

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan usaha dalam menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan pelatihan yang berperan bagi kehidupan di masa datang. Pendidikan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan tenaga kependidikan dari keluarga, masyarakat dan pemerintah yang bertujuan untuk mencapai cita-cita pendidikan dan meraih kesejahteraan dalam hidup. Menurut Crow and Crow seperti yang dikutip Nanang Fatah (2011:5) pengertian pendidikan tidak hanya dipandang sebagai sarana untuk persiapan hidup yang akan datang, tetapi juga untuk kehidupan sekarang yang dialami individu dalam perkembangannya menuju ke tingkat kedewasaannya.

Makna pendidikan secara nasional telah menggambarkan besarnya cita-cita negara dalam usaha mencerdaskan anak bangsa, hal itu dapat terlihat dari Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa :

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan merupakan indikator penting untuk mengukur maju tidaknya sebuah bangsa. Pendidikan yang berkembang dan memiliki relevansi dan daya saing dapat membantu sebuah bangsa untuk ditempatkan di jajaran pergaulan

dunia yang modern dan bermartabat, akan tetapi pendidikan nasional kita masih menghadapi berbagai persoalan yang tidak kunjung terselesaikan.

Menurut Sudarwan Danim (2010:iii) yang juga dikutip oleh Amirulloh Syarbini dalam buku *Pemikiran Pendidikan Islam Kontemporer* (2012:32) mengatakan bahwa ada beberapa persoalan pendidikan yang kita hadapi saat ini, yaitu diantaranya mengenai :

Rendahnya mutu input, proses dan output pendidikan; komitmen masyarakat dan pemerintah yang belum sepenuhnya memadai untuk membangun pendidikan dan meningkatkan mutu sumber daya manusia; buku pelajaran silih berganti; kurikulum terlalu tinggiuntutannya sehingga membebani anak; intervensi kekuasaan terhadap pelaksanaan pendidikan terlalu tinggi; otonomi daerah yang setidaknya untuk sementara mencemaskan bagi kemajuan pendidikan; lemahnya kompetensi profesionalisme guru; daya bayar masyarakat terhadap pendidikan masih lemah; jeritan guru bukan pegawai negeri sipil bergaji kecil dan sering terlambat; ketidakobjektifan pengangkatan kepala sekolah dan pegawai; kolusi dalam rekrutmen calon guru; inefisiensi pengelolaan anggaran pendidikan konflik antar komite sekolah dengan pihak sekolah; angka putus sekolah masih tinggi dan lainnya.

Persoalan mengenai profesionalisme guru merupakan salah satu hal yang menarik karena banyak pihak mengatakan bahwa profesionalisme guru di Indonesia tergolong masih rendah. Pusat Informasi Data Balitbang Depdiknas menunjukkan bahwa sebagian besar guru di Indonesia tidak layak untuk mengajar. Kondisi tersebut cukup memprihatinkan, hasil penelitian mengenai kualitas guru diberbagai jenjang oleh Suyono, dkk yang juga dikutip oleh Amirulloh Syarbini dalam buku *Pemikiran Pendidikan Islam Kontemporer* (2012:33) menunjukkan bahwa :

Guru kurang mampu merefleksikan apa yang pernah dilakukan; dalam pelaksanaan tugas, guru pada umumnya terpancing untuk memenuhi target minimal, yaitu agar siswa mampu menjawab soal-soal ujian atau tes dengan baik; Para guru tampak tidak mau beralih dari model mengajar

“klasik” yang sudah mereka yakini “tepat”; guru selalu mengeluh tentang kurang banyaknya buku paket. Mereka khawatir yang diajarkan tidak sesuai dengan soal-soal yang akan muncul dalam UN; dan kecenderungan guru dalam melaksanakan tugas mengajar hanya emindahkan informasi dan ilmu pengetahuan saja sedangkan pengembangan kepribadian dan karakter kurang mendapat perhatian.

