

**MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU PAI DI LEMBAGA
PENDIDIKAN MA'ARIF KECAMATAN KUTOWINANGUN
KABUPATEN KEBUMEN**



Oleh:

Muhammad Ghozali, S. Pd. I

NIM: 1220411190

TESIS

**Diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelar Magister dalam Ilmu Agama Islam
Program Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi Pendidikan Agama Islam**

YOGYAKARTA

2016

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Muhammad Ghozali, S. Pd. I**
NIM : 1220411190
Jenjang : Magister
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Pendidikan Agama Islam

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

Yogyakarta, 10 Mei 2016

Saya yang menyatakan,



Muhammad Ghozali, S. Pd. I
NIM : 1220411190

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Muhammad Ghozali, S. Pd. I**
NIM : 1220411190
Jenjang : Magister
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Pendidikan Agama Islam

menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 10 Mei 2016

Saya yang menyatakan,



Muhammad Ghozali, S. Pd. I
NIM : 1220411190



KEMENTERIAN AGAMA
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
PASCASARJANA

PENGESAHAN

Tesis berjudul : MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU PAI DI
LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF KECAMATAN
KUTOWINANGUN KABUPATEN KEBUMEN
Nama : Muhammad Ghozali, S. Pd. I
NIM : 12.241.1190
Prodi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Pendidikan Agama Islam
Tanggal Ujian : 25 Juli 2016

telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan
Agama Islam

Yogyakarta, 22 Agustus 2016

Direktur



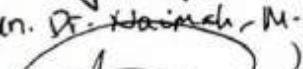
Prof. Noorhaidir, M.A., M.Phil., Ph.D

NIP: 19711207 199503 1 002

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI
UJIAN TESIS**

Tesis berjudul : **Manajemen Sumber Daya Guru PAI Di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kecamatan Kutowinangun, Kabupaten Kebumen.**
Nama : Muhammad Ghozali, S. Pd. I
NIM : 12.241.1190
Prodi : Pendidikan Islam
Kosentrasi : Pendidikan Agama Islam

telah disetujui tim pengujian munaqosyah

Ketua/ Sekertaris : Zulkipli Lessy, Ma., Ph.D ()
Pembimbing/ Penguji : Prof. Dr. maragustam, MA. ()
Penguji : Dr. Naimah, M. Hum. ()

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 25 Juli 2016
Waktu : 13.00-14.00 Wib
Hasil/ Nilai : A
Predikat : Memuaskan/ Sangat Memuaskan/ Cumiaude*

*Coret yang tidak perlu

Kepada Yth.,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU PAI DI LEMBAGA PENDIDIKAN
MA'ARIF KECAMATAN KUTOWINANGUN KABUPATEN KEBUMEN**

Yang ditulis oleh:

Nama	: Muhammad Ghozali S.Pd.I
NIM	: 12.241.1190
Jenjang	: Magister (S2)
Program Studi	: Pendidikan Islam
Konsentrasi	: Pendidikan Agama Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 19 Mei 2016
Pembimbing



Prof. Dr. H. Maragustam Siregar, M. A

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	b	Be
ت	ta'	t	Te
ث	sa'	ṣ	Es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	Je
ح	ha'	ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	Ka dan Ha
د	dal	d	De
ذ	zal	ẓ	Zet (dengan titik di atas)
ر	ra	r	Er
ز	zai	z	Zet
س	sin	s	Es
ش	syin	sy	Es dan Ye
ص	ṣad	ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	ḍaḍ	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	ṭa'	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa'	ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik atas
غ	gain	g	Ge
ف	fa'	f	Ef

ق	qaf	q	Qi
ك	kaf	k	Ka
ل	lam	l	El
م	mim	m	Em
ن	nun	n	En
و	wawu	w	We
هـ	ha'	h	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

متعقدين عدة	ditulis ditulis	muta'qqidin 'iddah
----------------	--------------------	-----------------------

C. Ta' Marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبة جزية	ditulis ditulis	hibbah jizyah
-------------	--------------------	------------------

(ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali dikehendaki lafal aslinya)

Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua terpisah, maka ditulis dengan h.

كرمة الأولياء	ditulis	karamah al-auliya'
---------------	---------	--------------------

2. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah, dan dammah ditulis t

زكاة الفطر	ditulis	zakatul fitri
------------	---------	---------------

D. Vocal Pendek

_____	kasrah	ditulis	i
_____	fathah	ditulis	a
_____	dammah	ditulis	u

E. Vocal Panjang

fathah+alif جاهلية	ditulis ditulis	a jahiliyyah
fathah+ya'mati يسعى	ditulis ditulis	a yas'a
kasrah+ya'mati كريم	ditulis ditulis	i karim
dammah+wawu mati فروض	ditulis ditulis	u furud

F. Vocal Rangkap

fathah+ya'mati بينكم	ditulis ditulis	ai bainakum
kasrah+ wawu mati قول	ditulis ditulis	au qaulum

G. Vocal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أنتم	ditulis	a'antum
أعدت	ditulis	u'idat
لئن شكرتم	ditulis	la'in syakartum

H. Kaa Sandang Alif + Lam

a. Bila diikuti huruf Qamariyah

القرآن	ditulis	al-Qur'an
القياس	ditulis	al-Qyas

b. Bila diikuti huruf Syamsiyah ditulis dengan menggandakan huruf Syamsiyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el)-nya.

السماء	ditulis	as-Sama'
الشمس	ditulis	asy-Syams

I. Penulisan katta-kata dalam rangkaian kalimat

ذوي الفروض	ditulis	zawi al-furud
أهل السنة	ditulis	ahl as-sunnah

ABSTRAK

Muhammad Ghozali S.Pd.I *Manajemen Sumber Daya Guru PAI di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen, Jawa Tengah*. Tesis, Yogyakarta: Program Studi Pendidikan Agama Islam, 2016.

Penelitian ini berangkat dari fenomena semakin rusaknya moral peserta didik di Indonesia, Ini merupakan salah satu indikator belum berhasilnya pelaksanaan Pendidikan Agama Islam di sekolah. Olehkarenanya di dibutuhkan usaha untuk memperbaiki hal tersebut. Salah satunya dengan memperbaiki kualitas guru pendidikan agama. Berdasarkan Permenag NO 16 tahun 2010 menyebutkan bahwa guru pendidikan agama mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang strategis dalam menentukan keberhasilan Pendidikan Agama Islam. Berdasarkan hal tersebut peneliti meneliti tentang manajemen sumber daya guru PAI di Lembaga Pendidikan Ma'arif di Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen, Jawa Tengah.

Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan; (1) manajemen sumber daya guru PAI di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU di Kec. Kutowinangun Kab.Kebumen Jawa Tengah, (2) faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan manajemen sumber daya guru. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah observasi, wawancara dan dokumentasi dan uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi.

Hasil penelitan ini menunjukkan bahwa: *pertama*, pengelolaan sumber daya guru PAI di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU di Kec. Kutowinangun melalui beberapa tahapan yaitu : kegiatan perencanaan, rekrutmen, penempatan, orientasi, pengembangan, supervisi, dan pemberian kompensasi., *Kedua*, faktor yang mendukung berkembangnya manajemen sumberdaya guru PAI ialah Sekolah/madrasah di bawah naungan LP Ma'arif NU Kutowinangun merupakan sekolah berbasis Islam,Induk organisasi yang besar, sudah adanya beberapa guru yang mempunyai sertifikat profesi, dukungan dari masyarakat, kesadaran orang tua wali akan pentingnya pendidikan agama. Dan faktor penghambatnya adalah belum memadainya kesejahteraan guru, dalam proses rekrutmen dalam tahapan penyampaian informasi kurang memanfaatkan berbagai media informasi, beberapa guru masih mengajar di lebih dari satu satuan pendidikan, tidak adanya pembinaan yang di khususkan untuk guru PAI di bawah naungan LP Ma'arif NU Kutowinangun, dikotomi kelompok NU dan Muhammadiyah, mindset masyarakat tentang madrasah adalah sekolah nomor dua.

Kata kunci : Manajemen, Sumber Daya Guru PAI, Guru PAI

Abstract

Muhammad Ghozali S.Pd.I. *Resources Management of Islamic Education Teacher at Educational Institution of Ma'arif NU, Kutowinangun Subdistrict, Kebumen Regency, Central Java*. Thesis, Yogyakarta: Islamic Education Department, 2016.

This research conducted because of moral deterioration of learners in Indonesia, this is one of the indicators that shows unsuccessful implementation of Islamic education in school. Therefore we need effort to resolve that case. One of them is to enhance the quality of islamic education teachers. Based on *Permenag* no 16, in the year of 2010 declares that islamic education teacher has essential function, role, and position to determine whether the islamic education will successful or not. Based on that case the researcher analyze about Resources Management of Islamic Education Teacher at Educational Institution of Ma'arif NU, Kutowinangun Subdistrict, Kebumen Regency, Central Java.

The objective of this study is to describe; (1) resources management of islamic education teacher at Educational Institution of Ma'arif NU, Kutowinangun Subdistrict, Kebumen Regency, Central Java. (2) the supporting and inhibiting factors on developing the management of teacher resources. The methode of this research are observation, interview, and documentation and using triangulation technic to test the validity of the data.

The research result shows that: *first*, the resources management of islamic education teacher at Educational Institution of Ma'arif NU at Kutowinangun Subdistrict divided by some steps: planning, recruitment, positioning, orientation, development, supervision, and giving compensation. *Second*, the supporting factor which is developing the resources management of islamic education teacher are the school in the shade of Educational Institution of Ma'arif NU, Kutowinangun an Islamic-based schools, primary large organizations, the presence of several teachers who have professional certificates, support from the community, the awareness of parents about the importance of religious education. And the inhibiting factors are insufficient welfare of teachers, the recruitment process which is less of using a variety of media information, some teachers still teach more than one level education, there is no particular training for islamic education teacher in the shade of Educational Institution of Ma'arif NU Kutowinangun, the group dichotomy between NU and Muhammadiyah, and the public mindset about the madrasah/ islamic school as the second education.

