

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM PENINGKATAN PROFESIONALITAS DOSEN
PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM PROVINSI BANTEN**

Oleh: Ali Muhtarom

Dosen pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah
dan Keguruan Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten

Abstrak

Manajemen sumber daya manusia yang baik dan berkualitas akan memberikan perubahan yang positif terhadap perkembangan pendidikan. Untuk itu diperlukan penerapan manajemen sumber daya manusia dalam mengelola perguruan tinggi agar dapat mengembangkan dosen menjadi tenaga pendidik yang profesional.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi manajemen sumber daya manusia di PTKI Provinsi Banten dalam upaya peningkatan profesional dosen dan untuk mengetahui strategi yang digunakan pengimplementasian manajemen sumber daya manusia di PTKI Provinsi Banten.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia di PTKI Banten secara umum dilakukan menurut prinsip-prinsip manajemen dan fungsi-fungsi manajemen SDM.

Pelatihan dan pengembangan tenaga dosen dilakukan sebagai upaya untuk membekali kemampuan pengembangan akademik yang diharapkan bermanfaat sesuai posisinya yang akan dilakukan secara terus menerus melalui berbagai bentuk kegiatan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keilmuan.

Pengembangan karir lebih diorientasikan pada pemenuhan kualitas kerja dosen yang memiliki kualitas kerja yang lebih baik. Di samping itu kompetensi pengembangan karir juga dilihat dari komitmen tenaga dosen dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Dalam hal ini adanya kinerja yang sungguh-sungguh, kekompakan, performen yang menarik dan sikap saling menghormati antara individu satu dengan lainnya menjadi tolak ukur dari pengembangan karir.

Kemudian upaya MSDM dalam Meningkatkan profesionalitas dosen dilakukan dengan mengembangkan pola dalam jabatan dan pengembangan pola luar jabatan. Pengembangan pola dalam jabatan dilakukan dengan memberikan penjelasan dan motivasi. Adapun pengembangan dalam pola luar jabatan adalah dengan dilaksanakan melalui kegiatan pembinaan dan melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Permasalahan yang melingkupi peningkatan kualitas tenaga dosen adalah pada persoalan perencanaan strategis, kepemimpinan, peran seta tenaga dosen, penghargaan kinerja, dan pengaruh birokrasi pemerintah. Kemudian juga kekurangan aktifan tenaga dosen secara umum disebabkan karena kesibukan lain di luar kampus. Minimnya motivasi dalam pengembangan karir keilmuan disebabkan adanya persepsi yang penting sudah "melaksanakan tugas mengajar". Sementara dalam hal pengembangan keilmuan masih jauh dari harapan. Misalnya dalam berkontribusi di penulisan jurnal masing-masing Jurusan dan antar Jurusan masih minim sekali diminati oleh tenaga dosen.

Kata Kunci: *Implementasi, Manajemen, Sumber Daya Manusia, Profesionalitas, Dosen*

A. Pendahuluan

Pendidikan di Indonesia dewasa ini dan di masa yang akan datang mendapat tantangan yang cukup serius dalam menghadapi persaingan global. Pada era globalisasi saat ini tantangan pendidikan berada pada kemampuan untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebagaimana disampaikan Jusuf Kalla bahwa tantangan pendidikan termasuk perguruan Tinggi Islam saat ini sangat berat akibat perubahan teknologi dan sosial yang sangat pesat yang menuntut perguruan tinggi terus menguatkan penguasaan Iptek. Jusuf Kalla menyatakan bahwa “. Indikator kemajuan bangsa saat ini adalah kemajuan Ipteknya. Nah pendidikan yang baik adalah pembelajaran yang memajukan Iptek yang dapat membaca zaman 10 hingga 15 tahun yang akan datang.”¹

Salah satu faktor utama dalam menghadapi tantangan globalisasi tersebut adalah dengan menyiapkan komponen pendidikan yang memadai. Salah satu komponen terpenting yang harus dipersiapkan oleh perguruan tinggi adalah dengan peningkatan kualitas dan produktivitas dosen. Sebagai komponen terpenting, dosen memiliki peran penting di dalam menentukan arah masa depan di perguruan tinggi. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dosen merupakan suatu kebutuhan yang akan mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu perguruan tinggi. Bila perguruan tinggi memiliki reputasi dosen, sebagai penyedia jasa keilmuan dan kecendekiawanan, yang kualitasnya buruk, perkembangan dan kinerja perguruan tinggi tersebut akan berkurang. Sebaliknya apabila sebuah perguruan tinggi memiliki dosen yang berkualitas dan kompeten, maka secara otomatis bisa dikatakan bahwa perkembangan dan kinerja perguruan tinggi tersebut akan meningkat.

