**PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi yang didalamnya terdapat kebijakan dan praktik dalam menentukan aspek sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk perekrutan sampai pemberhentian karyawan. Sumber Daya Manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi, keberadaan sumber daya manusia tidak hanya sebagai *asset* semata melainkan *capital* yang harus secara terus menerus dipelihara dan dikembangkan. Berbagai strategi harus dilakukan sebagai upaya pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas yang optimal.

Karyawan sebagai *asset* penting organisasi perlu diajak untuk ikut serta memikirkan dan menangani permasalahan strategis bahkan sampai kepada diberikannya tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dari sini diharapkan akan muncul daya imajinasi, kecerdikan, inisiatif serta kreativitas yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kualitas masing-masing personel maupun kemajuan organisasi. Oleh karena itu keterlibatan seluruh jajaran organisasi dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah diperlukan untuk menghadapi kondisi yang semakin berat. Hanya dengan keterpaduan itulah organisasi akan lebih siap membangun keunggulan bersaing serta eksis di dalam pasar yang terus berkembang dengan dinamis.

Dalam kehidupan suatu bangsa, pendidikan memiliki peranan strategis, yang menjamin pengembangan hidup bangsa, sekaligus sebagai wahana utama pembentuk wujud masyarakat yang diinginkan dan menentukan masa depan bangsa. Pendidikan juga menentukan mutu sumber daya manusia yang menyadari akan hak dan kewajiban sebagai warga negara dan warga masyarakat.

Pendidikan di Indonesia membutuhkan pengelolaan pemberdayaan karyawan yang berkualitas dan profesional. Pemberdayaan karyawan bermakna lebih luas ketimbang istilah partisipasi karyawan. Dalam pemberdayaan terdapat pendelegasian wewenang yang diberikan kepada karyawan tertentu dalam pengambilan keputusan sejauh tidak menyimpang dari kebijakan organisasi. Misalnya ketika pimpinan berhalangan mengkoordinasi rapat tim kerja di unitnya maka dia bisa mendelegasikan kepada seseorang yang dianggap pantas (memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan) untuk memimpin sebuah  rapat atau bisa berupa pendelegasian pada ketua tim kerja subunit tertentu untuk menyusun, mengatur kegiatan dan jadwal kerja. Jadi, jelas pemberdayaan karyawan berimplikasi pada kebebasan dan kemampuan karyawan tertentu untuk membuat keputusan dan komitmen; tidak sekedar hanya berbagi informasi dan saran-saran. Pemberdayaan menyangkut tentang kewenangan dan penguatan otoritas dari karyawan tertentu. Wood, Wallace dan Zeffane dalam Widodo Sunaryo (2009) mengemukakan bahwa pada hakekatnya pemberdayaan merupakan pengembangan mentalitas “mampu berkarya” yang positif dalam diri karyawan (*creating apositive “can do” mentality among employees*). Mentalitas “mampu berkarya” ini tumbuh dari keyakinan diri para karyawan akan kemampuannya untuk berkarya pada pekerjaannya (*self-efficacy*). Oleh karena itu, strategi pemberdayaan karyawan sangat penting untuk sebuah organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Menurut Yusti Pujisari (2010) mengatakan bahwa pemberdayaan selain berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, juga dapat menyebabkan karyawan tidak memiliki keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

Sebagaimana tercantum dalam pasal (4) poin (a) Undang-Undang No.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan menjelaskan : “pemberdayaan dan pendayagunaan tenaga kerja merupakan suatu kegiatan yang terpadu untuk dapat memberikan kesempatan kerja seluas-luasnya bagi tenaga kerja Indonesia. Melalui pemberdayaan dan pendayagunaan ini diharapkan tenaga kerja Indonesia dapat berpartisipasi secara optimal dalam pembangunan nasional, namun dengan menjunjung nilai-nilai kemanusiaannya.”.