Fenomena di atas cukup memprihatinkan karena guru merupakan salah satu komponen penting dalam mencapai cita-cita pendidikan. Tenaga pendidik atau biasa disebut guru di sekolah tidak hanya mengerjakan tugas-tugas mendidik (mengajar) saja, melainkan ada tugas-tugas yang bersifat manajemen. Tugas ini tidak kalah pentingnya dengan tugas pertama untuk mengajar karena apabila melalaikannya maka akan menghambat pencapaian tujuan pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan (Suryosubroto, 2010:174). Dalam konteks pendidikan Islam, pendidik merupakan orang dewasa yang bertanggung jawab memberi pertolongan terhadap anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai pribadi insan kamil (manusia utuh jasmani dan rohani, dapat hidup dan berkembang secara wajar karena ketakwaannya kepada Allah). Guna mengembangkan potensi jasmani dan rohani dalam pribadi anak, seorang tenaga pendidik dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran di lingkungan atau tempat yang dapat mendukung proses pembelajaran dengan baik. Lembaga formal di bawah naungan Departemen Agama seperti Madrasah Tsanawiyah dapat dijadikan sebagai salah satu tempat untuk mengembangkan potensi anak tersebut.

Madrasah Tsanawiyah merupakan lembaga pendidikan formal yang terdiri dari negeri dan swasta yang pengelolaannya dibawah naungan Departemen Agama. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran Madrasah Tsanawiyah lebih terlihat Islami dibandingkan sekolah umum. Perbedaan terlihat dari materi pelajaran

agama Islam yang lebih dominan di Madrasah Tsanawiyah seperti: Bahasa Arab, Fiqih, Aqidah Akhlak, dan Al – Qur’an Hadist. Sedangkan di sekolah umum materi pelajaran agama Islam hanya diberikan pada satu mata pelajaran agama saja yaitu Pendidikan Agama Islam.

Lembaga pendidikan formal yang memiliki sarana dan prasarana baik kemudian didukung oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang berkompeten tidak akan berjalan dengan baik apabila pimpinan lembaga tersebut kurang menguasai manajemen dalam kaitannya dengan pendidikan. Manajemen diperlukan untuk mengelola sebuah lembaga pendidikan dalam menjalankan visi misi atau tujuan pendidikan sehingga mencapai hasil yang diinginkan.

Siagian (1982:5), mendefinisikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Adapun istilah manajemen menurut George Terry yang dikutip pula oleh Soewarno (1982:20), manajemen ialah suatu proses yang membeda-bedakan atas : perencanaan, pengorganisasian, penggerakan pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan Giegold (1978:2) yang dikutip juga oleh Made Pidarta (2004:14) menyatakan bahwa proses manajemen itu merupakan aktivitas yang melingkar, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai dengan pengawasan kemudian kembali lagi pada perencanaan, pengorganisasian dan seterusnya dengan tidak pernah berhenti.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan, penulis memperoleh informasi bahwa MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang merupakan salah satu lembaga pendidikan yang diminati masyarakat. Lembaga pendidikan ini diminati oleh masyarakat sekitar karena walaupun dengan fasilitas dan gedung sekolah yang sederhana, masyarakat dapat merasakan suasana belajar Islami yang di terapkan kepada peserta didik di madrasah ini.

Kualitas dan kualifikasi akademik tenaga pendidik di MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang ini cukup baik, mayoritas tenaga pendidik sudah bergelar S1. Tenaga pendidik di MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Kabupaten Sumedang sekarang sudah memenuhi standar kualifikasi dan mengajar sesuai dengan bidang studinya walaupun masih ada beberapa pendidik yang belum sesuai kualifikasi akan tetapi senantiasa memperhatikan aspek kualitas dan pengalaman mengajar yang cukup.

Berdasarkan kondisi di atas MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Kabupaten Sumedang mampu bertahan dalam melaksanakan pendidikan. Salah satunya ditandai dengan apresiasi cukup bagus dari masyarakat dan semakin tingginya kepercayaan yang diberikan masyarakat kepada sekolah ini. Fenomena tersebut menjadi hal menarik untuk di teliti bagaimana manajemen tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang. Penulis meneliti yang akan dibatasi dalam judul :

**“MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK PADA MADRASAH ”**

**(Penelitian di Madrasah Tsanawiyah Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang)**

## **B. Rumusan masalah**

Untuk mempermudah penelitian maka muncul pembatasan masalah, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana latar alamiah tenaga pendidik di MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang ?
2. Bagaimanakah konsep manajemen tenaga pendidik MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang?
3. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen tenaga pendidik di MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang?
4. Apa yang menjadi faktor penunjang dan faktor penghambat penyelenggaraan manajemen tenaga pendidik MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang ?
5. Bagaimanakah hasil pelaksanaan manajemen tenaga pendidik di MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang ?