Dosen adalah seseorang yang berprofesi sebagai pendidik berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mendidik. Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1, dikatakan bahwa:

“Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat”.²

Regulasi tersebut memberikan penekanan pada profesi dosen bukan hanya merupakan seorang pendidik profesional pada perguruan tinggi, melainkan secara bersamaan dosen juga seorang ilmuwan dan pelopor dalam pengabdian pada masyarakat. Semua pekerjaan yang ditekuni dosen adalah melaksanakan tugas yang sangat kompleks tersebut. Lebih lanjut dalam undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 pasal 45 juga dijelaskan bahwa:

“Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.”³

¹<http://www.nu.or.id/a.public-m,dinamic-s,detail-ids,44-id,44239->

[lang.id](http://www.nu.or.id/a.public-m,dinamic-s,detail-ids,44-id,44239-lang.id)JK++Tantangan+Perguruan+Tinggi+Islam+Swasta+Sangat+Berat-.phpx. diakses pada tanggal 6 Oktober 2015

² Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

³ *Ibid*

Dengan demikian profesi dosen bisa dikategorikan sebagai pekerjaan khusus multi talenta dan keterampilan paripurna yang dilaksanakannya berdasarkan prinsip;

1. memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
2. memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
3. memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
4. memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
5. memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan; memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
6. memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat; dan
7. memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁴

Profesionalisme sepertinya menjadi tuntutan pendidikan berkualitas di masa yang serba teknologi sekarang ini. Menurut Robert L Katz indikator profesional adalah mempunyai kemampuan/ kompetensi: konseptual, sosial, dan teknikal. Kemampuan konsep adalah kemampuan mempersepsikan organisasi sebagai system, memahami perubahan pada setiap bagian berpengaruh pada keseluruhan organisasi, kemampuan mengorganisasikan semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kemampuan social yaitu kemampuan beradaptasi dan bekerjasama dengan kelompoknya dalam organisasi. Dan kemampuan tehnik adalah kemampuan menggunakan alat, prosedur dan tehnik bidang khusus.⁵

Dosen yang profesional diharapkan memiliki kinerja yang tinggi yang dapat memuaskan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), yaitu mahasiswa, orang tua, dan masyarakat dalam arti luas. Di samping memuaskan *stakeholders*, kinerja yang tinggi ini juga memuaskan diri sendiri. Bagi seorang profesional, kepuasan rohani merupakan kompensasi utama yang diharapkan dari pekerjaan. Sedangkan, kepuasan material merupakan hal yang sekunder.

Secara khusus di dalam undang-undang nomor 14 tahun 2005 dijelaskan bahwa dosen sebagai tenaga pendidik harus memiliki kompetensi kepribadian, pedagogik, sosial dan kompetensi profesional. Kompetensi kepribadian dalam undang-undang tersebut menekankan adanya kecakapan dosen dalam menjaga perilaku (akhlakul mulia) dan berpenampilan yang menarik serta sopan. Kompetensi pedagogik menekankan pada seorang pendidik untuk memiliki kecakapan dalam metodologi pembelajaran. Kompetensi sosial menekankan pada kecakapan dosen dalam berkomunikasi dan berinteraksi pada lingkungan lembaga perguruan tinggi. Kemudian kompetensi profesional menekankan pada kecakapan dalam penguasaan materi dan konsistensi bidang keilmuan yang dimiliki oleh dosen.

Namun pada kenyataannya, beberapa peraturan dan perundang-undangan yang dijadikan sumber acuan dalam meningkatkan kualitas di Perguruan Tinggi tersebut belum secara menyeluruh dapat terimplementasikan di Perguruan Tinggi, khususnya pada dosen di Perguruan Tinggi. Dalam berbagai kasus masih banyak ditemukan berbagai sikap yang kurang menyenangkan dan jauh dari cita-cita yang diharapkan, seperti masih dijumpai adanya perbuatan tidak mencerminkan perilaku baik oleh

⁴ Arwildayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*, (Jakarta: Ideas Publishing, 2012) h.16

⁵ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2004), h.4

sebagian dosen⁶, masih ditemukan sebagian dosen yang kurang menguasai metodologi pembelajaran, masih ditemukan kasus kekerasan terhadap mahasiswa, dan juga masih ditemukan sebagian dosen dengan penguasaan materi yang rendah, atau dosen yang tidak memiliki kompetensi dibidangnya sebagai dosen.

Penyelenggaraan pendidikan yang bermutu sangat bergantung pada pengelola atau pimpinan dan model pengelolaannya. Manajemen atau pengelolaan yang baik dan berkualitas terhadap sumber daya manusia terutama para dosen dalam sebuah perguruan tinggi akan memberikan perubahan yang positif terhadap perkembangan pendidikan di dalamnya. Untuk itu diperlukan penerapan manajemen sumber daya manusia dalam mengelola perguruan tinggi agar dapat mengembangkan dosen menjadi tenaga pendidik yang profesional.

Dalam catatan data perguruan tinggi terbaik di provinsi Banten terdapat sepuluh perguruan tinggi terbaik⁷. Dari sepuluh perguruan tinggi terbaik di provinsi Banten tersebut hanya ada dua Perguruan Tinggi Keagamaan Islam yang masuk dalam kategori sepuluh dari perguruan tinggi terbaik. Kedua Perguruan Tinggi Keagamaan Islam tersebut adalah UIN Syarif Hidayatullah dan IAIN SMH Banten. Sedangkan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam swasta belum ada yang masuk dalam kategori sepuluh besar dari perguruan tinggi terbaik. Adapun Sepuluh perguruan tinggi tersebut adalah:

| Peringkat | Perguruan Tinggi | Kategori |
|-----------|--|-------------|
| 1 | Universitas Sultan Agung Tirtayasa | PTU Negeri |
| 2 | Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah | PTKI Negeri |
| 3 | Universitas Pelita Harapan | PTU Swasta |
| 4 | Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia | PTU Swasta |
| 5 | Universitas Serang Raya | PTU Swasta |
| 6 | Universitas Multi Media Nusantara | PTU Swasta |
| 7 | Institut Agama Islam Negeri SMH Banten | PTKI Negeri |
| 8 | Universitas Swiss German Serpong | PTU Swasta |
| 9 | Institut Teknologi Indonesia Serpong | PTU Swasta |
| 10 | Surya Universiti Serpong | PTU Swasta |