Sebagaimana penjelasan Undang-Undang Republik Indonesia No.13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan tersebut diatas, maka sangatlah jelas pemberdayaan karyawan harus ditingkatkan demi tercapainya tujuan organisasi. Pemberdayaan yang dilakukan terhadap karyawan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan yang baik. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perlu diadakan peningkatan sumber daya manusia selaku tenaga kerja melalui usaha-usaha pemberdayaan.

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan ujung tombak dari pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Sebagaimana tercantum dalam PP No.19 Tahun 2005 pasal 28 ayat (1) bahwa, “pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. “Sedangkang tenaga kependidikan pada pasal 35 ayat (1) poin (b) menjelaskan bahwa, SD/MI atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah.” Sedangkan untuk kualifikasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SMP/MTs dalam PP No.19 pasal 29 ayat (3) adalah:

1. Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1),
2. Latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan dan
3. Sertifikat profesi guru untuk SMP/MTs

Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) Imtaq merupakan yayasan swasta yang bergerak dibidang pendidikan islam. Yayasan ini didirikan pada tahun 1999 berdasarkan No. 5. Notaris : Dede, SH - Menkeh RI NO. C-410-HT-0301 Tahun 1999 dan dan keputusan Menhumkam RI No. AHU-0000889.AH.01.04 Tahun 2016 Tentang Pengesahan Pendirian Badan Hukum YPKS Imtaq. Yayasan yang terletak di daerah Bandung Selatan tepatnya di Jln. Raya Soreang-Banjaran Komplek Bumi Parahyangan Kencana Blok B2 No.2-8 Kecamatan Cangkuang Kabupaten Bandung terdiri dari Raudhatul Athfal (RA) Imtaq, Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MI) Imtaq, Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTS) Imtaq dan Madrasah Aliyah Swasta (MA) Imtaq.

Raudhatul Athfal (RA) merupakan RA swasta yang sudah berjalan 15 tahun per 1 Juli 2000 , Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MI) Imtaq sudah berjalan 8 tahun per 1 Juli 2007, Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTS) Imtaq sudah berjalan 5 tahun per 1 Juli 2010 dan Madrasah Aliyah Swasta (MA) Imtaq merupakan MA swasta yang masih sangat muda yaitu 2 tahun berdiri sejak per 1 Juli 2013. Adapun visi dari YPKS Imtaq adalah sebagai berikut :

*“Menjadi Yayasan Pendidikan Islam yang disiplin ilmu, unggul dalam prestasi, berwawasan lingkungan serta unggul dalam tekhnologi berdasarkan iman dan taqwa”*

Visi dijabarkan dengan misi agar menjadi jelas arah dan tujuan YPKS Imtaq. Adapun misi dari YPKS Imtaq adalah sebagai berikut :

1. *Melaksanakan pembelajaran islami yang integratif dan pengabdian berbasis pada kegiatan keagamaan di masyarakat*
2. *Mendidik dan meluluskan siswa dengan keunggulan dalam prestasi akademik dan non akademik*
3. *Yayasan pendidikan islam yang unggul dalam tekhnologi dengan menggunakan bahasa inggris*
4. *Menyediakan yayasan pendidikan islam yang unggul dengan sarana dan prasarana yang berkualitas*
5. *Mengembangkan kualitas sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan*
6. *Mengembangkan manajemen sumber daya manusia yang proposional dan profesional*

Misi YPKS Imtaq tersebut merupakan acuan dan tujuan dalam berjalannya Yayasan. Agar menjadi jelas dan dapat dipahami oleh seluruh warga YPKS Imtaq maka dijelaskan dalam indikator tujuan sebagai berikut :

1. *Terwujudnya Yayasan Pendidikan Islam yang menghasilkan siswa cinta ilmu pengetahuan agama islam dan ilmu pengetahuan umum*
2. *Terwujudnya Yayasan Pedidikan Islam yang mandiri dan bertata kelola baik*
3. *Terwujudnya budaya kerja, sikap alamiah islami baik pendidik, tenaga kependidikan maupun siswa*