Keyword : Management, Religion's Teacher Resource, Religion's Teacher

خلاصة

محمد غزالي الادارة الموارد المحاولة في المؤسسات التعليمية معارف التعليم الديني الاسلامي نهضة العلماء في المنطقة كوطاويناغون، مديرية كيبومن، جاوة الوسطى. أطروحة، جو كجاكرتا: كلية الدراسات العليا، جامعة الدولة الإسلامية جو كجاكرتا 2016

هذه دراسة الظواهر التي متزايدة يبداء الانحطاط الأخلاقي للأمة من اندونيسيا. فإنه يأخذ أقصى جهد لزيادة دور التعليم الديني الإسلامي في إندونيسيا من أجل تحسين اتجاه افضل الأخلاقي في البلاد. ولكن ما حدث اليوم الدين لا يزال من الصعب جدا لتحقيق الأهداف التربوية للإسلام. واحدة من الخطوات من أجل تحقيق الأهداف التربوية للإسلام، وهي تحسين إدارة الموارد للمعلمين بي أي بي أي المعلم الذي أصبح معلما رئيسيا في تحقيق الأهداف التربوية للإسلام. لذلك، فحص الباحثون إدارة الموارد التعليم الديني الاسلامي المعلمين في مؤسسات التعليم معارف في المنطقة كوطاويناغون، مديرية كيبومن، جاوة الوسطى.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف (1) إدارة المعلم التعليم الديني الاسلامي الموارد في معهد التربية والتعليم معارف نهضة العلماء في المنطقة كوطاويناغون، مديرية كيبومن جاوة الوسطى، (2) دعم وتثبيط عاملا في تطوير إدارة الموارد المعلم. الأساليب المستخدمة في جمع البيانات هي الملاحظة والمقابلة والوثائق.

وتشير نتائج هذا البحث ما يلي: أولاً، إدارة الموارد بي أي مدرس في معهد التربية والتعليم في المنطقة معارف نهضة العلماء كوطاويناغون خلال عدة مراحل: التخطيط، والتوظيف والتعيين والتوجيه والتطوير والإشراف، وتقديم تعويضات والثانية، والعوامل التي تساعد على تطوير إدارة الموارد المعلم التعليم الديني الاسلامي مدرسة / المدارس الدينية تحت رعاية معارف نهضة العلماء كوطاويناغون ليرة لبنانية هي المدرسة تستند كان الإسلام، المنظمات الكبيرة الوالدين، بحضور عدد من المعلمين الذين لديهم شهادات المهنية، بدعم من المجتمع، وتوعية الآباء والأمهات حول أهمية ولي التعليم الديني. وتثبيط العوامل هو الرعاية الكافية من المعلمين، وعملية التوظيف في مراحل تسليم معلومات أقل باستخدام مجموعة متنوعة من المعلومات وسائل الإعلام، لا يزال بعض المعلمين تدريس في أكثر من مجموعة واحدة من التعليم، وغياب التدريب في مخصصة للمعلمين بي أي في ليرة لبنانية الظل معارف نهضة العلماء كوطاويناغون مجموعة الانقسام نهضة العلماء ومحمدية، عقلية عامة عن مثيلاتها هو رقم اثنين المدارس ومديري المدارس ما زالت لا تلي المعايير.

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ....

Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu.(QS.An-Nisa (4):59)¹

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami. (QS. As-Sajdah (32) :24)²

¹ Departemen Agama. *Al Qur'an Dan Terjemahnya*,(PT Bumi Restu: 1971) hlm 128

² Ibid. hlm 663

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan untuk almamaterku tercinta

Konsentrasi Pendidikan Agama Islam

Prodi Pendidikan Islam

Program Pascasarjana

Uinversitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penulis panjatkan segala puja dan puji syukur bagi Allah SWT yang telah memberikan rahamat, hidayah, dan taufiq-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Guru PAI Di Lembaga Pendidikan Ma’arif Kecamatan Kutowinangun Kabupaten Kebumen*”. Berbagai hambatan yang penulis hadapi selama ini dan merupakan bagian dari proses pembelajaran, dengan sepenuh hati penulis menyadari semuanya ini berkat pertolongan-Nya. Semoga shalawat dan salam dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW dan keluarga serta para shahabatnya.

Penulis juga menyadari bahwa pelaksanaan penelitian dan penyusunan tesis ini dapat berjalan baik berkat dukungan, motivasi, dan kerjasama dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menghaturkan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada Bapak, Ibu, Saudara/i:

1. Prof. KH. H. Yudian Wahyudi, MA. Ph.D selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Noorhaidi, MA., M.Phil., Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, yang telah membantu demi kelancaran dalam penyusunan tesis ini.
3. Ro’fah BSW, Ph.D selaku kordinator Program Studi Pendidikan Islam Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
4. Prof. Dr. H. Maragustam, MA. Selaku pembimbing serta penguji tesis, yang telah ikhlas memberikan sumbangan pemikiran kepada penulis dan

meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi sehingga dapat terselesaikannya tesis ini dengan baik.

5. Segenap dosen dan guru besar Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan wawasan keilmuannya serta pemikiran-pemikirannya yang mencerahkan dan berguna bagi masa depan penulis.
6. Seluruh staf karyawan Pascasarjana, staf perpustakaan Pascasarjana, dan UPT Pusat UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
7. Seluruh tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah madrasah yang ada dalam naungan LP Ma'arif Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen.
8. Keluarga tercinta bapak, ibu, mas, dan adik yang telah mendoakan, memberikan dukungan, dan semangat kepada penulis.
9. Sahabat-sahabat PAI-B Non Reguler angkatan 2012, yang telah menemani dan memberikan inspirasi bagi penulis.
10. Semua pihak yang terlibat dalam penyusunan tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata penulis ucap kembali segala puja dan puji syukur hanya kepada Allah SWT. Nabi Muhammad SAW sebagai kekasih-Nya, semoga karya ini menjadi bermanfaat dan menjadi bekal amal kebaikan untuk menggapai ridha-Nya. *Amien.*

Yogyakarta, 10 Mei 2016

Penyusun,

Muhammad Ghozali, S. Pd. I

DAFTAR ISI

JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
DEWAN PENGUJI	v
NOTA DINAS PEMBIMBING	vi
PEDOMAN TRANSITERISASI	vii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
خلاصة	xii
MOTTO	xiii
HALAMAN PERSEMBAHAN	xiv
KATA PENGANTAR	xv
DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR TABEL	xx
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
1. Tujuan Penelitian.....	6
2. Manfaat Penelitian	7

D. Kajian Pustaka	7
E. Kerangka Teoritis	10
1. Pengertian Sumber Daya Guru PAI	10
2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Guru.....	13
a) Fungsi Fundamental Manajemen Sumber Daya Guru	13
b) Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Guru	17
F. Metode Penelitian	36
G. Sistematika Pembahasan	41
BAB II. GAMBARAN UMUM LEMBAGA PENDIDIKAN	
MA'ARIF KUTOWINANGUN.....	43
A. Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlotul Ulama.....	43
1. Sejarah Singkat Lembaga Pendidikan Ma'arif	43
2. Visi dan Misi LP Ma'arif Kutowinangun	45
3. Kebijakan dan Strategi LP Ma'arif NU	46
B. Sekolah/madrasah dalam Naungan LP Maarif NU di Kec.Kutowinangun, Kab.Kebumen Jawa tengah.....	47
C. Guru Pendidikan Agama Islam LP Ma'arif	57
BAB III. MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU PAI.....	67
A. Manajemen Sumber Daya Manusia Guru PAI.....	67
1. Perencanaan Tenaga Kerja	68
2. Proses Rekrutmen	72
3. Kegiatan Penempatan	88

4. Proses Sosialisasi/Orientasi	89
5. Proses Pengembangan dan Pelatihan	92
6. Supervisi/ Penilaian Kerja	108
7. Kompensasi	109
8. Pemberhentian	111
BAB IV. FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT	114
A. Faktor Pendukung	114
1. Strength (kekuatan)	114
2. Opportunity (peluang)	115
B. Faktor Pendukung	117
1. Weakness (kelemahan)	117
2. Threat (ancaman)	121
BAB V. PENUTUP	123
A. Kesimpulan.....	123
B. Saran	126
DAFTAR PUSTAKA	128
LAMPIRAN LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

- Tabel 1 Daftar Guru dan Karyawan MI Ma'arif Babadsari, 49.
- Tabel 2 Daftar Guru dan Karyawan MI Ma'arif Tanjungsari, 52.
- Tabel 3 Daftar Guru dan Karyawan MTs Ma'arif Lumbu, 54.
- Tabel 4 Daftar Guru dan Karyawan SMK Ma'arif 7 Kutowinangun, 56.
- Tabel 5 Daftar Nama Guru PAI LP Ma'arif Kutowinangun, 63.
- Tabel 6 Daftar Lowongan Formasi Guru/Karyawan LP Ma'arif Kutowinangun Tahun 2013,2014, dan 2015, 71.
- Tabel 7 Jadwal Tes Tertulis MTs MA'arif Lumbu, Kutowinangun, 80.
- Tabel 8 Contoh Daftar Pertanyaan Untuk Wawancara Di Sekolah /Madrasah NaunganLP Maarif Kutowinangun, 83.
- Tabel 09 Contoh Daftar Pertanyaan Wawancara Guru PAI LP Ma'arif Kecamatan Kutowinangun, 84.
- Tabel 10 Kisi-Kisi Penilaian Tes Praktek Mengajar LP Ma'arif Kutowinangun, 86.
- Tabel 11 Daftar nama guru guru yang mengendurkandiri di sekolah/madrasah dalam naungan LP Ma'arif NU Kutowinangun, 113.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Afriyanto Daud, dalam *Madrasah Idealitas Dan Realitas* mengemukakan bahwa secara konseptual, pendidikan Islam merupakan proses pengembangan sumber daya guru yang berkualitas baik secara vertikal dengan Tuhan maupun secara horisontal sesama manusia. Secara vertikal, proses pendidikan agama Islam seharusnya bisa membentuk individu yang memiliki iman yang kuat kepada Allah SWT yang secara lahiriah terlihat dari setiap tindak tanduknya yang mencerminkan hamba Allah SWT dan secara horisontal proses pendidikan Islam seyogyanya mampu melahirkan individu yang bisa berinteraksi dengan baik sesama manusia, sehingga tidak hanya menjadi soleh secara pribadi di hadapan Allah, tetapi juga memiliki kesalehan sosial.¹

Pendidikan Agama Islam mempunyai peran yang sangat urgen dalam pembentukan pribadi setiap muslim. Namun saat ini realitas membuktikan lain. Jumlah manusia muslim yang besar ternyata tidak memiliki kekuatan sebagaimana seharusnya yang dimiliki. Jumlah yang sangat besar di atas belum didukung oleh kualitas, kekompakan, dan loyalitas manusia muslim terhadap sesama manusia, agama, dan fakir miskin yang sebagian besar adalah kaum muslimin juga. Kualitas manusia muslim belum teroptimalkan secara

¹ Afriyanto Daud, *Madrasah Antara Idealita dan Realita*, <http://multiply.com/journal>, 2008.

individual apalagi secara massal. Kualitas manusia muslim Indonesia masih berada di tingkat menengah ke bawah..