Persoalan utama yang dihadapi oleh PTKI masa kini adalah belum dapat memenuhi dua tujuan pokok Pendidikan Tinggi seperti yang terkandung dalam PP Nomor 60 tahun 1999, yaitu 1) masalah kualitas lulusan yang dihasilkan, 2) sumbangan PTKI pada pembangunan ilmu agama Islam. Hal ini dapat dilihat pada indikasi banyaknya lulusan PTKI yang tidak memiliki keterampilan pada program ilmu-ilmu keislaman.”⁸

Tantangan dalam peningkatan kualitas pada PTKI khususnya di provinsi Banten jika merujuk pada PP Nomor 60 tahun 1999 tersebut setidaknya masih memerlukan proses waktu yang lama. Beberapa Perguruan Tinggi Keagamaan Islam selain IAIN SMH Banten di Provinsi Banten seperti IAI Banten, STAIKHA Petir, STAISMAN Pandeglang,

⁶ Sebagai contoh kasus narkoba yang melibatkan wakil rektor Bidang Kemahasiswaan UNHAS yang ramai dalam pemberitaan media pada pertengahan bulan November 2014

⁷<http://www.kaskus.co.id/thread/52fb311f1bcb179b088b458f/10-perguruan-tinggi-terbaik-di-banten/>.

⁸Direktorat Tinggi Pendidikan Agama Islam. . Dua agenda PTAI yang Masih Terbabaikan: Tantangan untuk Meraih Sukses Kegiatan Berikutnya. *Swara Ditperta*: No. 11 Th. II, 17 Juli 2004. <http://www.ditperta.net/swara/warta11-02.asp> Tanggal Akses 10 April 2015.

STIT Al-Khairiyah Cilegon memang dituntut untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh masing-masing perguruan tinggi tersebut.

Upaya peningkatan mutu tersebut harus dibenar-benar diprioritaskan dan dilaksanakan secara maksimal dalam rangka menghadapi persaingan global. Dalam rangka mengatasi persoalan di atas perlu dilakukan terobosan dengan mengangkat tenaga dosen yang memiliki kualitas dan kompetensi dibidang masing-masing, mengembangkan manajemen sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi, dan menyiapkan tenaga pendidik dosen yang sesuai dengan bidang keilmuannya, dan peningkatan kualitas layanan bagi *stakeholder*.

Dalam rangka peningkatan kualitas layanan di perguruan tinggi, masing-masing Jurusan harus mengevaluasi kinerja dosen, yaitu bagaimana profesionalitas dosen dalam pembelajaran. Jurusan sebagai penyelenggara akademik di perguruan tinggi memiliki otoritas khusus karena pada Jurusanlah penyelenggaraan pembelajaran berjalan. Jurusan memiliki otoritas dan langkah dalam peningkatan kualitas dosen secara spesifik. Sedangkan Fakultas atau Institut sebagai penyelenggara program pendidikan secara umum. Lembaga Penjamin Mutu ditingkatkan Institut atau atau Gugus Mutu ditingkatkan Fakultas bertindak sebagai penyelenggara dalam menilai proses pembelajaran dosen di kelas yang bersifat menentukan arah kebijakan secara umum.

Dalam pengelolaan Jurusan di IAI Banten, STAIKHA Petir, STAISMAN Pandeglang, STIT Al-Khairiyah Cilegon provinsi Banten secara umum sudah mengarah kepada manajemen SDM meskipun belum berjalan secara maksimal. Proses analisis Jabatan, rekrutmen, seleksi, dan beberapa fungsi manajemen lainnya sudah diterapkan. Tetapi hal tersebut dilakukan belum maksimal sampai menyangkut penilaian kemampuan profesional dosen. Hal tersebut terlihat di mana fungsi-fungsi masih bersifat formalitas belum menerapkan pola-pola yang lebih ketat dan selektif mulai dari pembinaan profesi, penyamaan rumpun dosen keilmuan, pengawasan pembelajaran, dan kurikulum di masing-masing PTKI.

Kemudian dalam meningkatkan kualitas mutu kelembagaan di masing-masing PTKI juga belum secara maksimal sesuai dengan fungsi MSDM. Adanya sub koordinasi antara bagian akademik Fakultas yang seharusnya independen dalam menentukan persoalan akademik masih belum percaya diri karena adanya sistem yang tersentralisasi dengan administrasi di tingkat Fakultas. Sehingga kemandirian akademik tidak bisa berjalan secara maksimal dan malah beberapa kegiatan yang bersifat akademik terlihat hanya sekedar diselenggarakan secara normatif dan belum memberi makna sebagai pengguguran kewajiban di masing-masing Jurusan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut dapat dirumuskan pokok-pokok masalah yang perlu dijelaskan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimanakah implementasi manajemen sumber daya manusia di PTKI Provinsi Banten?
2. Mengapa profesionalisme dosen belum meningkat dan upaya apa yang dilakukan manajemen sumber daya manusia di PTKI Provinsi Banten ?

B. Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ini terdiri dari sisi teoretis maupun praksis. Pentingnya penelitian ini secara teoretis bagi para ilmuwan dan praktisi pendidikan adalah mengembangkan kerangka konseptual implementasi manajemen sumber daya manusia pada suatu lembaga Perguruan Tinggi Agama Islam, dan kontribusinya dalam meningkatkan profesionalitas dosen lingkungan perguruan tinggi Islam. Kemudian

secara praktis bagi praktisi pendidikan termasuk masyarakat adalah memberikan acuan yang jelas dan terarah mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas dosen di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Provinsi Banten.

C. Landasan Teori

a) Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan ilmu oleh Luther Gullick karena manajemen dipandang sebagai ilmu pengetahuan yang secara sistematis berupaya memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang menjalankan tugasnya. Dan dikatakan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.⁹

Sementara itu manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki dua pengertian, secara makro dan mikro. Secara makro MSDM berarti pengembangan dan pemanfaatan personal (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu. Organisasi, masyarakat, nasional dan internasional. Adapun pengertian MSDM secara mikro oleh Wedell French, dijelaskan sebagai "...penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi"¹⁰

Manajemen berasal dari kata *to manage*, yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Kemudian sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melaksanakan aktivitas. Secara umum, sumber daya yang ada dalam organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yaitu (1) sumber daya manusia (*human resource*), dan (2) sumber daya non manusia (*non-human resources*). yang termasuk dalam kelompok sumber daya non manusia ini antara lain modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material) dan lain-lain.¹¹

Berdasarkan logika kebutuhan Maslow, manajemen SDM mengutamakan kebutuhan dasar yang sangat esensial, yaitu kebutuhan psikologis dan keamanan. Pengakuan luar kurang begitu penting dibanding kepuasan bathiniyah yang didapat melalui *self-set goal of growth, accomplishment, and service*. Dengan model ini banyak organisasi yang dapat memuaskan kebutuhan dasar para anggota (pegawai) nya. Tetapi tidak memberikan kesempatan bagi anggotanya untuk memenuhi kebutuhan yang paling atas. Karenanya pihak organisasi (manajemen) dituntut untuk merancang pekerjaan, struktur-struktur dan proses-proses yang mengarah pada pemenuhan seluruh kebutuhan mereka dengan mengandalkan kemampuan (*ability*) terbaiknya.

Adapun tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh SDM yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. MSDM merupakan bagian dari manajemen pada umumnya yang memfokuskan pada sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup unsur manajerial, fungsi operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara terpadu.¹²

⁹ Nanang Fatah, *Landasan...h.1*

¹⁰ Fustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), h.4-6

¹¹ *Ibid*, h. 2

¹² *Ibid*, h13

Aktifitas-aktifitas yang berkenaan dengan MSDM ini secara umum mencakup antara lain (1) rancangan organisasi, (2) staffing, (3) sistem reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan (*compliance*), (4) manajemen performansi, (5) pengembangan pekerja, dan (6) komunikasi dan hubungan masyarakat¹³ jadi diatas merupakan lingkup MSDM di mana keterlibatan pekerja/karyawan dalam organisasi atas berbagai kegiatan yang berhubungan dengan keenam aktifitas tersebut adalah penting sekali. Karenanya para manajer harus berupaya mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

b) Profesionalitas Dosen

Istilah profesional yang berasal dari asal kata *to profess* yang berarti janji terbuka. Seseorang melakukan pekerjaan karena memiliki komitmen untuk melakukan pekerjaan itu dengan sebaik-baiknya. Selain itu profesi dapat pula diketahui dari bahasa inggris *profession* atau bahasa latin *profectus*, yang artinya mengakui, pengakuan, menyatakan, mampu, atau ahli dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.¹⁴ Semua yang mendasarkan pada pekerjaan tertentu sebagai mata pencaharian utama umumnya disebut profesi. Dari kata profesi inilah kemudian berkembang menjadi istilah-istilah lain seperti profesional, profesionalitas, profesionalisme, dan profesionalisasi.

Dalam arti etimologi profesi dimaknai sebagai pelayanan jabatan yang mempunyai nilai yang bermanfaat dan bernilai bagi masyarakat sebagai satu spesialisasi dari jabatan intelektual yang diperoleh melalui ilmu pengetahuan teoretik secara terstruktur. Jadi profesi bisa diartikan sebagai suatu pekerjaan dalam melakukan tugasnya memerlukan teknik dan prosedur ilmiah, memiliki dedikasi tinggi dalam menyikapi pekerjaan serta berorientasi pada pelayanan.¹⁵

Namun belum tentu pekerjaan tersebut menjai layak disebut profesional. Karena menurut Glickman, seseorang akan bekerja secara profesional bilamana memiliki dua hal yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Maksudnya adalah seseorang akan bekerja secara profesional bilamana memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk mengerjakan sebaik-baiknya. Sebaliknya, seseorang tidak akan bekerja secara profesional bila hanya memiliki salah satu dari dua persyaratan diatas.¹⁶ Dengan menjadikan profesionalitas sebagai dasar dalam melakukan pekerjaan dan dilakukan secara terus menerus menjadi suatu budaya (*culture*) maka tentunya tidak salah apabila aktifitas profesional tersebut menjadi dasar kehidupan dalam melakukan pekerjaan secara baik dan berkualitas (*professionalisme*).