Rencana strategis yang dicanangkan YPKS Imtaq dari tahun 2013-2018 diupayakan menjadi pondasi dalam mewujudkan misi dan tujuan jangka panjang 25 tahun yaitu sebagai berikut :

* Misi
1. *Memiliki gedung (kelas, tempat parkir dan laboratorium yang terpadu dan integratif*
2. *Memiliki jaringan kerjasama yang kuat kepada masyarakat umum maupun formal*
3. *Meningkatkan permberdayaan karyawan di lingkungan pendidik dan tenaga kependidikan*
4. *Memiliki jumlah siswa 700-1000 orang*
* Tujuan
1. *Menghasilkan peserta didik yang mampu dan menguasai keterampilan keagamaan.*
2. *Meningkatkan kompetensi pedagogik serta keterampilan pendidik dalam mengajar.*
3. *Memperoleh dukungan masyarakat untuk pengembangan YPKS Imtaq.*

Tentunya dalam melaksanakan rencana strategis dari tahun 2013-2018 tersebut diperlukan sumber daya manusia yang profesional yang mempunyai pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan sikap perilaku yang dapat menunjang dalam tercapai tujuan tersebut.

Berbagai tantangan dihadapi oleh RA, MI, MTs, dan MA Imtaq, untuk menghadapi tantangan-tantangan yang ada, baik dari internal maupun eksternal yayasan, maka RA, MI, MTs, dan MA Imtaq memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional agar bisa menghadapi tantangan tersebut dan eksistensi lembaga tetap mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Berikut ini adalah tabel SWOT pendidik/guru dan tenaga kependidikan RA, MI, MTs, dan MA Imtaq.