Jumlah muslim Indonesia sangat besar akan tetapi tidak memiliki kekuatan ideologi, kekuatan politik, kekuatan ekonomi, kekuatan budaya. Hal tersebut secara langsung ataupun tidak langsung merupakan hasil dari pola pendidikan Islam di Indonesia. Pola dan model pendidikan Islam yang dikembangkan selama ini masih berorientasi pada pemberian materi yang tidak aplikatif dan praktis. Bahkan sebagian besar model dan proses pendidikannya terkesan asal-asalan atau tidak profesional. Selain itu, pendidikan Islam di Indonesia negara tercinta mulai tereduksi oleh nilai-nilai negatif hasil gerakan dan proyek modernisasi yang terkadang secara nyata bertentangan dengan ajaran Islam itu sendiri.

Selain itu pada pelaksanaan pengajaran Pendidikan Agama Islam sendiri pada praktiknya juga dianggap belum mencapai tujuan yang diharapkan. Hal itu terbukti masih banyaknya kasus kenakalan remaja. Di sisi lain ketika peserta didik itu pandai dan berbakat mereka dibesarkan otaknya dengan ilmu pengetahuan, melatih kecakapan dan ketrampilan di berbagai bidang akan tetapi mentalnya tidak di biarkan tumbuh, jiwanya dibiarkan kosong dari kepercayaan kepada Allah dan moralnya diserahkan kepada keadaan lingkungan .

Pandangan-pandangan yang kurang positif terhadap pengajaran Pendidikan Agama Islam tentu tidak lepas dari beberapa faktor, baik yang berasal dari luar sekolah juga faktor dalam praktik pengajaran Pendidikan

Agama Islam yang ternyata masih banyak memiliki kelemahan seperti yang di ungkapkan oleh Amin Abdullah dalam buku *Paradigma Pendidikan Islam* karangan Muhaimin et.all tentang penyebab kurang berhasilnya pelaksanaan Pendidikan Agama Islam di sekolah adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan agama lebih banyak berkonsentrasi pada persoalan teoritis keagamaan yang bersifat kognitif semata serta amalan amalan ibadah praktis
2. Pendidikan agama kurang konsen terhadap persoalan bagaimana mengubah pengetahuan agama yang kognitif menjadi nilai-nilai yang perlu diinternalisasi dalam diri peserta didik melalui berbagai cara, media, dan forum.
3. Pendidikan agama jelas menitik beratkan pada aspek korespondensi tekstual, yang lebih menekankan pada hafalan teks-teks keagamaan yang sudah ada.
4. Sistem evaluasi, bentuk-bentuk soal ujian pendidikan agama Islam menunjukkan prioritas pada kognitif.
5. Metodologi pendidikan agama tidak kunjung berubah antara pra dan pos modernitas.²

Berdasarkan faktor di atas, maka tak heran jika ditemukan kenyataan bahwa kondisi akhlak sebagian besar siswa sekolah madrasah tidak berbeda jauh dengan siswa di sekolah umum yang notabene tidak cukup mendapatkan pelajaran agama di sekolah. Bahkan, pada batas-batas tertentu, tingkah laku siswa madrasah kadang kala lebih buruk dari siswa pada sekolah umum. Realitas seperti ini yang masih di temukan di madrasah-madrasah Indonesia.

Beberapa kekurangan yang terjadi dalam dunia pendidikan agama Islam tentunya di karenakan berbagai komponen yang mungkin tidak terpenuhi secara maksimal. Salah satu komponen yang berpengaruh dalam kesuksesan dan kegagalan pendidikan agama Islam ialah kurikulum, sarana

² Muhaimin et.all, *Paradigma Pendidikan Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, cet2), 90

prasarana, guru, dan masyarakat. Guru memang bukan satu satunya sumber belajar, namun dilihat dari fungsi dan perannya dalam proses pembelajaran sangat penting. Guru diharapkan melaksanakan tugas pendidikan tersebut secara baik. Artinya, guru adalah ujung tombak pendidikan yang secara langsung berinteraksi dengan anak didik. Guru merupakan kunci pokok bagi keberhasilan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu guru harus senantiasa meningkatkan profesionalismenya agar pendidikan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Dari penjabaran diatas peneliti merasa penelitian terhadap manajemen guru perlu untuk dilakukan untuk menemukan bagaimana system manajemen guru yang berlangsung di lembaga pendidikan, walaupun sudah cukup banyak penelitian yang meneliti tentang hal tersebut namun dengan perbedaan lokasi serta perbedaan lembaga pendidikan tentusaja ditemukan banyak hal yang berbeda di masing masing penelitian yang kesemuanya itu tentunya sangat bermanfaat bagi perkembangan pendidikan di Indonesia. Terutama penelitian ini masih cukup sedikit dilakukan karena menjabarkan proses manajemen guru yang di terapkan oleh Lembaga Pendidikan Maarif NU Kutowinangun (LP Maarif NU Kutowinangun) notabene lembaga ini berada di bawah naungan Nahdlatu Ulama yang merupakan salah satu organisasi keagamaan tertua dan terbesar di Indonesia.

Penelitian ini mengambil tempat di Kec. Kutowinangun Kab. Kebumen karena di kecamatan ini sebagian besar masyarakat merupakan anggota organisasi keagamaan Nahdlatul Ulama (NU) yang masih berada di

tingkat ekonomi menengah ke bawah dan berada di lingkup pedesaan. Oleh sebab itu perlu adanya landasan berpijak yang kuat bagi peserta didik di lingkungan kecamatan Kutowinangun agar tidak terbawa arus globalisasi ke arah yang salah. Selain hal tersebut, di Kecamatan Kutowinangun ini LP Ma'arif NU mempunyai sekolah-sekolah yang berada pada kondisi yang berbeda-beda satu sama lain, karena di kecamatan Kutowinangun ini ada 4 sekolah, yaitu satu Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang baru berdiri, satu Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang berada di daerah pegunungan yang sudah berdiri sejak tahun 2000 namun berada di lingkungan masyarakat yang kesadaran pendidikannya rendah, dan dua Madrasah Ibtidaiyah (MI) yang sudah sangat lama berdiri. Dengan kondisi sekolah yang berbeda-beda maka akan dapat kita ketahui keanekaragaman perlakuan dalam melaksanakan manajemen sumber daya guru PAI di masing-masing sekolah.

Penelitian ini penting karena dari sini dapat diketahui bagaimana manajemen sumber daya guru Pendidikan Agama Islam (PAI) yang diterapkan di LP Ma'arif NU Kutowinangun dan faktor apa yang mendukung serta menghambat berkembangnya manajemen sumber daya guru PAI dibawah naungan LP Ma'arif NU Kutowinangun. Dengan hal tersebut dapat diharapkan semakin majunya LP Ma'arif NU agar dapat tercapainya tujuan pendidikan agama Islam khususnya di kecamatan Kutowinangun dan umumnya di seluruh Indonesia.

B. Rumusan Masalah

Guna memfokuskan pembahasan maka dalam penelitian ini akan dibatasi dalam beberapa rumusan masalah, diantaranya :

1. Bagaimana kondisi manajemen sumber daya guru PAI di LP Ma'arif NU Kutowinangun, Kab. Kebumen ?
2. Hal-hal apa saja yang menjadi peluang dan tantangan berkembangnya manajemen sumber daya guru PAI di LP Ma'arif NU Kutowinangun Kabupaten Kebumen ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, maka dapat disimpulkan tujuan dari penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin di capai oleh peneliti sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui bagaimana kondisi guru Pendidikan Agama Islam di LP Ma'arif NU Kecamatan Kutowinangun Kabupaten Kebumen.
- b. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen guru PAI di LP Ma'arif NU Kecamatan Kutowinangun Kabupaten Kebumen
- c. Untuk mengetahui upaya untuk membenahi sistem manajemen personalia guru PAI di LP Ma'arif NU Kecamatan Kutowinangun Kabupaten Kebumen.

2. Manfaat penelitian

a. Manfaat teoritis

Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran terhadap permasalahan yang ada dalam dunia pendidikan khususnya dalam rangka peningkatan kualitas guru PAI di LP Ma'arif NU Kecamatan Kutowinangun Kabupaten Kebumen.

b. Manfaat praktis

- 1) Bagi sekolah, sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kualitas sumber daya guru yang dimiliki.
- 2) Bagi Ma'arif, sebagai bahan penilaian dan perbaikan terhadap usaha peningkatan sumber daya guru yang dilakukan terhadap guru PAI di LP Ma'arif NU Kecamatan Kutowinangun Kabupaten Kebumen.
- 3) Sebagai bahan informasi bagi lembaga-lembaga lain khususnya lembaga pendidikan Islam tentang manajemen sumber daya guru.

D. Kajian Pustaka

Untuk meminimalisir terjadinya plagiasi maka penulis akan memaparkan beberapa penelitian seputar manajemen sumber daya guru PAI di sekolah sekolah di bawah naungan LP Maarif NU di kec. Kutowinangun, kab. Kebumen, sehingga dari situ diketahui letak penelitian yang akan dilakukan berbeda dengan yang sudah dilakukan oleh peneliti lain.