Profesionalisme menurut Saiful Sagala¹⁷ dengan mengutip Friedson, adalah sebagai komitmen untuk ide-ide profesional dan karir. Secara operasional profesionalisme memiliki aturan dan komitmen tertentu yang secara ketat menjadi syarat bahwa pekerjaan tersebut telah sesuai secara keilmuan maupun etika profesional. Dengan ketentuan yang cukup berat tersebut maka profesionalisme tidak dapat dilakukan atas dasar perasaan, kemauan, pendapat, atau semacamnya tetapi benar-benar dilandasi oleh pengetahuan secara akademik.

Profesionalisme dalam dunia pendidikan adalah sangat penting dan tidak dapat ditawar lagi. Dosen yang profesional memegang peran akan keberhasilan pendidikan di perguruan Tinggi. Kunci sukses kegiatan pembelajaran hanya akan tercapai bila

¹³ *Ibid*, h.4

¹⁴ Sudarwan, *Inovasi*....h.20

¹⁵ Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung:Alfabeta, 2000) h.196

¹⁶ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan*....h15

¹⁷ Saiful Sagala, *Administrasi*.....h.199

tenaga pendidik atau dosen benar-benar mampu melaksanakan profesionalitas kerjanya secara maksimal. Artinya tenaga pendidikan atau dosen yang merupakan inti pendidikan juga dituntut menerapkan nilai-nilai profesionalitas (profesionalisme) dalam setiap tugas pendidikan yang diembannya.

D. Telaah Pustaka

Ada beberapa karya ilmiah yang mendukung dalam penulisan ini yaitu : *pertama*, Penelitian yang ditulis Baharuddin dan Mulyono dengan judul manajemen strategik peningkatan kinerja dosen perguruan tinggi agama Islam di UIN Malang. Dari hasil penelitian ini dijelaskan bahwa manajemen strategik kinerja dosen di UIN Malang selama lima tahun terakhir menunjukkan peningkatan secara signifikan dengan menggunakan berbagai strategi yang diantaranya adalah terbentuknya organisasi LKQS dan KJM. Dari sisi kuantitas berbagai pendekatan pembinaan dosen UIN Malang tampaknya sudah semakin lengkap, namun dari sisi kelangsungan, pengawasan dan mutu dari berbagai strategi masih perlu ditingkatkan.¹⁸

Kedua, tesis yang ditulis oleh Supardi dengan judul Peran Manajemen Pendidikan Dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran Pada Madrasah Aliyah Negeri Karanganyar Surakarta Jawa Tengah.¹⁹ Dari hasil penelitiannya, Supardi menjelaskan bahwa semua fungsi manajemen telah dijalankan oleh MAN Karanganyar Surakarta akan tetapi karena keterbatasan faktor pendukung berupa sarana dan prasarana, maka fungsi-fungsi manajemen tersebut dilaksanakan sebatas kemampuan yang ada.

Ketiga, tesis yang ditulis oleh Dewi Hajar dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Karanganyar Klaten).²⁰ Dari hasil penelitiannya, Dewi Hajar menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik sebagaimana yang terjadi pada kasus MAN Karanganyar Klaten, ternyata dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna bagi sumber daya manusia dalam organisasi, serta menjadikan guru/karyawan menjadi lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaannya.

Keempat, tesis yang ditulis oleh Ngadino dengan judul Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah.²¹ Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen telah dilaksanakan di sekolah tersebut dalam upaya mewujudkan visi dan misi sekolah sebagai komponen penyokong bagi berlangsung dan berkembangnya manajemen sumber daya manusia di SMA Negeri Patikraja Banyumas.

Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian yang akan dilakukan ini lebih menekankan pada penerapan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh PTKI, yang dalam hal ini adalah pemangku kebijakan akademik dalam pengembangan profesionalitas dosen yaitu, dekan, dan para Kajur, yang masing-masing secara bersinergi memiliki tanggung jawab dalam pengembangan profesionalitas dosen yang sekaligus sebagai manajer²²

¹⁸ Portalgaruda.org/article.php?115269 & val=5286

¹⁹ Supardi, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah*, Tesis, (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2004).

²⁰ Dewi Hajar, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Karanganyar Klaten)*, Tesis, (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005)

²¹ Ngadino, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah*, Tesis, (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005)

²² Lihat Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003)

E. Metodologi Penelitian

Beberapa unsur rancangan (*design*) yang perlu dijelaskan dalam penelitian ini adalah:

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah merupakan jenis penelitian *field research* (penelitian lapangan), artinya data yang diangkat dalam penelitian ini adalah data dari realitas yang ada atau terjadi dilapangan untuk memperjelas kesesuaian teori dan praktek dari responden, dalam hal ini adalah perguruan tinggi keagamaan islam di provinsi banten. Beberapa teori manajemen sumberdaya manusia dan profesionalitas dosen yang relevan dideskripsikan serta dianalisis sehingga dapat menjawab persoalan yang telah dirumuskan dalam pokok permasalahan.