## **C. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN**

Berdasarkan rumusan masalah di atas yang menjadi tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui latar alamiah tenaga pendidik yang berkaitan dengan profesionalisme tenaga pendidik di MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang
2. Untuk mengetahui konsep manajemen tenaga pendidik MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang

3. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen tenaga pendidik MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang
4. Untuk mengetahui faktor penunjang dan penghambat terhadap manajemen tenaga pendidik MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang
5. Untuk mengetahui hasil yang dicapai dalam manajemen tenaga pendidik di MTs Plus Darul Hufadz Cipacing Sumedang

Sedangkan kegunaan penelitiannya yaitu :

1. Kegunaan akademik  
Bagi peneliti dapat memperdalam ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan tentang manajemen tenaga pendidik yang berada di lapangan.
2. Kegunaan praktis
  - a. Diharapkan dapat menambah karya ilmiah dan khazanah ilmu pengetahuan yang empiris.
  - b. Diharapkan berguna bagi para pengelola Madrasah Tsanawiyah Plus Darul Hufadz dalam mengembangkan lembaganya demi berhasilnya pencapaian tujuan yang dimaksud di lembaga ini.

#### **D. Kerangka Pemikiran**

Ramayulis (2009:83) mengungkapkan tentang Istilah pendidikan :

Istilah Pendidikan berasal dari kata “didik” dengan memberi awalan “pe” dan akhiran “an” yang mengandung arti “perbuatan”. Istilah pendidikan berasal dari bahasa Yunani yaitu “paedagogie” yang berarti bimbingan yang diberikan kepada anak. Pendidikan berarti segala usaha orang dewasa dalam pergaulan dengan anak-anak untuk memimpin perkembangan jasmani dan rohaninya ke arah kedewasaan.

Dalam mengkaji sebuah sistem pendidikan selalu adanya pengkajian mengenai latar alamiah suatu lembaga pendidikan, hal ini dikaitkan bentuk penelitian kualitatif dengan dasar latar alamiah, sebagaimana yang dilakukan lincoln dan Guba yang pendapatnya dikutip moleong (2007:8) yakni sebagai berikut :

Ontologi alamiah menghendaki adanya kenyataan-kenyataan sebagai keutuhan yang tidak dapat dipahami jika dipisahkan dari konteksnya. Hal ini dilakukan atas dasar asumsi bahwa (1) tindakan pengamanan mempengaruhi apa yang dilihat karena itu hubungan penelitian harus mengambil tempat pada keutuhan dalam konteks untuk keperluan pemahaman (2) konteks sangat menentukan dalam menetapkan apakah suatu penemuan mempunyai arti bagi konteks lainnya, yang berarti bahwa sebuah fenomena harus diteliti dalam keseluruhan pengaruh lapangan (3) sebagai struktur nilai kontekstual bersifat determinative terhadap apa yang akan dicari.

Pada hakikatnya pendidikan merupakan suatu proses kebudayaan dan setiap generasi manusia menempatkan dirinya dalam penelitian yang menggunakan pendekatan antropologi melalui wujud kebudayaan. Melalui wujud kebudayaan yang dikaitkan dengan teori pendidikan ini diharapkan dapat memudahkan pengambilan datanya.

Pengelolaan atau manajemen diperlukan sebuah lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan dan mendapatkan hasil yang diharapkan. Menurut Siagian (1982:5) Manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Menurut H.M. Daryanto (2010:29), “Dalam berlangsungnya kegiatan di sekolah maka unsur manusia merupakan unsur penting, karena kelancaran jalannya pelaksanaan program sekolah sangat ditentukan oleh manusia-manusia yang menjalankannya. Apabila personel



sekolah kurang berpartisipasi maka akan sulit untuk mencapai tujuan pendidikan yang dikemukakan”. Salah satu unsur penting yang dapat berpengaruh terhadap pelaksanaan program lembaga madrasah ialah adanya dukungan dari tenaga pendidik profesional sebagai orang yang bertanggung jawab untuk mewariskan nilai-nilai dan norma-norma kepada generasi berikutnya sehingga terjadi proses konservasi nilai (Tabrani Rusyan, 1990:13). Pendidik merupakan komponen yang menentukan dalam sistem pendidikan karena pendidiklah yang mengarahkan kurikulum, sumber belajar, sarana atau prasarana dan iklim pembelajaran menjadi sesuatu yang berarti bagi kehidupan peserta didik. Pendidik sebagai penentu sistem pendidikan harus mendapat perhatian sentral, pertama dan utama, karena pendidik dapat membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai – nilai yang diinginkan.