Fadilah adlina, dalam tesisnya yang berjudul "*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Gurudalam Upaya Peningkatan mutu Pendidikan di MAN Wonokromo Bantul Yogyakarta*". Dalam tesis ini Fadillah Adilla menggunakan metode kualitatif dengan memaparkan serta menjelaskan bagaimana proses manajemen sumber daya guru serta apa factor yang dapat mendukung dan menghambat bagi perkembangannya. Adapun hasil dari penelitian Fadillah adilla mencakup tiga poin, pertama pengelolaan sumber daya guru di MAN Wonokrome melalui 4 tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Kemudian untuk pengembangannya dengan tiga cara yaitu promosi, penugasan, dan kenaikan pangkat. Kedua proses manajemen sumber daya guru di MAN Wonokromo sudah berjalan cukup efektif. Ke tiga, faktor pendukung berkembangnya manajemen sumber daya guru disana di dukung dengan adanya guru yang senantiasa mau untuk mengikuti program pengembangan yang ada.

Tesis kedua yang berjudul "*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik di MAN Maguwoharjo Yogyakarta yang ditulis oleh Enceng Fuad Syukron SPdI program pasca sarjana UIN SUKA Yogyakarta tahun 2013*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan manajemen pengembangan sumber daya pendidik dilakukan senantiasa mendahulukan tahapan proses perencanaan, pelaksanaan, pengembangan sumber daya berbentuk pelatihan dan non pelatihan dan evaluasi hasil pengembangan sumber daya pendidik dengan cara evaluasi hasil kinerja. Akan tetapi, dalam pengimplementasian manajemen sumberdaya pendidik dalam meningkatkan

profesionalitas beserta karirnya di MAN Maguwoharjo Yogyakarta belum berjalan efektif dan efisien.

Siti Asiyah Nasution, dalam tesisnya yang berjudul "*Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) di Madrasah Aliyah al-Washiyah 12 Perbangun, kabupaten Serdang, Bedagai, Medan*". Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk mengungkap teori-teori yang berhubungan dengan konsep administrasi pendidikan, konsep manajemen SDM (tenaga pengajar) dan fungsi-fungsi manajemen SDM (tenaga pengajar) di Madrasah Aliyah al-Washiyah 12 Perbangun, kabupaten Serdang, Bedagai, Medan. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa manajemen di Madrasah Aliyah al-Washiyah 12 Perbangun, kabupaten Serdang, Bedagai, Medan belum sepenuhnya berjalan efektif, seperti pada tahap perencanaan belum dikaitkan dengan analisis pekerjaan rekrutmen, seleksi dan pembinaan. Serta proses rekrutmen masih tertutup.

Tesis yang ditulis oleh Amron Khasani, yang berjudul "*implementasi manajemen sumber daya guru (studi rekrutmen dan pengembangan guru PAI SMAN se Rayon 11 Jakarta Selatan)*". Dari tesis ini kita dapat mengetahui bahwa manajemen guru di PAI SMAN se Rayon 11 Jakarta Selatan)" dalam proses pengadaan guru proses pencarian pelamar hanya disampaikan kepada guru dan pegawai. Serta pada tahap seleksi hanya ada dua tahapan yaitu seleksi administrasi dan wawancara.

Ke-tiga tesis di atas (tesis no 1,2 dan 3) ada beberapa kemiripan dengan tesis peneliti jika dilihat dari teknik pengumpulan, pengolahan dan

pengajian data, namun di sini juga di temukan poin yang menjadi perbedaan besar yaitu jika tesis hanya dilakukan di satu lembaga pendidikan saja. Sedangkan tesis yang ditulis oleh peneliti mencakup satu kecamatan yang terdiri dari 4 lembaga pendidikan yang khususnya di LP Ma'arif NU Kutowinangun. Untuk tesis yang ke 4 yang di tulis oleh Amron Khasani disini lingkup penelitian mencakup satu sub rayon namun proses manajemen yang di teliti dan di kaji hanya sebatas pada rekrutmen serta pengembangan saja.

Beberapa kajian tesis yang sudah ada peneliti menyimpulkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini belum ada yang meneliti karena walaupun ada kesamaan topik namun untuk proses manajemen guru PAI di LP Ma'arif NU Kutowinangun sendiri belum pernah di teliti.

E. Kerangka Teoritis

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Guru PAI

Mengenai sumber daya guru peneliti mengacu pada sumber daya manusia. Karena secara esensial guru adalah bagian dari manusia hanya saja guru lebih spesifik pada orang atau sekelompok orang yang bekerja sebagai pendidik pada lembaga pendidikan, sementara istilah manusia bersifat lebih umum. Oleh karena itu definisi sumber daya manusia akan diarahkan kepada yang lebih khusus yaitu guru. Untuk itu penulis menjabarkan istilah pengertian sumber daya manusia terlebih dahulu.

Kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *mantis* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.³

Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan bahwa manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.⁴ Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.⁵

Menurut Hasibuan manajemen adalah seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.⁶ Sejalan dengan itu Luther Gulick memberikan definisi manajemen sebagai suatu

³ Brantas, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 5.

⁴ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 708.

⁵ Griffin, *Business 8th Edition*, (New York: Prentice Hall, 2006), 10.

⁶ Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 4.

cabang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih baik bermanfaat bagi manusia.⁷

Menurut Henry L. Sisk mendefinisikan: *management is the coordination of all resource through the process of planning organizing, directing, and controlling in order to attain stated objective.*⁸ Manajemen sebagai koordinasi semua sumber-sumber melalui proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan tertib untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Buchari Zainun, manajemen berupa suatu usaha atau kegiatan, kemampuan, keterampilan dan kewenangan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan bantuan manusia lain dan menggunakan sarana lain yang tersedia.⁹ Manajemen juga bisa di pahami sebagai seni untuk mengatur orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, maka manajemen itu memiliki fungsi-fungsi pada garis besarnya terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengkoordinasian dan evaluasi. Manajer mengatur sedemikian rupa sehingga suatu staf melaksanakan tugasnya dengan fungsi yang diembannya.

⁷ www. Saputro com, *Pentingnya Manajemen*, diunduh tanggal 08 Juni 2015

⁸ Henry L. Sisk, *Principles of Management a System Approach to The Management Process*, (Chicago: Publishing Company, 1969), 10.

⁹ Buchari Zainun, *Manajemen Sumber Daya*, 6.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan individu, organisasi, dan masyarakat melalui kegiatan perencanaan, pengadaan, perorganisasian, pengarahan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian, dan pemberhentian.

Jadi yang dimaksud dengan sumber daya guru adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, perorganisasian, pengarahan, pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kompetensi guru yaitu kompetensi kepribadian, sosial, pedagogik, professional dan kepemimpinan, serta pemberian kompensasi, penilaian, dan pemberhentian sumber daya guru agar tercapai tujuan pendidikan meliputi tujuan individu, kelompok, dan masyarakat.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Guru

Secara umum, fungsi manajemen sumber daya guru menerapkan fungsi-fungsi pokok manajemen pada umumnya yang meliputi *planning, organizing, directing, dan controlling*.¹⁰

a) Fungsi Fundamental Manajemen Sumber Daya Guru.

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan proses penetapan dan pemanfaatan sumber daya secara terpadu dan diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya akan

¹⁰ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 6.

dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Gaffar dalam Syaiful Sagala menegaskan bahwa perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan di masa mendatang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.¹¹

Perencanaan sumber daya guru merupakan hal yang penting dilakukan, dimana perencanaan sumber daya guru merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan di masa datang pada suatu organisasi, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia.¹²

Pengertian tersebut menekankan bahwa perencanaan sumber daya guru merupakan proses atau serangkaian kegiatan. Serangkaian kegiatan ini dimaksudkan sebagai kegiatan meramalkan atau estimasi tentang tenaga kerja yang dibutuhkan untuk jangka waktu tertentu dalam mewujudkan eksistensinya melalui pemenuhan atau pengisian kekurangan tenaga kerja di satu pihak, sedangkan di pihak lain dengan usaha mendayagunakan tenaga kerja yang sudah tersedia di lingkungannya. Rangkaian kegiatan tersebut diharapkan organisasi akan mampu mencapainya.

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya

¹¹ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2003), 140.

¹² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, 138.

dalam rangka mencapai tujuan, memerlukan sejumlah pekerjayang mampu melaksanakan seluruh volume kerjanya. Untuk itu perlu perencanaan sumber daya guru secara profesional dengan perencanaan yang tepat untuk jangka waktu tertentu , akan diperoleh informasi tentang sumber daya guru yang diperlukan bagi peningkatan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan, karena penambahan atau pengurangan dan bahkan pengaturan kembali penempatan para pekerja, tidak akan ada manfaatnya jika sekedar menambah pembiayaan, sedang pekerjaan berlangsung seperti sebelumnya.

Perencanaan sumber daya guru juga dapat diartikan sebagai proses untuk menetapkan strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi sekarang dan pengembangannya di masa yang akan datang.¹³ Pengertian ini mengandung arti bahwa perencanaan sumber daya guru merupakan proses untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja.

2) Pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian merupakan susunan, prosedur, tata kerja, tata laksana, dan hal-hal lain yang mengatur organisasi itu agar bisa berjalan lancar. Perngorganisasian dapat diartikan juga sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat,

¹³ *Ibid*, 139.

tugas dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁴ Dalam tahap ini perlu adanya pengelompokan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah sebagai top manajer harus merancang susunan berbagai jabatan organisasi agar setiap personilnya mampu menjalankan tugas dengan baik.

3) Pelaksanaan (*actuating*)

Pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*) menurut Tarry 1977 berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. tugas menggerakkan dilakukan oleh pemimpin.

Fungsi *actuating* pemimpin mengarahkan guru agar mau bekerja efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan pihak-pihak yang berkepentingan pada organisasi.¹⁵ Agar tujuan dapat tercapai maka pemimpin harus mampu mengusahakan agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien .

4) Pengawasan (*controlling*)

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*) yaitu penentuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan

¹⁴Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), 100.

¹⁵ Uhar Saputra, "Manajemen SDM Pendidikan", [Http://uharsaputra.wordpress.com/](http://uharsaputra.wordpress.com/)

sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Pengawasan merupakan kegiatan untuk mengetahui seberapa jauh perencanaan dapat dicapai atau dilakukan.