2. Sifat Penelitian

Berdasarkan sifatnya penelitian ini adalah penelitian kualitatif (*qualitatif research*). Di mana penelitian ini lebih diarahkan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari perspektif partisipan. Penelitian kualitatif juga merupakan penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Deskripsi ini digunakan untuk menemukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang mengarah pada kesimpulan.²³ Sedangkan ciri khas penelitian kualitatif menurut Gorman dan Clayton, sebagaimana di kutip Septiawan Santana K, adalah melaporkan *meaning of events* dari apa yang diamati oleh peneliti. Oleh karena itu penelitian kualitatif laporannya berisi amatan berbagai kejadian dan interaksi yang diamati langsung peneliti dari tempat kejadian.²⁴

Dalam penelitian kualitatif ini peneliti terlibat secara partisipatif di dalam observasinya. Ini yang disebut amatan langsung. Oleh karena itu, sifat kejadiannya juga bersifat spesifik (*specific situations*). Sebagaimana dikehendaki secara teoritis bahwa prosedur penelitian kualitatif akan menghasilkan data deskriptif melalui penjelasan seseorang secara tertulis terhadap perilaku yang dapat diamati.²⁵ Penelitian kualitatif lebih menekankan pada aspek proses dari pada hanya sekedar hasil. Pendekatan kualitatif pada dasarnya berusaha untuk mendeskripsikan permasalahan secara komprehensif, holistik, integratif, dan mendalam melalui kegiatan mengamati orang dalam lingkungannya dalam berinteraksi dengan mereka dengan dunia sekitarnya. Penelitian dilakukan secara wajar, peneliti harus terjun ke lapangan secara langsung, aktif, mendengar, mengamati, bertanya, mencatat, terlibat, menghayati, berpikir dan menarik inferensi dari apa yang diperoleh di lapangan.²⁶ Melalui pendekatan kualitatif diharapkan mendapatkan pemahaman dan penafsiran yang mendalam mengenai makna dari fakta yang relevan.

Jadi di dalam penelitian ini tujuannya adalah untuk mengungkap serta mendeskripsikan tentang bagaimana sebenarnya implementasi manajemen sumber

²³Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2006), h. 60.

²⁴ Septiawan Santana K, *Menulis Ilmiah Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Yayasan Obor Indonesia, 2007), h. 28- 30.

²⁵Bogdan R.C. dan Taylor S.Y., *Introduction to Qualitative Research Methods. A Phenomenological Approach to The Social sciences* (New York: John Willey & Sons, 1975), h. 4.

²⁶S. Nasution, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsiyu, 1988), h. 5.

daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas dosen pada perguruan tinggi keagamaan Islam di provinsi Banten.

3. Pendekatan Penelitian

Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam organisasi, disamping itu efektifitas organisasi juga ditentukan oleh manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut menurut Sedarmayanti²⁷ didasarkan kepada empat prinsip:

Pertama, sumber daya manusia yang merupakan unsur terpenting organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi. *Kedua*, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang berkaitan dengan manusia dan organisasi tersebut saling berhubungan, memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi serta perencanaan strategis. *Ketiga*, kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur. Akan memberikan pengaruh besar terhadap pencapaian terbaik. *Keempat*, manajemen manusia berhubungan dengan integrasi menjadikan semua anggota organisasi terlibat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan pentingnya peran manusia dan manajemen dalam menjalankan institusi pendidikan seperti yang diungkapkan di atas, maka penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen atau tepatnya manajemen sumber daya manusia (MSDM). Suatu pendekatan dengan menggunakan pengelolaan sumber daya manusia secara sistematis dan terencana untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pendidikan. Selanjutnya penelitian ini lebih difokuskan pada implementasi manajemen SDM pada PTKI Provinsi Banten.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa menggunakan teknik pengumpulan data, maka peneliti akan kesulitan mendapatkan data yang diharapkan, sehingga teknik pengumpulan data di dalam penelitian sangat diperlukan dalam penelitian.²⁸ Adapun di dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan observasi, wawancara dan dokumentasi.

Observasi adalah metode pengamatan yang didukung dengan pengumpulan dan pencatatan data secara sistematis terhadap obyek yang diteliti dalam observasi peneliti mengamati secara langsung dilapangan.

Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik observasi terus terang dan tersamar (*overt observation and covert observation*), dan teknik observasi tak berstruktur (*unstructured observation*). Adapun obyek observasi²⁹ dalam penelitian ini berfokus pada tiga bagian, *pertama*, adalah tempat-tempat yang dianggap perlu untuk diobservasi, *kedua*, adalah pelaku atau orang-orang yang sedang memainkan peran manajerial pondok pesantren, dan *ketiga* adalah bagaimana aktivitas dan kegiatan

²⁷ Sedarmayanti, Manajemen Sumber daya Manusia, (Bandung: Rafika, 2007) h.350

²⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 308.