Abuddin Nata (2010:165), mengungkapkan bahwa pendidik ialah tenaga profesional yang disertai tugas dan tanggung jawab untuk menumbuhkan, membina, mengembangkan bakat, minat, kecerdasan, akhlak, moral, pengalaman wawasan, dan keterampilan peserta didik. Secara umum istilah pendidik dikenal dengan guru. Hadari Nawawi dalam buku Filsafat Pendidikan Islam karya Ramayulis dan Syamsul Nizar (2009:138) mengatakan bahwa “guru adalah orang yang kerjanya mengajar atau memberikan pelajaran di sekolah”.

Menurut kamus Arab Indonesia karya Mahmud Yunus yang dikutip oleh Abuddin Nata (2010:199) Madrasah ialah isim *masdar* dari kata *darasa* yang berarti sekolah atau tempat untuk belajar. Madrasah dalam perkembangannya sering dipahami sebagai lembaga pendidikan yang berbasis keagamaan (Abuddin

Nata, 2010:199). Adapun MTs (Madrasah Tsanawiyah) adalah jenjang menengah pada pendidikan Islam formal di Indonesia yang setara dengan SMP (Sekolah Menengah Pertama) hanya saja dalam pengelolaan MTs dilakukan oleh Departemen Agama sedangkan SMP oleh Dinas Pendidikan.

Guna memperoleh hasil sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan dapat meningkatkan mutu pendidikan khususnya bagi pendidik maka perlu manajemen yang dapat dijadikan pegangan bagi penyelenggara pendidikan Madrasah Tsanawiyah. Untuk itulah dilakukan pengelolaan personalia atau tenaga pendidik khususnya di Madrasah Tsanawiyah, meliputi :

1. Perencanaan tenaga kerja adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen yang lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat.
2. Rekrutmen atau penarikan adalah langkah-langkah yang dilakukan lembaga untuk mencari orang-orang yang dapat melakukan tugas-tugasnya secara profesional sesuai dengan lowongan yang tersedia.
3. Seleksi adalah proses mengadakan pemilihan dari tenaga kerja yang sudah tersedia. (menurut Marihot Manulang dalam buku *Manajemen Personalia*, 2008)
4. Pelatihan dan pengembangan adalah upaya strategis dalam proses pengelolaan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. (menurut Sobry Sutikno dalam buku *Pengelolaan Pendidikan Tujuan Umum dan Konsep Islami*, 2010:75)