**Tabel 1.1 SWOT Pendidik dan Tenaga Kependidikan RA, MI, MTs, dan MA Imtaq**

|  |
| --- |
| **Guru RA Imtaq** |
| **Kekuatan (Strengths)**1. Semua guru sudah S-1
2. Penerapan bahasa inggris di kalangan pegawai
3. Kedisiplinan pegawai tinggi
 | **Kelemahan (Weakness)**1. Semua guru mengajar tidak sesuai dengan bidangnya
2. Semua guru belum aktif berbicara bahasa inggris
 |
| **Peluang (Opportunity)**1. Motivasi tinggi dalam mengembangkan diri
2. Kebijakan Yayasan tentang Kepegawaian
3. *Supply* tenaga kerja > *Demand* tenaga kerja
 | **Ancaman (Threats)**1. PP No.19/2005
2. Otonomi Daerah
3. Para Pesaing
4. Tuntutan Masyarakat
5. Berkembangnya IPTEK
 |
| **Guru MI Imtaq** |
| **Kekuatan (Strengths)**1. Semua guru sudah S-1
2. Penerapan bahasa inggris di kalangan pegawai
3. Kedisiplinan pegawai tinggi
 | **Kelemahan (Weakness)**1. Beberapa guru mengajar tidak sesuai dengan bidangnya
2. Beberapa guru belum aktif berbicara bahasa inggris
 |
| **Peluang (Opportunity)**1. Motivasi tinggi dalam mengembangkan diri
2. Kebijakan Yayasan tentang Kepegawaian
3. Adanya seminar dan pelatihan dari yayasan dan pemerintah
4. *Supply* tenaga kerja > *Demand* tenaga kerja
 | **Ancaman (Threats)**1. PP No.19/2005
2. Otonomi Daerah
3. Kurikulum 2013
4. Para Pesaing
5. Tuntutan Masyarakat
6. Berkembangnya IPTEK
 |
| **Guru MTs Imtaq** |
| **Kekuatan (Strengths)**1. Beberapa guru sudah S-1
2. Penerapan bahasa inggris di kalangan pegawai
 | **Kelemahan (Weakness)**1. Masih ada guru belum S-1
2. Beberapa guru mengajar tidak sesuai dengan bidangnya
3. Beberapa guru belum aktif berbicara bahasa inggris
4. Beberapa guru latar belakang pendidikannya bukan dari jalur pendidikan
5. Guru mengajar rangkap dengan MA Imtaq
6. Kedisiplinan rendah
 |
| **Peluang (Opportunity)**1. Motivasi tinggi dalam mengembangkan diri
2. Kebijakan Yayasan tentang Kepegawaian
3. Adanya seminar dan pelatihan dari yayasan dan pemerintah
4. *Supply* tenaga kerja > *Demand* tenaga kerja
 | **Ancaman (Threats)**1. PP No.19/2005
2. Otonomi Daerah
3. Kurikulum 2013
4. Para Pesaing
5. Tuntutan Masyarakat
6. Berkembangnya IPTEK
 |
| **Guru MA Imtaq** |
| **Kekuatan (Strengths)**1. Beberapa guru sudah S-1
2. Penerapan bahasa inggris di kalangan pegawai
 | **Kelemahan (Weakness)**1. Masih ada guru belum S-1
2. Beberapa guru mengajar tidak sesuai dengan bidangnya
3. Beberapa guru belum aktif berbicara bahasa inggris
4. Beberapa guru latar belakang pendidikannya bukan dari jalur pendidikan
5. Guru mengajar rangkap dengan MTs Imtaq
6. Kedisiplinan rendah
 |
| **Peluang (Opportunity)**1. Motivasi tinggi dalam mengembangkan diri
2. Adanya seminar dan pelatihan dari yayasan dan pemerintah
3. *Supply* tenaga kerja > *Demand* tenaga kerja
 | **Ancaman (Threats)**1. PP No.19/2005
2. Otonomi Daerah
3. Kurikulum 2013
4. Para Pesaing
5. Tuntutan Masyarakat
6. Berkembangnya IPTEK
 |
| **Tata Usaha MI, MTs dan MA Imtaq** |
| **Kekuatan (Strengths)**1. Penerapan bahasa inggris di kalangan pegawai
2. Penguasaan IT
3. Kedisiplinan tinggi
 | **Kelemahan (Weakness)**1. Kualifikasi pegawai belum memenuhi standar
2. Karyawan tata usaha belum aktif berbicara bahasa inggris
3. Administrasi belum tersusun rapi
4. Karyawan tata usaha MTs merangkap dengan MA Imtaq
 |
| **Peluang (Opportunity)**1. Motivasi tinggi dalam mengembangkan diri
2. Kebijakan Yayasan tentang Kepegawaian
3. Adanya pelatihan dari yayasan dan pemerintah
4. Usia Karyawan produktif (20 tahun-35 tahun)
5. *Supply* tenaga kerja > *Demand* tenaga kerja
 | **Ancaman (Threats)**1. PP No.19/2005
2. Otonomi Daerah
3. Kurikulum 2013
4. Para Pesaing
5. Tuntutan Masyarakat
6. Berkembangnya IPTEK
 |
| **Tenaga Perpustakaan MI, MTs dan MA Imtaq** |
| **Kekuatan (Strengths)**1. Penerapan bahasa inggris di kalangan pegawai
2. Penguasaan IT
3. Kedisiplinan tinggi
 | **Kelemahan (Weakness)**1. Kualifikasi pegawai belum memenuhi standar
2. Tenaga perpustakaan belum aktif berbicara bahasa inggris
3. Administrasi perpustakaan belum tersusun rapi
 |
| **Peluang (Opportunity)**1. Motivasi tinggi dalam mengembangkan diri
2. Adanya rencana pelatihan administrasi dari yayasan dan pemerintah
3. Usia Karyawan produktif (20 tahun-35 tahun)
4. *Supply* tenaga kerja > *Demand* tenaga kerja.
 | **Ancaman (Threats)**1. PP No.19/2005
2. Otonomi Daerah
3. Kurikulum 2013
4. Para Pesaing
5. Tuntutan Masyarakat
6. Berkembangnya IPTEK
 |

 Dari gambaran analisis SWOT pada tabel 1.1 diatas, posisi pendidik dan tenaga kependidikan di YPKS Imtaq berada di kuadran II pada strategi S-T yakni menandakan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan berada dalam posisi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah diversifikasi strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar jika hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena itu, YPKS Imtaq disarankan untuk segera memperbanyak program strategi dalam bidang perbaikan sumber daya manusia khususnya pemberdayaan karyawan.

 Dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian SDM di Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) Imtaq menunjukan bahwa masalah yang sering dihadapi Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) Imtaq ini adalah:

1. Sebagian karyawan masih sangat tergantung dengan pimpinannya atau karyawan baru yang selalu tergantung dengan karyawan senior.
2. Masih adanya benturan antara personil karyawan mengenai hak dan kewajiban.

Dampak dari adanya masalah tersebut yaitu sistem yang berjalan di Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) Imtaq kurang baik dan pelayanan menjadi kurang maksimal. Sedangkan berdasarkan hasil observasi yang menjadi permasalahan di Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) Imtaq adalah :

1. Karyawan tidak dilibatkan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan karena berada dipimpinan dan tidak dilibatkan dalam pendelegasian tugas.
2. Kredibilitas kepada karyawan masih kurang untuk memberi kesempatan kepadanya dalam pemecahan suatu permasalahan dan wewenang yang di bebankan kepadanya.

Guna mengatasi permsalahan tersebut, lembaga harus menetapkan pemberdayaan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai. Penerapan strategi pemberdayaan karyawan merupakan aspek penting sebuah organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal untuk organisasi. Berbagai pemberdayaan karyawan pernah dilakukan oleh yayasan salah satunya melalui pengembangan kompetensi karyawan

Menurut Kepala Sekolah dan Kepala Bagian SDM YPKS Imtaq, pemberdayaan karyawan yang dilakukan di YPKS Imtaq masih kurang optimal, perlu ada perbaikan agar strategi pemberdayaan karyawan khususnya dalam hal pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara berkelanjutan sehingga terjadi peningkatan kinerja karyawan.

YPKS Imtaq dihadapkan pada tantangan-tantangan yang ada seperti para pesaing, peraturan pemerintah tentang kualifikasi dan sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan serta tuntutan masyarakat yang membuat YPKS Imtaq harus terus berkembang dan lebih unggul dibandingkan dengan para pesaing yang lain sehingga karyawan harus berkompeten dan memiliki kinerja karyawan yang baik.

Bertitik tolak dari latar belakang penelitian diatas, ternyata masalah tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi organisasi, sehingga dengan pemberdayaan karyawan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akhirnya akan dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen sesuai dengan tujuan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Strategi Pemberdayaan Karyawan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) Imtaq**.”

**KAJIAN PUSTAKA**

**Teori Manajemen**

**Pengertian Manajemen**

Menurut G.R. Terry, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen juga adalah suatu ilmu pengetahuan maupun seni. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

**Fungsi-Fungsi Manajemen**

* Fungsi Manajemen Menurut Hendry Fayol, ada 5 fungsi Manajemen (PO3C) terdiri dari :

1.      Perencanaan *(Planning)* berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.

2.      Pengorganisasian *(Organizing)*, dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.

3.      Memerintah (*Commanding*) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka

4.     Pengkoordinasian *(Coordinating)* dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.

5.      Pengendalian *(Controlling)* dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

**Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

SDM dapat juga disebut sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi, (Nawawi, 2012).

Definisi-definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu:

1. Menurut Mathis & Jackson (2012:5) dan Hasibuan (2012:23), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.
2. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan wright (2008:4), manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kebijakan, praktek, dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, sikap, dan performa seorang karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut.

**Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

 Adapun penjelasan dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Flippo B. Edwin yang dialih bahasakan oleh Bambang Wahyudi (2002:12) :

1. **Fungsi Manajemen :**
	1. Perencanaan

Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia.

* 1. Pengorganisasian

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

* 1. Pengarahan

Memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien

* 1. Pengendalian

Melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja.

1. **Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia :**
	1. Pengadaan

Fungsi yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

* 1. Pengembangan

Setelah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

* 1. Kompensasi

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

* 1. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai dengan organisasi dan masyarakat.

* 1. Pemeliharaan

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan.

* 1. Pemberhentian

Pemberhentian berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Berdasarkan definisi dan uraian fungsi-fungsi manajemen, maka dapatlah dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dengan menjalankan fungsi manajemen dan operasional manajemen.

**Manajemen Strategi**

**Pengertian Manajemen Strategi**

Menurut Marnus (2002:31) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, diserta penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi yang diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh pesaing.

Dari pendapat diatas, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi: tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi.

**Strategi Sumber Daya Manusia**

Menurut Agung Utomo (2011:11) strategi sumber daya manusia adalah perencanaan mendasar mengenai pendayagunaan sumber daya manusia sebagai usaha mempertahankan dan meningkatkan kemampuan terbaik (prima) sebuah organisasi untuk menjadi *competitor* (pesaing) yang mampu memenangkan dan menguasai pasar, melalui tenaga kerja yang dimiliknya.

**Pemberdayaan Karyawan**

**Pengertian Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan adalah salah satu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan mereka mencapai kinerja karyawan.

**Model Pemberdayaan**

Khan yang dialih bahasakan oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:183) menawarkan sebuah model/proses pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi.

1. ***Desire***

Tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya mendelegasikan dan melibatkan pekerja. Yang termasuk hal ini antara lain:

1. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasikan permasalahan yang sedang berkembang
2. Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja
3. Mendorong terciptanya prespektif baru dan memikirkan strategi kerja
4. Menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control)*
5. ***Trust***

Tahap kedua adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain:

1. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan
2. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja
4. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih karyawan
5. Menyediakan akses informasi yang cukup
6. ***Confident***

Tahap selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *confident* antara lain:

1. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan
2. Menggali ide dan saran dari karyawan
3. Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen
4. Menyediakan jadwal job instruction dan mendorong penyelesaian yang baik
5. ***Creadibility***

Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi. Hal yang termasuk *creadibility* antara lain:

1. Memandang karyawan sebagai partner strategis
2. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan
3. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
4. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.
5. ***Accountability***

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Hal yang termasuk dalam *accountability* antara lain:

1. Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan
2. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
3. Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran
4. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja
5. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*
6. ***Communication***

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain:

1. Menetapkan kebijakan *open door communication*
2. Menyediakan waktu untuk mendapatkan infornasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka
3. Menciptakan kesempatan untuk *crosstraining*

 **Implementasi Pemberdayaan**

Pemberdayaan SDM merupakan konsep yang melibatkan dan memberdayakan pegawai secara sungguh-sungguh memerlukan implementasi yang sistematis. Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:190). Pemberdayaan dapat diimplementasikan melalui:

1. Pemberian kewenangan yang jelas
2. Pengembangan kompetensi
3. Pemberian tanggung jawab
4. Pengembangan budaya organisasi
5. Pengembangan saling mendukung

**Kinerja Organisasi**

**Pengertian Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.

**Kinerja Karyawan**

Menurut Jiwo Wungu dan Hartanto Brotoharsojo (2003:9) bahwa:

“Kinerja karyawan adalah istilah yang digunakan untuk menunjuk gabungan pengertian dari 3 hal, yaitu perilaku kerja, potensi sebagai faktor internal pegawai yang memungkinkan tampilnya perilaku kerja serta hasil kerjanya itu sendiri..”

**Metode Penelitian**

**Sumber Data Penelitian**

Penelitian ini menggunakan data sekunder dan data primer.