²⁹ Merujuk pendapat Spradley bahwa obyek yang diobservasi dalam penelitian kualitatif adalah situasi sosial yang terdiri atas tiga komponen yaitu *place* (tempat), *actor*, dan *activities* (aktivitas). Lihat Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif...*, h.314

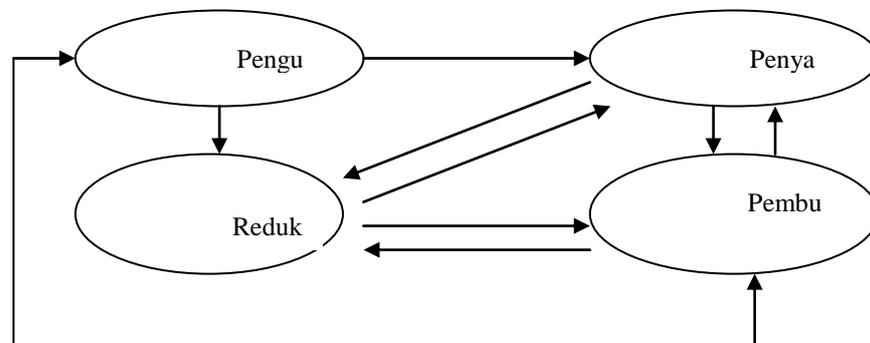
Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh peneliti untuk mencari informasi secara jelas dan detail dari pihak-pihak yang berkompeten atau informan.

Dokumentasi digunakan karena merupakan sumber yang shahih (benar), kaya dan bersifat alamiyah sesuai dengan konteks. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani³⁰ seperti data yang sudah tersedia dalam beberapa catatan arsip dan dokumentasi serta benda-benda tertulis lainnya yang relevan. Dokumentasi bermanfaat sebagai pendukung dan pelengkap bagi data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi.

5. Teknik Analisa Data

Analisis data penelitian kualitatif dilakukan sejak awal kegiatan penelitian hingga akhir dengan harapan adanya konsistensi dalam analisis data. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan Model Analisis Interaktif dari Miles dan Huberman. Dalam proses kualitatif Miles dan Huberman mengatakan: *we define analysis as consisting of three concurant flow of activity, data reduction, data display and conclution drawing/ferifikation.*³¹ Dari sini dapat dipahami bahwa kegiatan utama yang saling berkaitan dan terjadi secara bersamaan adalah: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/ferifikasi. Sedangkan analisisnya menggunakan analisis model interaksi, artinya analisis ini dilakukan dalam bentuk interaktif dari tiga komponen utama tersebut. Adapun ketiga komponen tersebut digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2
Model Analisis Interaktif
Miles dan Huberman



Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan tertulis atau wawancara lapangan. Selain itu, reduksi data juga dimaksudkan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data dengan cara yang tidak perlu dan mengorganisir data dengan cara yang sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverivikasi.

Sementara itu, penyajian data merupakan bagian dari analisis, dengan maksud agar data atau informasi yang telah terkumpul dapat tersusun dalam bentuk yang padu.

³⁰Sonhaji, "Teknik Pengumpulan dan Analisis data dalam Penelitian Kualitatif", dalam Imron Arifin (ed) *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan* (Malang: Kalimasada, 1994), h. 63.

³¹Miles, Michael Bray, Huberman, America, *Qualitative Data Analysis a Sourcebook of New Methods* (London: Sage Publication Ltd., 1995), h. 10

Bentuknya dapat berupa matrik, grafik, jaringan, dan bagan. Dengan bentuk yang padu akan mudah bagi peneliti untuk menarik kesimpulan

F. Penutup

1. Implementasi manajemen sumber daya manusia di PTKI Banten secara umum dilakukan menurut prinsip-prinsip manajemen dan fungsi-fungsi manajemen SDM yang telah dijelaskan dalam teori MSDM.

Pertama, perencanaan kebutuhan dosen dilakukan dalam tiga tahap, yaitu tahap jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek pengadaan dosen dilakukan dengan mengevaluasi kebutuhan dosen di masing-masing Jurusan atau Fakultas dengan memperhatikan unsur keilmuan dosen, kebutuhan di masing-masing jurusan atau Fakultas. Namun dikarenakan adanya faktor birokrasi dalam pemenuhan dosen maka masing-masing Jurusan atau Fakultas segera mengambil langkah untuk membuat kebijakan yaitu mereformulasi dan mengedarkan penyebaran dosen disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing Jurusan atau Fakultas. Sedangkan perencanaan jangka menengah dilakukan dengan upaya meningkatkan kualitas tenaga dosen dengan melaksanakan pelatihan-pelatihan, workshop metodologi pembelajaran, peer teaching, dan beberapa kegiatan ilmiah lainnya. Kemudian perencanaan jangka panjang adalah dengan memprogramkan semua dosen memiliki kualitas akademik yang handal, memiliki kualifikasi doktor, dan memiliki kompetensi akademik ditingkat nasional dan internasional.

Kedua, Pelatihan dan pengembangan Tenaga dosen. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengembangkan kemampuan tenaga dosen untuk kepentingan yang lebih berarti di masa sekarang dan masa yang akan datang. Program tersebut ditujukan bagi para tenaga dosen sebagai upaya untuk membekali kemampuan pengembangan akademik yang diharapkan bermanfaat sesuai posisinya. Pelatihan dan pengembangan merupakan rencana untuk meningkatkan kualitas tenaga dosen dan karyawan yang akan dilakukan secara terus menerus melalui berbagai bentuk kegiatan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keilmuan.