Melalui pengawasan dapat dilakukan penyempurnaan, perbaikan kegiatan-kegiatan yang telah maupun belum sempat dilakukan seperti tercantum pada perencanaan.¹⁶ Dari pengawasan ini dapat ditemukan hal-hal yang perlu di evaluasi dan dikaji ulang sehingga kedepannya menjadil ebih baik.

b) Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Guru.

1) Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan sumber daya guru merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut.¹⁷ yaitu menentukan program yang dapat membantu mencapai tujuan pendidikan yang sudah di tetapkan dengan melakukan pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan .

Penyusunan rencana penggunaan sumber daya guru harus melalui dua tahap penting ialah analisa keadaan sumber daya guru sebelum periode perencanaan, proyeksi sumber daya guru dan kesempatan kerjanya. Analisa, proyeksi, dan

¹⁶ Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, 175.

¹⁷ Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: UGM Perss, 2007) 53.

penyusunan rencana merupakan proses yang hasilnya akan memperbaiki usaha pembagian dan penggunaan sumber dayaguru.¹⁸

Sulipan dalam *Pengembangan Sekolah* mengemukakan bahwa pimpinan sekolah harus dapat merencanakan kebutuhan pegawainya, berupa jumlah guru atau staf lain dibutuhkan karena adanya pegawai yang pensiun atau karena adanya pegawai yang pensiun atau karena ada pengembangan/ penambahan beban tugas. Pimpinan sekolah harus dapat merencanakan kebutuhan pengawasannya, berupa jumlah guru atau staf lain yang dibutuhkan karena adanya pegawai yang berhenti atau pensiun atau karena ada pengembangan tadi.¹⁹

Hani Handoko mengemukakan ada empat kegiatan pokok dalam sistem perencanaan sumber daya guru sebagai berikut:

- (a) Inventarisasi persediaan sumber daya guru; digunakan untuk menilai sumber daya guru yang ada sekarang dan menganalisa penggunaannya.
- (b) *Forecast* sumber daya guru; untuk memprediksi permintaan dan penawaran karyawan di waktu yang akan datang baik jumlah maupun kualitas.
- (c) Penyusunan rencana-rencana sumber daya guru; untuk memadukan permintaan dan penawaran dalam perolehan tenaga kerja yang *qualified* melalui proses penarikan, seleksi, latihan, penempatan, transfer, promosi, dan pengembangan.

¹⁸ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya*, 24.

¹⁹ Sulipan, "Pengembangan Sekolah", <http://www.geocities.com>, diunduh 13 Maret 2015

(d) Pengawasan dan evaluasi; untuk memberikan umpan balik kepada sistem dan memonitor derajat pencapaian tujuan dan sasaran perencanaan sumber daya guru.²⁰

2) Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang qualified untuk jabatan/pekerjaan di lingkungan suatu organisasi. Rekrutmen merupakan langkah awal dalam rangka menerima seseorang dalam proses pengupahan.²¹ Selain itu penarikan (*recruitment*) juga diartikan sebagai proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan yang mampu melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan, hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dimana para calon karyawan baru diseleksi.²² Dari sekumpulan pencari kerja itulah proses rekrutmen dimulai.

Proses rekrutmen merupakan hal yang penting, karena merupakan pintu gerbang memasuki kawasan organisasi atau lembaga pendidikan. Apabila langkah awal ini sudah berjalan dengan baik maka selanjutnya sumber daya guru akan lebih mudah dikembangkan.

Menurut Hadari Nawawi proses rekrutmen mengandung tiga kegiatan pokok sebagai berikut:

(a) Kegiatan Seleksi

²⁰ Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya*, 64.

²¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya*, 170.

²² Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya*, 69.

Seleksi adalah proses menetapkan keputusan dalam menerima atau tidak menerima setelah mempertimbangkan setiap pelamar untuk suatu pekerjaan/jabatan. Dengan demikian seleksi merupakan langkah kedua dalam proses pengupahan. Prosesnya dilakukan dengan cara menetapkan karakteristik perilaku yang efektif dalam melaksanakan pekerjaan setiap jabatan yang memerlukan tenaga kerja sebagai persyaratan, dan mengukur kemampuan calon berdasarkan karakteristik tersebut. Karakteristik pekerjaan/jabatan biasanya ditetapkan berdasarkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan sebagai hasil analisis pekerjaan/jabatan.

Menurut Hani Handoko, langkah-langkah dalam proses seleksi terdiri dari beberapa hal sebagai berikut:²³

(1) Penerimaan Pendahuluan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor atau dengan permohonan tertulis untuk aplikasi. Bila pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalah pahaman dan menghindarkan

²³ *Ibid*, hlm. 88-102

pencarian informasi dari sumber yang tidak resmi. Langkah selanjutnya adalah memeriksa kebenaran informasi lamaran.

(2) Tes Penerimaan

Tes penerimaan sangat berguna untuk mendapatkan informasi yang relatif obyektif tentang pelamar yang dapat dibandingkan dengan pelamar lainnya dan para karyawan sekarang. Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dengan persyaratan jabatan. Disamping itu perusahaan juga harus memeriksa laporan-laporan sekolah, keterangan pengalaman kerja dan kegiatan-kegiatan di luar kurikulum formal, karena prestasi masa lalu masih merupakan petunjuk paling baik bagi prestasi di waktu yang akan datang.

Agar tes dapat meloloskan para pelamar yang tepat, maka harus valid. Validitas berarti bahwa skor-skor tes mempunyai hubungan yang berarti (signifikan) dengan prestasi kerja atau dengan kriteria-kriteria relevan lainnya. Semakin kuat hubungan antara hasil-hasil tes dan prestasi, semakin efektif tes sebagai suatu peralatan seleksi. Bila skor tes dan prestasi kerja tidak mempunyai hubungan, tes adalah tidak valid dan seharusnya tidak digunakan untuk seleksi.

Di samping harus valid, tes juga harus reliabel. Reliabilitas berarti bahwa tes seharusnya menghasilkan skor-skor secara konsisten setiap waktu seorang pelamar melakukannya. Bila hasil-hasil tes sangat bervariasi karena skor yang baik tergantung pada nasib, maka tes tidak reliabel.

Suatu tes disebut reliabel bila memiliki tingkat konsistensi yang tinggi.

(3) Wawancara

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal yang dapat diterima atau tidaknya seorang pelamar. Pewawancara (*interviewer*) mencari jawaban dua pertanyaan umum, yaitu tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan pekerjaan dan kemampuan pelamar dibandingkan dengan pelamar-pelamar lainnya.

Wawancara merupakan teknik seleksi yang paling luas digunakan. Wawancara memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi, karena dapat diterapkan baik terhadap para calon karyawan manajerial atau operasional, berketrampilan tinggi atau rendah, maupun staf. Teknik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah yaitu pewawancara mempelajari pelamar, dan sebaliknya pelamar mempelajari perusahaan.

(4) Pemeriksaan referensi

Pemeriksaan referensi berkaitan dengan tipe, sifat, karakter, dan kepribadian pelamar. Referensi pribadi (*Personal references*) biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman dekat yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta oleh organisasi. Bila referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekankan hal-hal positif. Oleh karena itu referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.

Employment references berbeda dengan referensi pribadi karena mencakup latar belakang atau pengalaman kerja pelamar. Banyak personalia bersikap skeptis terhadap referensi-referensi tersebut, karena dalam kenyataannya organisasi sangat jarang mendapatkan referensi yang benar. Keadaan tersebut menyebabkan banyak organisasi menghilangkan proses ini dalam seleksi.

(5) Evaluasi medis

Proses seleksi juga mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter di luar maupun tenaga medis organisasi itu sendiri. Evaluasi medis

memungkinkan organisasi menekan biaya kesehatan dan asuransi jiwa pekerja, mendapat pekerja yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan –pekerjaan tertentu, atau untuk memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stres fisik dan mental suatu pekerjaan.

(6) Wawancara atasan langsung

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat atau persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan final. Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar alasan ini, banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

(7) Hasil seleksi dan umpan balik

Hasil akhir daripada proses seleksi adalah orang diterima sebagai karyawan baru. Bila masukan-masukan seleksi diperhatikan dengan seksama dan langkah-langkah dalam proses seleksi diikuti secara benar, maka para guru baru akan merupakan sumber daya guru yang produktif. Guru yang produktif adalah bukti paling baik suatu proses seleksi

yang efektif. Untuk mengevaluasi baik guru baru maupun proses seleksi diperlukan umpan balik. Umpan balik ini mencakup informasi tentang kepuasan guru, perputaran dan absensi, prestasi kerja, dan sikap penyelia.

Secara ideal proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan timbal balik organisasi dalam memutuskan menawarkan suatu lowongan pekerjaan. Calon guru memutuskan apakah organisasi bersama tawarannya akan memenuhi kebutuhan dan tujuan pribadinya. Tetapi pada umumnya proses seleksi dilakukan dengan cara sepihak, yaitu dilakukan oleh organisasi tersebut. Untuk lembaga pendidikan, sekolah-sekolah negeri biasanya pimpinan sekolah hanya menerima droping menambah staf dari atasan tanpa wewenang memilih, menetapkan, atau mengambil keputusan. Namun alangkah baiknya apabila pimpinan sekolah memperoleh kewenangan untuk memilih dan mengusulkan pengangkatan staf baru, mengingat bahwa pimpinan sekolah tahu tentang staf yang dibutuhkan sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. Tentu dalam hal ini perlu ada pedoman-pedoman tertentu yang harus digunakan agar tidak terjadi penyelewengan.²⁴

²⁴ Sulipan, *Pengembangan Sekolah*, <http://www.geocities.com>, diunduh 13 Maret 2015, hlm. 2.

3) Kegiatan Penempatan

Penempatan adalah penugasan seorang pekerja pada suatu jabatan atau unit kerja di lingkungan suatu organisasi. Dengan demikian penempatan merupakan langkah ketiga dari proses pengupahan seseorang. Penempatan merupakan pengisian jabatan yang kosong, agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu melalui kegiatan sebelumnya harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya. Dengan kata lain calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

4) Kegiatan Sosialisasi

Sosialisasi adalah proses orientasi seorang pekerja baru pada organisasi atau unit kerja tempatnya akan bertugas.²⁵ Pekerja baru di kenalkan dengan lingkungan barunya dengan tujuan agar dapat menyesuaikan dengan lingkungan yang ada.