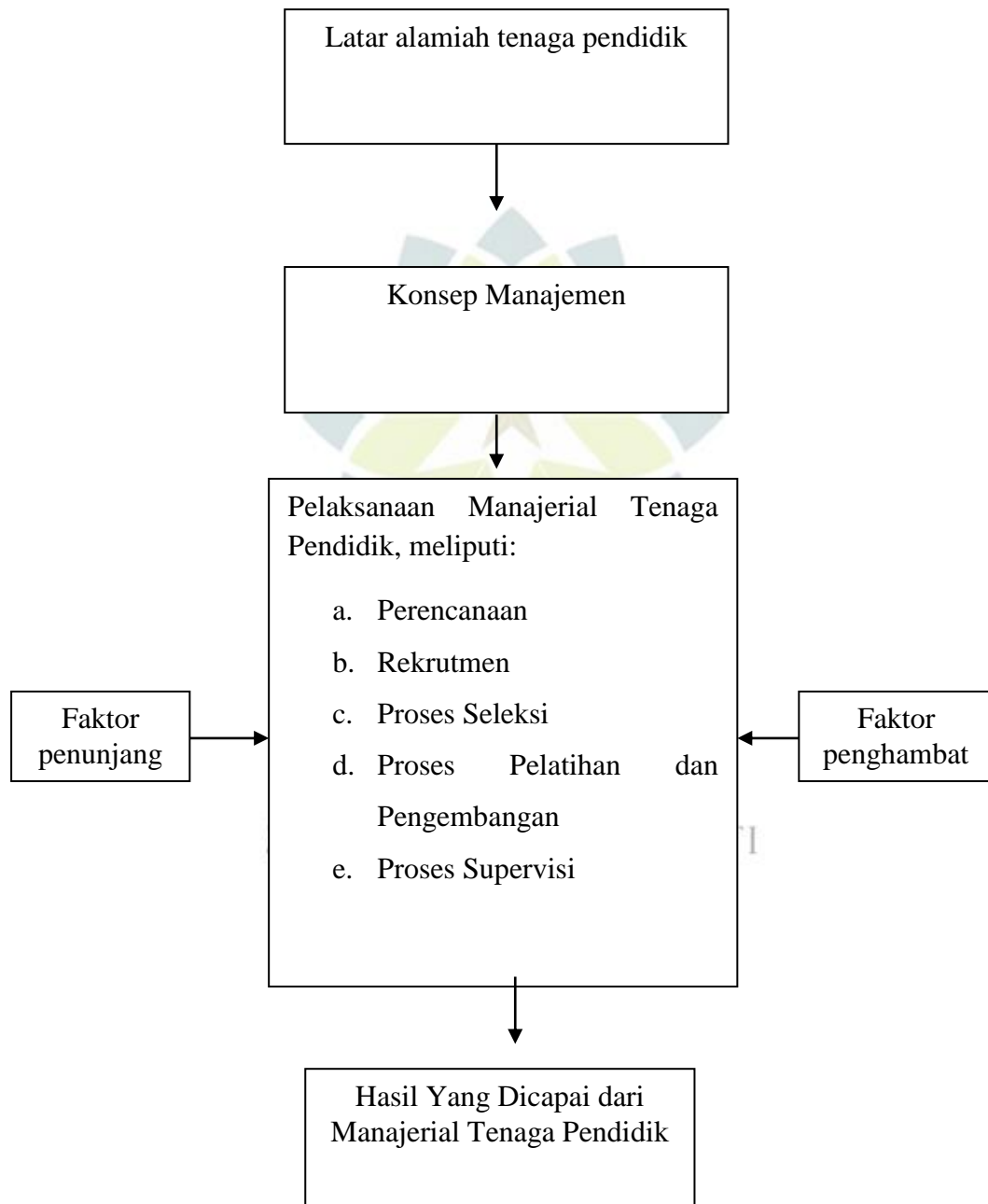
5. Proses supervisi, menurut Mc. Nerney yang dikutip oleh Daryanto dalam buku *Administrasi Pendidikan* (2010:170) meninjau supervisi sebagai suatu *process* penilaian mengatakan bahwa supervisi adalah *prosedure* memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran.

Pelaksanaan manajemen sekolah tidak terlepas dari adanya faktor penunjang dan faktor penghambat. Faktor penunjang dan penghambat tersebut di jelaskan supaya dapat diketahui kelebihan dan kekurangannya dari pelaksanaan manajemen pada suatu sekolah. Hal ini berguna untuk memudahkan mengadakan evaluasi sekolah tersebut terutama menyangkut tenaga pendidik.

Untuk mempermudah pemahaman, maka penulis membuat kerangka pemikiran secara sederhana tentang manajemen tenaga pendidik pada Madrasah Tsanawiyah. Kerangka ini akan menjadi panduan dalam menjalankan penelitian supaya mendapatkan hasil yang optimal sesuai tujuan penelitian. Maka, kerangka pemikiran dapat diskemakan sebagai berikut :

UIN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI  
BANDUNG

**BAGAN KERANGKA PEMIKIRAN**  
**MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DI MADRASAH TSANAWIYAH**  
**PLUS DARUL HUFADZ CIPACING SUMEDANG**



## **E. Langkah-Langkah Penelitian**

Langkah- langkah penelitian ini dijelaskan dalam beberapa tahapan yang dilakukan dalam proses penelitian, meliputi: (1) jenis data, (2) sumber data, (3) metoda dan teknik pengumpulan data, (4) langkah analisis data, dan (5) teknik pemeriksaan uji absah data. Kelima tahapan tersebut diurai sebagai berikut:

### **1. Menentukan Jenis Data**

Data pokok yang dikumpulkan berupa jenis data Kualitatif, yaitu data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati yang berkaitan dengan latar alamiah dan manajemen tenaga pendidik di MTs Darul Hufadz Cipacing Kabupaten Sumedang.

### **2. Menentukan Sumber Data**

#### **a. Lokasi Penelitian**

Menentukan lokasi penelitian merupakan sebagian langkah penting dalam penelitian lapangan, dalam penelitian ini penulis menentukan tempat penelitian di MTs Darul Hufadz Cipacing Kabupaten Sumedang dengan alasan sebagai berikut: Pertama, adanya masalah yang akan diteliti terkait dengan manajemen tenaga pendidik yang dianggap unik dan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pendidikan Islam. Kedua, pihak madrasah mengizinkan kepada penulis untuk melakukan penelitian.