Ketiga, Pengembangan Karir lebih diorientasikan pada pemenuhan kualitas kerja. Tenaga dosen yang memiliki kualitas kerja yang lebih baik tentu akan mendapatkan kesempatan mengembangkan karir lebih baik pula. Di samping itu kompetensi pengembangan karir juga dilihat dari komitmen tenaga dosen dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Dalam hal ini adanya kinerja yang sungguh-sungguh, kekompakan, performen yang menarik dan sikap saling menghormati antara individu satu dengan lainnya menjadi tolak ukur dari pengembangan karir.

2. Upaya MSDM dalam Meningkatkan Profesionalitas Dosen. Upaya peningkatan profesionalitas dilakukan dengan mengembangkan pola dalam jabatan dan pengembangan pola luar jabatan. Pengembangan pola dalam jabatan dilakukan dengan memberikan penjelasan dan motivasi. Adapun pengembangan dalam pola luar jabatan adalah dengan dilaksanakan melalui kegiatan pembinaan dan melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
3. Permasalahan yang melingkupi peningkatan kualitas tenaga dosen adalah pada persoalan perencanaan strategis, kepemimpinan, peran seta tenaga dosen, penghargaan kinerja, dan pengaruh birokrasi pemerintah. Kemudian juga kekurangan aktifan tenaga dosen secara umum disebabkan karena kesibukan lain di luar kampus. Minimnya motivasi dalam pengembangan karir keilmuan disebabkan

adanya persepsi yang penting sudah "melaksanakan tugas mengajar". Sementara dalam hal pengembangan keilmuan masih jauh dari harapan. Misalnya dalam berkontribusi di penulisan jurnal masing-masing Jurusan dan antar Jurusan di IAIN masih minim sekali diminati oleh tenaga dosen.

Daftar Pustaka

- Anthony, William P. et.al, *Strategic Human Resource Management*, Amerika: The Drydea Press, 1993.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Azra, Azumardi, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*, Jakarta: Logos, 1999.
- Atmodiwiro, Subagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya, 2000.
- Decenzo, David A. dan Stephen P Robbins, *Human Resources Management, Sixth Edition*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1988.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Petunjuk Administrasi Sekolah Menengah Umum*, Jakarta: Proyek Pembinaan Sarana Prasarana Pendidikan dan Penilaian Hasil Belajar Tahap Akhir Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sarana Pendidikan, 1996-1997.
- Dessler, Garry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Prehalindo, 1997.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- Fajar, Malik, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*, Jakarta: LP3NI, 1998.
- Hadi, Sutrisno, *Metode Research II*, Yogyakarta: Andi Offset, 1989.
- Hady, M. Samsul, *Manajemen Madrasah*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2001.
- Hamalik, Oemar, *Evaluasi Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1993.
- Hanafi R., Amirullah, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit BPPE, 2001.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- J. Moleong, Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Joko Nur Utomo, Hastho & Meilan Sugiarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Ardana Media, 2007
- M.B. Miles & A.M. Hubermen, *An Expended Source Book: Qualitative Data Analysis*, London: Sage Publication, 1984.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005.
- Nursito, *Sertifikasi, Mengembalikan Citra/Kehormatan Guru*, Kedaulatan Rakyat, Senin 2 Oktober 2006.
- Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 1990 tentang, *Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah*.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, *Jurnal eL-Harokah*, Malang: UIIS, 2003, ed. 59.

- Reksodiprodjo, Sukanto, *Dasar-dasar Manajemen, edisi 5*, Yogyakarta: BPPE, 2000.
- Saridjo, Marwan, *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Depag RI, 1998.
- Schuler, Rendall S. dan Susan E Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21, jilid I*, "Terj. Nurdin Dan Divi Kartini Yahya, SE, Jakarta: Penerbit Erlangga, , 1997.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003.
- Sigit, Suhardi, *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial-Bisnis-Manajemen*, Bandung: Lukman Offset, 1999.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 1987.
- Soepardi, *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*, Jakarta: P2LPTK, 1998.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif, Tatalangkah Dan Teknik-Teknik Teoritisasi Data*, terj., Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Sudjana, Nana *Manajemen Program Pendidikan, "Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia"*, Bandung: Falah Production, 2004.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2006.
- Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: PT. Mandar Maju, 1992.
- Susetyo, Benny, *Politik Pendidikan Penguasa*, Yogyakarta: LKiS, 2005.
- Stoner, James AF, at.al., *Manajemen*, terj. Drs. Alexander Sindoro, Jakarta: PT. Prehallindo, , 1996.
- Sanjaya, Wina *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2005.
- Soepardi, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*, Jakarta: P2LPTK, 1998.
- Soetopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- Syamsi, Ibnu, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya, 1994.
- Terry, George R., *Azas-azas Manajemen*, (terj.) *Principles of Management* oleh Dr. Winardi, Bandung: Alumni, 1986.
- Tilaar, H.A.R, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, Dalam Perspektif Abad 21*, Jakarta: Tera Indonesia, 1998.
- Tim Penyusun, *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Tua Efendi Hariandja, Marihot, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo, 2007.
- Uno, Hamzah B., *Profesi Kependidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- UU RI No. 20 Tahun 2005 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung: Citra Umbara, 2006.
- UU RI No. 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*, Bandung: Citra Umbara, 2006.