5) Latihan dan Pengembangan

Guru baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang

²⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya* 170.

diperoleh dari organisasi lain. Mereka memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses. Meskipun program orientasi latihan dan pengembangan memerlukan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya tersebut sebagai investasi dalam sumber daya manusia.²⁶ Dengan pelatihan dan pengembangan maka personil yang bekerja di lingkungan sekolah mampu mengasah dan menambah kompetensinya sehingga lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugasnya.

Agus Tulus mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, ketrampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan organisasi. Proses pelatihan dan pengembangan dilakukan baik bagi guru baru ataupun lama.²⁷ Dengan kondisi lingkungan yang senantiasa berubah pelatihan dan pengembangan menjadi penting baik bagi guru baru maupun lama agar setiap guru mampu melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan lingkungan peserta didik.

Program harus difokuskan pada usaha meningkatkan kemampuan para pendidik, berdasarkan Permenag no 16 tahun

²⁶ Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya*, 103.

²⁷ Moh Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya*. 88.

2010 pasal 15 seorang guru pendidikan agama mempunyai beberapa kompetensi diantaranya :

(a) Kompetensi pedagogik, meliputi:

- (1) pemahaman karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual;
- (2) penguasaan teori dan prinsip belajar pendidikan agama;
- (3) pengembangan kurikulum pendidikan agama;
- (4) penyelenggaraan kegiatan pengembangan pendidikan agama;
- (5) pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan agama;
- (6) pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki dalam bidang pendidikan agama;
- (7) komunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik;
- (8) penyelenggaraan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar pendidikan agama;
- (9) pemanfaatan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran pendidikan agama; dan
- (10) tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran pendidikan agama

(b) Kompetensi kepribadian, meliputi:

- (1) tindakan yang sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia;
- (2) penampilan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat;
- (3) penampilan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa;
- (4) kepemilikan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri; serta
- (5) penghormatan terhadap kode etik profesi guru.

(c) Kompetensi Sosial, meliputi:

- (1) sikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi;
- (2) sikap adaptif dengan lingkungan sosial budaya tempat bertugas; dan

- (3) sikap komunikatif dengan komunitas guru, warga sekolah dan warga masyarakat.
- (d) Kompetensi Profesional, meliputi:
 - (1) penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran pendidikan agama;
 - (2) penguasaan standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran pendidikan agama;
 - (3) pengembangan materi pembelajaran mata pelajaran pendidikan agama secara kreatif;
 - (4) pengembangan profesionalitas secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif; dan
 - (5) pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.
- (e) Kompetensi kepemimpinan, meliputi:
 - (1) kemampuan membuat perencanaan pembudayaan pengamalan ajaran agama dan perilaku akhlak mulia pada komunitas sekolah sebagai bagian dari proses pembelajaran agama;
 - (2) kemampuan mengorganisasikan potensi unsur sekolah secara sistematis untuk mendukung pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah;
 - (3) kemampuan menjadi inovator, motivator, fasilitator, pembimbing dan konselor dalam pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah; serta
 - (4) kemampuan menjaga, mengendalikan, dan mengarahkan pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan antar pemeluk agama dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia

Ke-lima kompetensi guru tersebut dijadikan acuan bagaimana pengembangan dan orientasi guru yang tepat guna sehingga efektif untuk mendongkrak kemampuan guru dalam melaksanakan tugas nya sebagai seorang pendidik.

6) Penilaian kerja

Penilaian kerja adalah proses organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan (guru). Kegiatan ini dapat

memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja guru.²⁸ Penilaian kerja digunakan untuk menilai prestasi prestasi yang diperoleh peserta didik ketika telah mendapatkan proses pembelajaran dari guru PAI, prestasi belajar yang diperoleh peserta didik merupakan acuan bagi sekolah untuk menilai kinerja guru PAI guna mensukseskan tujuan pembelajaran.

Selain itu, penilaian kinerja juga dimaksudkan sebagai proses pengamatan terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil pengamatan tersebut dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan mengenai keberhasilan atau kegagalan pekerja (guru) dalam bekerja (mendidik).²⁹ Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan dimana atasan dalam hal ini kepala sekolah atau pengawas satuan pendidikan melakukan evaluasi kinerja dengan cara mengamati proses pembelajaran di kelas yang dilakukan oleh guru PAI guna menentukan apakah guru yang bersangkutan sukses dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik.

Penilaian kinerja merupakan deskripsi secara sistematis tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan

²⁸ Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya*, 135.

²⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya*, 234.

dengan pelaksanaannya, usaha untuk mengidentifikasi, mengukur, mengelola pekerjaan yang dilaksanakan oleh pekerja di lingkungan suatu organisasi, dan merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan seluruh aspek-aspeknya yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi.

Penilaian kinerja sebagai salah satu bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan sebagai berikut:

- (a) Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan menggunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi melalui pekerjaannya masing-masing.
- (b) Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan sesuai dengan kegiatan organisasi di tempat kerja.
- (c) Meningkatkan motivasi kerja yang berpengaruh pada prestasi pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Di satu sisi informasi keberhasilan yang dicapai menjadi motivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja, di sisi lain kegagalan dapat digunakan untuk mendorong pekerja memperbaiki kekurangan dan kelemahan sebelumnya.³⁰

Penilaian kinerja menjadi sangat penting untuk dilaksanakan agar kepala sekolah dapat mengetahui ketercapaian personinya dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik, yang nantinya hal tersebut digunakan untuk pertimbangan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pemberian

³⁰ Ibid, hlm. 248.

kompensasi, pengembangan dan pelatihan, penempatan, maupun pertimbangan pemberhentian.

7) Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk mereka. Program kompensasi penting karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.³¹ Pemberian kompensasi menjadi salah satu upaya organisasi untuk mempertahankan personilnya agar tetepa bertahan dalam organisasi tersebut.

Kompensasi yaitu balas jasa yang diberikan dinas pendidikan dan sekolah kepada tenaga kependidikan yang dapat dinilai dengan uang dan memiliki kecenderungan yang diberikan secara tetap.³² Setiap personil yang ada baik tenaga pendidik maupun kependidikan merupakan aspek peting dalam sebuah lembaga pendidikan, sebagai balas jasa telah melaksanakan tugas yang diberikan sebagai pengahragaan atas kinerjanya dalam melaksanakan pembelajaran.

Pemberian kompensasi dilakukan terus menerus secara periodik selama guru tersebut menjadi bagaian dari sekolah dan aktif melaksanakan tugas nya sebagai tenaga pendidik. Adapun

³¹ Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya*, 152.

³² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), Cet.1, hlm. 45.

bentuk kompensasi dapat dibagi menjadi beberapa jenis sebagai berikut:³³

(a) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Upah juga diartikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan. Upah berfungsi sebagai jaminan kelangsungan hidup yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut persetujuan, undang-undang, peraturan, yang dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

(b) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja di luar

³³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya*, 316

gaji atau upah tetap, dapat berupa uang maupun barang, misalnya tunjangan hari raya. Kompensasi tidak langsung merupakan program pemberian penghargaan dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi.

(c) Insentif

Insentif adalah penghargaan yang diberikan kepada pekerja untuk memotivasi agar produktivitas kerjanya lebih tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena insentif bagian dari keuntungan, maka terutama diberikan kepada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi.

Tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

- (1) Memperoleh personalia yang *qualified*, tingkat gaji yang relatif tinggi akan menarik para pelamar cakap bersedia bergabung.
- (2) Mempertahankan karyawan yang ada sekarang, dimana bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, maka banyak karyawan baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan lembaga lain.
- (3) Menjamin keadilan.
- (4) Menghargai perilaku yang diinginkan.
- (5) Mengendalikan biaya-biaya.
- (6) Memenuhi peraturan yang berlaku.³⁴

Begitu pentingnya sebuah kompensasi maka setiap lembaga pendidikan atau sekolah akan memberikan kompensasi

³⁴ Hani Handoko, *Manajemen Sumber Daya*, 156.

yang layak layaknya bagi setiap personilnya baik tenaga pendidik maupun kependidikan..

5) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya dan personil dari hak dan kewajiban terhadap lembaga tempat bekerja.³⁵ Pemberhentian adalah keputusan yang diambil oleh pemangku kebijakan untuk memutuskan hubungan dengan personil sekolah yang mengakibatkan hilangnya tugas dan tanggung jawabnya terhadap sekolah.

Pemberhentian seorang pegawai dapat dikarenakan pelanggaran disiplin, pengunduran diri, pengurangan tenaga, dan pensiun. Aturan pemberhentian pegawai harus jelas karena menyangkut nasib seseorang, terutama pemberhentian karena pelanggaran disiplin dan pengurangan tenaga kerja dapat memicu ketidakpuasan seseorang terhadap tindakan tersebut.³⁶ Setiap keputusan yang diambil dalam rangka pemberhentian harus dipertimbangkan dengan matang karena dengan melakukan pemberhentian personil maka akan ada kekosongan jabatan dan tugas sebagai kepala sekolah untuk mencari solusi terbaik dari hal tersebut.

³⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 44

³⁶ Sulipan, *Pengembangan Sekolah*, 4.

F. Metode Penelitian

Dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti memilih metode yang mana diharapkan peneliti ini berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Jenis penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang bersifat kualitatif deskriptif (eksploratif) yaitu didasarkan pada pengamatan obyektif partisipatif terhadap fenomena sosial. Peneliti dalam hal ini menyusun atau membuat gambaran yang makin jelas sementara data dikumpulkan dan bagian-bagiannya diuji.³⁷ Karena penelitian ini merupakan penelitian deskriptis kualitatif maka penelitian ini menggambarkan proses manajemen guru PAI yang ada pada sekolah sekolah dalam naungan LP Ma'arif Lumbu di Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen seta mengungkap beberapa aspek yang mendukung serta menghambat jalannya proses manajemen guru PAI tersebut.

2. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah orang atau siapa saja yang dapat membantu memperoleh data yang diinginkan demi kepentingan penelitian.³⁸ Subyek penelitian merupakan informan atau orang yang mengetahui mengenai okeyek yang akan diteliti seorang peneliti. Adapun informan utama dalam penelitan yang dijadikan subyek penelitian ini adalah:

a. Segenap personil yang mempunyai wewenang di LP Ma'arif NU Kec.

³⁷ Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, (Yogyakarta: teras, 2009), 107.

³⁸ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 300.

Kutowinangun Kab. Kebumen

- b. Kepala MI, MTs, dan SMK Ma'arif di Wilayah Kecamatan Kutowinangun

Kepala sekolah merupakan orang yang mempunyai kewenangan untuk menentukan kebijakan apa yang berlaku di lingkungan sekolah. Kepala sekolah bisa berfungsi sebagai penghubung antara Ma'arif dengan guru PAI

- c. Guru PAI

Guru mempunyai kewenangan untuk melaksanakan dan mengawasi kebijakan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah dari sini diharapkan peneliti mampu menggali informasi mengenai bagaimana pelaksanaan kebijakan yang diambil dalam meningkatkan mutu pendidikan. Guru PAI yang dimaksud dalam penelitian ini ialah guru akidah ahlak, qur'an hadis, fikih, sejarah kebudayaan Islam (SKI), PAI dan guru muatan lokal ke-NUan

3. Teknik pengumpulan data

Guna memperoleh data yang bermanfaat bagi penelitian ini, ada beberapa cara yang dilakukan peneliti untuk memperolehnya, diantaranya :

- a. Wawancara

Wawancara adalah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara verbal kepada orang-orang yang dianggap dapat memberikan informasi atau penjelasan hal-hal yang dianggap perlu.³⁹ Wawancara dalam penelitian

³⁹ Rochiati Wiratmaja, *Metode Penelitian Tindakan Kelas*, (Bandung: Remaja

ini dilakukan untuk mendapatkan informasi nyata mengenai bagaimana program dan proses peningkatan sumber daya guru PAI di lingkungan Ma'arif Kec. Kutowinangun.

b. Observasi

Observasi (*observation*) atau pengamatan merupakan teknik atau cara mengumpulandata dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.⁴⁰ Metode ini dipakai untuk mengamati kondisi secara nyata baik berupa struktur organisai, dan kegiatan kegiatan yang berangsur didalamny yang berkaitan dengan usaha peningkatan sumber daya guru PAI.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah cara pengumpulan data melalui benda benda tertulis seperti buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya.⁴¹ Metode dokumen ini digunakan untuk membantu memperoleh data yang berkaitan dengan usaha peningkatan sumber daya guru PAI.

4. Uji keabsahan data

Peneliti merupakan bagaian dari guru PAI yang berada di sekolah dalam naungan LP Ma'arif NU Kec. Kutowinangun namun peneliti bersikap se-objektif mungkin dalam melakukan penelitian ini. Guna

Rosdakarya, 2008)

⁴⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 300.

⁴¹ Amirul Hadi Dan Haryono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia 1998) 129

menghindari subjektifitas peneliti maka data yang diperoleh akan dilakukan uji keabsahan.

Untuk menguji keabsahan data (validitas internal) dilakukan perpanjangan pengkajian mengenai konsep yang relevan dengan obyek penelitian, triangulasi dengan hasil teknik pengumpulan berbagai sumber data yang berbeda, dan diskusi dengan teman sejawat. Selanjutnya, untuk menentukan transferabilitas (validitas eksternal) dibuat laporan secara lebih rinci, sistematis dan jelas, sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan dalam konteks dan situasi yang lain. Terakhir, untuk menguji reliabilitas dilakukan '*audit trail*' (proses penjaminan kebenaran penelitian) oleh pembimbing.

5. Metode analisis data

Data-data yang sudah diperoleh kemudian akan dianalisis menggunakan metode deskriptif analisis. Metode ini akan digunakan dalam usaha mencari dan mengumpulkan data, menyusun, menggunakan serta menafsirkan data yang sudah ada. Untuk menguraikan secara lengkap, teratur dan teliti terhadap suatu obyek penelitian.

Sanapiah Faisal mengartikan metode deskriptif adalah berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan apa yang ada, baik kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang sedang tumbuh, proses yang telah berlangsung dan berkembang. Dengan kata lain metode deskriptif adalah memberikan gambaran yang jelas dan akurat tentang material/fenomena yang diselidiki.

Selain dengan metode deskriptif guna menemukan factor pendukung dan penghambat pengembangan manajemen sumber daya guru PAI peneliti menggunakan analisis SWOT. SWOT adalah suatu model analisis dengan mengidentifikasi faktor-faktor strategis secara sistematis dalam kondisi yang ada saat ini.⁴² Adapun komponen-komponen dalam analisis SWOT sebagai berikut :

- a. Strength (S) yaitu analisis kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu lembaga pendidikan atau organisasi pada saat ini. Yang perlu dilakukan dalam analisis ini adalah setiap lembaga pendidikan atau organisasi perlu menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan di bandingkan dengan para pesaingnya.
- b. Weaknesses (W) yaitu analisis kelemahan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu lembaga pendidikan atau organisasi pada saat ini. Merupakan cara menganalisis kelemahan di dalam sebuah lembaga pendidikan ataupun organisasi yang menjadi kendala yang serius dalam kemajuan suatu lembaga pendidikan atau organisasi.
- c. Opportunity (O) yaitu analisis peluang, situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu lembaga pendidikan atau organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi

⁴² Zaenal Arifin, *Penelitian Pendidikan (Metode dan Paradigma Baru)*. (Bandung, PT Rosda Karya 2011) 25

dimasa depan. Cara ini adalah untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu lembaga pendidikan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan depan atau masa yang akan datang.

- d. Threats (T) yaitu analisis ancaman, cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu lembaga pendidikan ataupun organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu lembaga pendidikan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran. Jika tidak segera di atasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang bersangkutan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah sistematika pembahasan tesis yang berjudul Manajemen Sumber Daya Guru PAI di Lembaga Pendidikan Maarif Kec. Kutowinangun Kab. Kebumen , agar lebih mudah dimengerti dan di fahami maka sistematika pembahasan akan dibagi menjadi empat sub bagian,, yaitu:

BAB I, memuat pendahuluan yang menggambarkan gambaran umum yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II, memuat mengenai gambaran umum LP Ma'arif NU Kutowinangun dan guru PAI di LP Ma'arif NU Kecamatan Kutowinangun.

BAB III, memuat tentang penyajian data yang membahas tentang manajemen sumber daya guru PAI di LP Ma'arif NU Kecamatan Kutowinangun Kabupaten Kebumen.

BAB IV, memuat faktor-faktor yang menghambat dan mendukung berjalannya manajemen sumber daya guru PAI di LP Ma'arif NU

BAB V, pada bab ini memuat tentang penutup dan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, serta saran-saran yang dapat diberikan peneliti.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data, temuan, hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Manajemen sumber daya guru Pendidikan Agama Islam di LP Ma'arif NU Kutowinangun Kabupaten Kebumen meliputi
 - a. Kegiatan perencanaan, pada proses ini sudah dilakukan dengan baik yaitu dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang ada seperti analisis kebutuhan guru dan ketercukupan biaya / anggaran.
 - b. Rekrutmen, proses rekrutmen ini dilakukan dengan beberapa tahap yaitu tahap penyampaian informasi, tahap seleksi, tes penerimaan, tahap seleksi administrasi, tahap wawancara, tahap praktek mengajar (khusus calon guru), hasil seleksi dan umpan balik, walaupun proses rekrutmen sudah ideal dengan melakukan beberapa tahapan, namun dalam rekrutmen ini belum memfokuskan pada pengujian kompetensi guru yang di butuhkan, khususnya guru PAI.
 - c. Penempatan, pada proses ini pendaftar yang diterima akan di tempatkan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasinya sehingga diharapkan mampu menjalankan tugas dengan baik.
 - d. Orientasi, proses ini di fungsikan oleh lembaga pendidikan Maarif NU untuk memperkenalkan lingkungan sekolah pada anggota baru

baik lingkungan fisik maupun non fisik. Orientasi yang dilakukan selama satu hari ini sangat baik untuk di lakukan agar tenaga pendidik/kependidikan yang baru segera menyesuaikan.

- e. Pengembangan, proses pengembangan yang dilakukan khusus bagi guru PAI di lingkungan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU sudah sangat baik karena mencakup seluruh aspek kompetensi guru PAI yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi social, kompetesni pedagogik, kompetensi profeional, serta kompetensi kepemimpinan.
- f. Supervisi, supervisi yang dilakukan meliputi supervise dari pihak intern yaitu Kepala sekolah dan supervisedari pihak ekstern yaitu Pengawas satuan pendidikan. Dengan dua buah supervise tersebut akan diperoleh penilaian yang objektif mengenai kinerja tenaga pendidikan dan kependidikan yang ada, khususnya guru PAI
- g. Pemberian Kompensasi. Kompensasi yang diperoleh meliputi kompensasi langsung dan tidak langsung, karena basic sekolah swasta tentunya besaran ompensasi yang diperoleh untuk tiap guru PAI yang berada di lingkungan LP Ma'arif NU besarnya tidak sama, di sesuaikan dengan tugas yang di embannya.
- h. Pemberhentian, pemberhentian dilakukan di LP Ma'rif NU kecamatan Kutowinangun di lakukan dengan dua alasan, pertama pemutusan hubungan kerja oleh phak sekolah / lembaga pendidikan, yang kedua pemutusan hubungan kerja atas dasar keinginan sendiri yaitu pengunduran diri.

Dari beberapa proses manajemen guru PAI yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya dapat di ambil kesimpulan bahwa manajemen yang dilakukan oleh lembaga pendidikan di bawah naungan LP Maarif NU di Kecamatan Kutowinangun sudah cukup baik hanya saja pada setiap tahapan manajemen belum kesemuanya memperhatikan kompetensi guru. Bagaimanapun juga penting sekali untuk mempertimbangkan kompetensi guru sesuai dengan Permenag no 16 tahun 2010 pasal 15.

