode Penelitian Kualitatif”

Kegiatan Pengembangan SDM Dosen Fakultas Tarbiyah INISA

Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat oleh Tim Dosen INISA

Diklat Kompetensi Dosen Tetap INISA

Pengurus Yayasan INISA

Tim Dosen Putra INISA

Tim Dosen Putri INISA

جامعة صلاح الدين الأيوبية الإسلامية

INSTITUT AGAMA ISLAM SHALAHUDDIN AL-AYYUBI

(I N I S A)

TAMBUN - BEKASI

SURAT KETERANGAN

No. 99 / A / Pim INISA / XVI / 2019

Yang bertanda tangan di bawah ini Rektor Inistitut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi (INISA) Bekasi menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama	: Apriyanti Widiansyah
Tempat Tgl Lahir	: Bekasi, 09 April 1986
Alamat	: Perumahan Mustika Karang Satria, Jl. Merah Delima IV Blok EB 6 No. 2 RT 010 RW 014 Tambun Utara Bekasi
Status	: Mahasisiwi S3 Manajemen Pendidikan

Telah melakukan penelitian di Lembaga kami dengan judul "Manajemen Sumber Daya Dosen Dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Etnografi pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi) Bekasi" sejak 16 Agustus 2017 s/d 01 Juli 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dimaklumi bagi yang berkepentingan.

Bekasi, 31 Januari 2020
a.n. Rektor INISA

H. Faisol Hakim, Lc. MA

RIWAYAT HIDUP

Apriyanti Widiansyah, S.S, M.Pd. Lahir pada tanggal 09 April 1986 adalah Anak Pertama dari Ibu Hj. Ainun dan Ayah H. Amirsyah. Menikah dengan Dr (c) Rahmat Saputra, S.H, M.H (2013). Menyelesaikan Pendidikan SD pada tahun 1998 di SDI YAPINK 1 Tambun Bekasi, Melanjutkan Pendidikan Jenjang MTs dan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Al-Istighotsah Cikarang, Tamat pada tahun 2004. Pada tahun 2004 menempuh Pendidikan S1 di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah (UIN) Jakarta Prodi Bahasa dan Sastra Arab dan lulus tahun 2009. Tahun 2009 melanjutkan Pendidikan Program Pascasarjana di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Prodi Manajemen Pendidikan dan lulus tahun 2011. Sejak tahun 2013 menempuh pendidikan Doktoral di Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Mengawali Karir sebagai Dosen diberbagai Kampus, memiliki pengalaman sebagai Wakil Dekan III Bidang Kemahasiswaan (2017-2018), kemudian dilanjutkan sebagai Wakil Dekan I Bidang Akademik di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya (2018-2019) dan saat ini Sebagai Kepala Satuan Penjamin Mutu (Ka.SPM-F) dan Dosen Tetap di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Karya Tulis Jurnal yang sudah dihasilkan di antaranya:

1. Peran Ekonomi dalam Pendidikan dan Pendidikan dalam Pembangunan Ekonomi (Jurnal Cakrawala, September 2017)
2. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sarana dan Prasarana Pendidikan di SDIT Insani Islamia Bekasi (Jurnal Cakrawala, Maret 2018)
3. Peranan Sumber Daya Pendidikan sebagai Faktor Penentu dalam Manajemen Sistem Pendidikan (Jurnal Cakrawala, September 2018)
4. Pengendalian Mutu: Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Optimalisasi Fungsi Pengendalian Dalam Dunia Pendidikan (Jurnal Cakrawala, Maret 2019)
5. *The Implementation Planning of Procurement Lecturers Based Islamic Boarding School* (ICTES) (*Conference Indexing Proceeding Scopus*) Maret 2019)
6. Penjaminan Mutu: Penerapan, Pemenuhan, Dan Pengendalian Standar Mutu Serta Implementasinya Dalam Dunia Pendidikan (Jurnal Cakrawala, September 2019)
7. *Recruitment and Selection Model Lecturer Based on Islamic Boarding Schools* (*International Journal of Engineering and Advanced Technology* (IJEAT) *Scopus Journal*), September 2019).

Prestasi yang diperoleh:

1. Hibah Dikti Penelitian Dosen Pemula (PDP) Tahun 2019 dengan Tema "Strategi Critical Incident: Analisis Studi Peningkatan Hasil Belajar Mata Kuliah Bahasa Indonesia di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya"
2. Hibah Dikti Penelitian Dosen Pemula (PDP) Tahun 2020 dengan Tema "Analisis Model Pembelajaran Reflektif dalam Upaya Meningkatkan Hasil Belajar Mahasiswa Pada Mata Kuliah Pendidikan Pancasila di Fakultas Hukum Universitas Bhayangkara Jakarta Raya"