#### **b. Sumber Data**

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selain itu sumber data tambahan dapat berupa dokumen. Ucapan dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai peneliti catat melalui catatan

tertulis atau rekaman yang dalam penelitian ini merupakan sumber data utama. Teknik sampling, yaitu dengan cara mewawancarai kepada kepala madrasah sebagai *Key Informan*, kemudian diikuti dengan *snow Ball Process*, yaitu sumber data berikutnya diperoleh dari key informan tersebut secara bergulir, dan baru dihentikan apabila terjadi pengulangan informasi. Penelitian ini menggunakan data tambahan berupa dokumen, arsip, buku-buku referensi, dan sumber data lain yang dapat menunjang sumber data penelitian mengenai MTs Plus Darul Hufadz dan manajerial tenaga pendidik di madrasah tersebut.

### **3. Menentukan Metode dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **a. Menentukan metode**

Metode deskriptif digunakan dalam penelitian ini. Metode deskriptif yaitu metode yang bertujuan untuk mendeskripsikan masalah yang sedang terjadi secara rinci apa adanya.

#### **b. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu sebagai berikut:

##### **1) Teknik Observasi Parsitipasi**

Observasi yang dilakukan yaitu observasi partisipasi aktif yang bertujuan untuk memperoleh informasi dan data-data tentang manajemen tenaga pendidik di MTs Plus Darul Hufadz. Peneliti melakukan pengamatan dan tidak terlibat ikut serta sebagai peserta pengamat di lokasi.

## 2) Teknik Wawancara

Teknik wawancara dilakukan dengan terlebih dahulu menentukan *Key Informan*, dalam hal ini kepala madrasah. Wawancara menggunakan model wawancara terbuka; untuk mengumpulkan data tentang masalah pokok yang akan diteliti dan verifikasi data yang telah dihimpun.

## 3) Teknik Dokumentasi atau Teknik Menyalin

Teknik menyalin digunakan untuk mengetahui data tertulis mengenai Madrasah dan setting penelitian lainnya seperti data tenaga pengajar, data peserta didik serta dokumen mengenai sejarah berdirinya Madrasah Tsanawiyah Plus Darul Hufadz. Melalui proses penelusuran dokumen, buku-buku referensi, data yang ada dijadikan bahan data pokok dan sebagai pelengkap digunakan data tambahan.

## 4. Analisis Data

Analisis kualitatif merupakan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini. Adapun tahapan langkah analisis adalah sebagai berikut:

**a. Unitisasi** yaitu pemrosesan satuan. Terdapat langkah-langkah yang dilakukan dalam unitisasi ini, yaitu :

- 1) Mereduksi data dalam arti yaitu memilih data dari berbagai sumber yang relevan sesuai dengan data yang diinginkan.
- 2) Memberi Kode dalam arti memberi Kartu Indeks yang berisi satuan-satuan, kode-kode dapat berupa penandaan sumber asal

satuan seperti catatan lapangan, penandaan lokasi, dan penandaan cara pengumpulan data.

**b. Kategorisasi data** yaitu proses pengelompokan data yang telah terkumpul dalam kategorisasi ini. Ada beberapa hal yang dilakukan dalam pengelompokan data ini, yaitu diantaranya:

- 1) Mereduksi data berarti memilih data yang sudah dimasukkan kedalam satuan dengan cara membaca satuan yang sama. Jika tidak sama maka akan disusun kembali untuk membuat kategori baru.
- 2) Membuat koding berarti memberikan nama atau judul terhadap satuan yang mewakili entri pertama dari kategori.
- 3) Menelaah Kembali seluruh Kategori
- 4) Melengkapi data-data yang telah terkumpul untuk ditelaah dan dianalisis.