2. Faktor pendukung dan penghambat manajemen sumber daya guru PAI di bawah naungan LP Maarif NU Kutowinangun, berdasarkan analisis SWOT adalah sebagai berikut :

a. Adapun yang menjadi peluang dan pendukung berkembangnya manajemen sumber daya guru PAI di LP Maarif Kutowinangun yaitu:

- 1) Sekolah/madrasah di bawah naungan LP Ma'arif NU Kutowinangun merupakan sekolah umum berbasis Islam
- 2) Induk organisasi yang besar
- 3) Sudah adanya beberapa guru yang mempunyai sertifikat profesi
- 4) Dukungan dari masyarakat
- 5) Kesadaran orang tua wali untuk menyekolahkan ke lembaga pendidikan berbasis agama

b. Adapun yang menjadi penghambat berkembangnya manajemen sumber daya guru PAI di LP Maarif Kutowinangun yaitu:

- 1) Belum memadainya kesejahteraan guru

- 2) Beberapa guru belum memenuhi kualifikasi S1
- 3) Dalam proses rekrutmen dalam tahapan penyampaian informasi kurang memanfaatkan berbagai media informasi.
- 4) Beberapa guru masih mengajar di dua satuan pendidikan yang kesemuanya dibawah naungan LP Ma'arif.
- 5) Tidak adanya pembinaan yang di khususkan untuk guru PAI di bawah naungan LP Ma'arif NU Kutowinangun.
- 6) Dikotomi kelompok NU dan Muhammadiyah
- 7) Mindset masyarakat tentang madrasah adalah sekolah nomor dua

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Perlu adanya penambahan kesejahteraan bagi guru dan karyawan agar para guru dan karyawan semakin konsen dalam melaksanakan tugasnya tidak perlu mencari pekerjaan tambahan disekolah lain maupun di bidang lain.
2. Memanfaatkan berbagai teknologi dalam proses rekrutmen akan memberikan keuntungan semakin beragamnya calon pelamar yang ada sehingga dapat di pilih guru/karyawan yang sesuai dengan criteria yang telah ditentukan
3. Membuat suatu kegiatan yang berfungsi sebagai sarana berdiskusi dan bertukar pikiran sesama guru PAI di lingkungan LP Maarif NU Kec.Kutowinangun, Kab. Kebumen.

4. Memberikan dukungan yang lebih bagi guru yang belum S1 untuk segera mendapatkan gelar sarjana.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Tanzeh. 2009. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Teras
- Amirul Hadi dan Haryono. 1998. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Basir Barthos. 2012. *Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Bumi Aksara
- Brantas. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Dindin Jamaludin. 2006/2013. *Paradigma Pendidikan Anak dalam Islam*. Bandung: Pustaka Setia
- Griffin. 2006. *Bussines 8th Edition*. New York: Prentice Hall
- Hadari Nawawi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press
- Hani Handoko. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UGM Press
- Hasibuan. 2004. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Henry L. Sisk. 1969. *Principle of Management And System Approach to The Management Proceess*. Chicago: Publishing Company
- Malayu Hasibuan. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Moleong. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya
- Rochiati Wiratmaja. 2004. *Paradigma Pendidikan Anak dalam Islam*. Bandung: Pustaka Setia
- Soebagio Atmodiwiryo. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya

- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Syaiful Sagala. 2003. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Penyusun. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- www.multiply.com. *Madrasah Antara Idealita dan Realita*. Diunduh tanggal 20 Desember 2014
- www.geocities.com. *Pengembangan Sekolah*. diunduh tanggal 13 Maret 2015
- www.blackice89.blogspot. *Definisi, Tugas, dan Fungsi Manajemen*. diunduh tanggal 02 April 2015
- www.uharsaputra.wordpress.com. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. diunduh tanggal 02 April 2015
- www.saputra.com. *Pentingnya Manajemen*. Diunduh tanggal 08 Juni 2015
- www.maarifnu.or.id. *Profil Lembaga Pendidikan Ma'arif NU*. diunduh tanggal 27 Juni 2015
- www.maarifnu.or.id. *Visi dan Misi Lembaga Pendidikan Ma'arif NU*. diunduh tanggal 27 Juni 2015



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU KAB. KEBUMEN
SMK MA'ARIF 7 KEBUMEN

KELOMPOK TEKNOLOGI REKAYASA DAN BISNIS MANAJEMEN
STATUS TERAKREDITASI

Alamat : Jl. Raya Barat Kutowinangun, Kab. Kebumen 54393 telp: (0287)6651069, EMAIL:
maarif.tujuh@yahoo.com

SURAT KETERANGAN

NO :212/SMK.Mrf.7/VI/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala SMK Ma'arif 7 Kutowinangun Kab. Kebumen,,
menerangkan bahwa :

Nama : MUHAMMAD GHOZALI S.Pd.I
NIM : 1220411190
Perguruan Tinggi : UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
Program : Magister Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Sumber Daya Guru PAI di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU
Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen

Mahasiswa tersebut diatas, telah melaksanakan Penelitian di SMK Ma'arif 7 Kutowinangun Kab.
Kebumen dari tanggal 8 Februari 2015 s/d 8 Oktober 2015.

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk di digunakan sebagaimana mestinya.

Kutowinangun, 9 Mei 2016

Kepala Sekolah



Wahyu Hadi Survanto S.Pd



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU KAB. KEBUMEN
MADRASAH TSANAWIYAH (MTs) MA'ARIF LUMBU
KEC. KUTOWINANGUN, KAB. KEBUMEN

Alamat : Lumbu, Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen 54393, Email:
mts.maarif.lumbu@gmail.com

SURAT KETERANGAN

NO : 225/MK/109/S.K./V/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Sekolah MTs Ma'arif Lumbu, Kec. Kutowinangun Kab. Kebumen, menerangkan bahwa :

Nama : MUHAMMAD GHOZALI S.Pd.I
NIM : 1220411190
Perguruan Tinggi : UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
Program : Magister Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Sumber Daya Guru PAI di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU
Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen

Mahasiswa tersebut diatas, telah melaksanakan Penelitian di MTs Ma'arif Lumbu, Kec. Kutowinangun Kab. Kebumen dari tanggal 8 Februari 2015 s/d 8 Oktober 2015.

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk di pgunakan sebagaimana mestinya.



Kutowinangun, 9 Mei 2016

Kepala Madrasah

Drs. Ahmad Jazilan



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU KAB. KEBUMEN
MADRASAH IBTIDAIYAH MA'ARIF TANJUNGSARI
KEC. KUTOWINANGUN, KAB. KEBUMEN

Alamat : Jl. Pencil Km. 02 Ds. Tanjungsari, Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen

SURAT KETERANGAN

NO : 12/MIMA.I.S.KS./V/2016.

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala MI Ma'arif Tanjungsari, Kec. Kutowinangun Kab. Kebumen, menerangkan bahwa :

Nama : MUHAMMAD GHOZALI S.Pd.I
NIM : 1220411190
Perguruan Tinggi : UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
Program : Magister Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Sumber Daya Guru PAI di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU
Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen

Mahasiswa tersebut diatas, telah melaksanakan Penelitian di MI Ma'arif Tanjungsari, Kec. Kutowinangun Kab. Kebumen dari tanggal 8 Februari 2015 s/d 8 Oktober 2015.

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk di pergunakan sebagaimana mestinya.

Kutowinangun, 9 Mei 2016

Kepala Madrasah



Khotib S.Pd.I



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU KAB. KEBUMEN
MADRASAH IBTIDAIYAH MA'ARIF BABADSARI
KEC. KUTOWINANGUN, KAB. KEBUMEN

STATUS TERAKREDITASI B

Alamat : Jl. Perdana No. 01 Ds. Babadsari, Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen 54393,
Email: mi_maarif_babadsari@yahoo.com

SURAT KETERANGAN

NO : *L.P.I. M. I. / A. 150. / B. P. D. / 62. / 09 / V / 2016*

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala MI Ma'arif Babadsari, Kec. Kutowinangun Kab. Kebumen, menerangkan bahwa :

Nama : MUHAMMAD GHOZALI S.Pd.I
NIM : 1220411190
Perguruan Tinggi : UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
Program : Magister Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Sumber Daya Guru PAI di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU
Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen

Mahasiswa tersebut diatas, telah melaksanakan Penelitian di MI Ma'arif Babadsari, Kec. Kutowinangun Kab. Kebumen dari tanggal 8 Februari 2015 s/d 8 Oktober 2015.

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk di pergunakan sebagaimana mestinya.

Kutowinangun, 9 Mei 2016

Kepala Madrasah



Khabibullah S.Pd.I



TEST OF ENGLISH COMPETENCE CERTIFICATE

No: UIN.02/L4/PM.03.2/2.13005.14.23535/2016

Herewith the undersigned certifies that:

Name : **Muhammad Ghozali**
Date of Birth : **October 14, 1989**
Sex : **Male**

took Test of English Competence (TOEC) held on **June 01, 2016** by Center for Language Development of State Islamic University Sunan Kalijaga and got the following result:

CONVERTED SCORE	
Listening Comprehension	45
Structure & Written Expression	38
Reading Comprehension	48
Total Score	437

Validity: 2 years since the certificate's issued



Yogyakarta, June 01, 2016
Director,

Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag.
NIP. 19680915 199803 1 005

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

Nama : Muhammad Ghozali , S.Pd.I
Tempat, tanggal lahir : Yogyakarta, 14 Oktober 1989
Alamat Rumah : Rt 02/06 Desa Babadsari, Kecamatan
Kutowinangun, Kabupaten Kebumen, Jawa
Tengah.
Nama Ayah : Drs. Ahmad Jazilan
Nama Ibu : Dra. Farqonah
No. Handphone : 087838383634
Email : akang.ghozali@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan :

1. MI Ma'arif Babadsari, Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen, 2001
2. MTsN Triwarno Kutowinangun, Kab. Kebumen, 2004
3. SMA N 1 Kutowinangun, Kab. Kebumen, 2007
4. S1 Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2012
5. S2 pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Sampai dengan sekarang.

C. Karya :

1. Muhammad Ghozali S.Pd.I, Skripsi *Penerapan strategi Practice Rehearsal Pairs dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Al Qur'an Hadis Siswa Kelas VII di MTs Ma'arif Lumbu, Kec. Kutowinangun, Kab. Kebumen*. 2012 UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Yogyakarta, 10 Mei 2016

(Muhammad Ghozali S.Pd.I)