**c. Penafsiran data**

Penafsiran data dilakukan melalui cara memberi penafsiran-penafsiran logis dan empiris berdasarkan data yang terkumpul selama penelitian. Tujuan yang akan dicapai dalam penafsiran data ialah tujuan **deskripsi semata-mata** yaitu analisis menerima dan menggunakan teori dan rancangan organisasional yang telah ada dalam suatu disiplin (Moleong, 2007:257). Alat untuk menganalisis ialah dengan menggunakan kajian antropologi yang berkaitan dengan kebudayaan. Adapun kebudayaan menurut Koentjoroningrat (2009:144) ialah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dari hasil karya manusia dalam



rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar. Selain kebudayaan, teori mengenai manajemen tenaga pendidik juga digunakan sebagai alat untuk menganalisis data. Setelah hasil analisis data diperoleh kemudian analisis menafsirkan data dan menyusunnya dengan jalan menemukan kategori-kategori dalam data yang berkaitan dengan “kebudayaan” yang dihubungkan dengan komponen “manajemen tenaga pendidik”.

### **5. Uji Keabsahan Data**

Supaya hasil penelitian bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah, data yang terdapat pada hasil penelitian perlu diuji keabsahannya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pemeriksaan kembali terhadap data-data yang telah terkumpul dengan kriteria kepastian logika, dapat dipertanggungjawabkan, dengan proses kerteralihan dan ketergantungan secara relevan sesuai dengan keakuratan data yang diperoleh, serta menggunakan teknik pemeriksaan kembali terhadap keabsahan data tersebut. Berikut langkah-langkah pemeriksaan keabsahan data, adalah :

- a. Perpanjangan keikutsertaan, hal ini dilakukan untuk mendeteksi serta menghitung distorsi yang mungkin dapat mengotori data. Perpanjangan keikutsertaan yang dilakukan peneliti adalah dengan waktu kurang lebih tiga bulan, yaitu sejak bulan 8 April 2013 sampai dengan 8 Juli 2013.
- b. Ketekunan pengamatan berarti kesungguhan untuk menemukan ciri dan unsur dalam situasi yang relevan dengan persoalan atau isu yang sedang

di cari, diteliti, untuk memperdalam dan mengarahkan data supaya lebih terfokus. Hal ini dilakukan dengan cara pengamatan terhadap berbagai aktivitas manajerial di Madrasah, mencatat serta merekam hal-hal yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti sehingga fokus dan mendalam dalam meneliti.

- c. Triangulasi yaitu dilakukan dengan cara pengecekan hasil wawancara dan pengamatan kepada sumber yang berbeda serta membandingkan data hasil penelitian dokumen dengan pengamatan serta dengan melalui wawancara. Hal ini dilakukan supaya tidak terjadi disinformasi dalam melakukan penelitian ini.
- d. Pemeriksaan teman sejawat, dilakukan dengan cara didiskusikan kepada dosen pembimbing atau kepada teman mahasiswa yang sedang melakukan penelitian mengenai hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh untuk memperbaiki dan melengkapi hasil sementara penelitian.
- e. Analisis kasus negatif, dilakukan dengan mengumpulkan contoh serta kasus-kasus yang tidak sesuai dengan dengan pola dan kecenderungan informasi yang terkumpul untuk digunakan sebagai bahan pembanding.
- f. Kecukupan referensi, dilakukan dengan cara mengumpulkan data sebanyak-banyak terkait dengan setting dan fokus penelitian. Melengkapinya dengan cara menanyakan langsung kepada pihak pimpinan Pesantren, serta mencari informasi dari sumber lain, termasuk referensi dari sumber tertulis.

- g. Pengecekan anggota, dilakukan dengan cara memeriksa dan melaporkan data hasil penelitian kepada sumbernya (pihak kepala madrasah), supaya dapat mencocokkan persepsi antara peneliti dengan pihak sumber yang diteliti.
- h. Uraian rinci, dilakukan dengan cara melaporkan hasil penelitian secara rinci dan lebih cermat, dimaksudkan supaya proses keteralihan informasi seperti yang terdapat di lokasi.
- i. Auditing untuk kriteria kebergantungan, proses auditing dilakukan dengan cara berkonsultasi dengan auditor (pembimbing) untuk menentukan apakah penelitian ini perlu diteruskan, diperbaiki atau dihentikan sesuai dengan lengkap tidaknya data yang berhasil dikumpulkan.
- j. Auditing untuk kriteria kepastian, proses auditing dilakukan dengan cara memeriksakan data atau mengadakan klarifikasi data yang terkumpul kepada subjek penelitian, dalam hal ini kepada kepala madrasah. Bukti keabsahan data hasil dari pemeriksaan data tersebut dibuktikan dengan surat persetujuan atau pernyataan bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan yang sebenarnya dari Kepala Madrasah.