**Teknik Pengumpulan Data**

**Prosedur Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. **Observasi**

Observasi, dengan mengamati secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek penelitian yaitu karyawan di Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) IMTAQ Jl. Soreang-Banjaran Komplek Bumi Parahyangan Kencana B2 No.3-8 Cangkuang Kabupaten Bandung.

1. **Wawancara mendalam (*indepth interview*)**

Wawancara mendalam (*indepth interview*), dengan cara bertanya langsung secara mendalam kepada responden/informan yaitu karyawan dan Kepala Bagian SDM di Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) Imtaq.

1. **Dokumentasi**

Dokumentasi adalah suatu teknik dimana data-data diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda-benda tertulis seperti buku-buku, notulen-notulen, makalah, peraturan-peraturan, bukti-bukti, catatan-catatan harian dan sebagainya. Bentuk dokumentas yang dilakukan oleh penulis adalah dengan mengabadikan kondisi dan aktivitas yang ada melalui *foto*.

**Rancangan Instrumen Penelitian**

Rancangan instrumen penelitian adalah :

1. Wawancara dengan Kepala Bidang SDM di Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) Imtaq. Langkah ini dilakukan untuk memulai masuk ke *ruang penelitian*, menyiapkan daftar pertanyaan dan rencana perekaman aktivitas.
2. Wawancara dengan karyawan (disertai dengan pengamatan). Langkah ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang berkenaan dengan aktivitas karyawan dan lingkungan internal maupun eksternal yang ada disekitar Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) Imtaq.

**Teknik Analisis Data**

Dalam analisis data kualitatif yang peneliti lakukan selama di lapangan menggunakan model Miles dan Huberman (Sugiyono, 2013:335) yang terdiri atas tigas aktivitas yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*verification*). Ketiga rangkaian aktivitas teknik analisis data tersebut, penulis terapkan dalam penelitian ini sebagai berikut :

**1. Reduksi Data (*Data Reduction*)**

 “Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.” (Sugiyono, 2013:338)

 Pada tahap ini, peneliti merangkum dan memilih data mana saja yang penting yang dieproleh dari lapangan yang akan digunakan untuk dijadikan bahan laporan. Melalui teknik memilah dan memilih, peneliti akan mengetahui data mana saja yang diperlukan dan membuang data yang tidak perlu. Data yang telah direduksi inilah yang akan memberikan gambaran jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya bila diperlukan.

**2. Penyajian Data (*Data Display*)**

 Data display adalah data-data hasil penelitian yang sudah tersusun secara terperinci untuk memberikan gambaran penelitian secara utuh. Data yang etrkumpul secara terperinci dan menyeluruh selanjutnya disusun dalam bentuk uraian atau laporan sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh.

**3. Penarikan Kesimpulan**

 Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penarikan keismpulan/verikatif. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab masalah dan rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan (Sugiyono, 2013:345)

 Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam proses penelitian untuk memberikan makna terhadap data yang telah dianalisis. Proses pengolahan data dimulai dengan catatan data lapangan (data mentah), kemudian direduksi dalam bentuk unifikasi dan kategorisasi data. Setelah data terkumpul kemudian direduksi, selanjutnya data dianalisa dan diverifikasi.

 **Pengujian Keabsahan Data**

 Empat tahapan dalam pengujian keabsahan data dapat dijelaskan sebagai berikut :

**1. Validitas Internal (*Credibility*)**

 Hasil penelitian kualitatif seringkali diragukan karena dianggap tidak memenuhi syarat validitas dan realibilitas, oleh sebab itu ada cara-cara memperoleh tingkat kepercayan yang dapat digunakan untuk memenuhi kriteria krebilitas (validitas internal). Menurut Sugiyono (2013:368) cara yang dapat dilakukan untuk mengusahakan agar kebenaran hasil penelitian dapat dipercaya antara lain:

1. **Perpanjangan Pengamatan**

Dalam perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian ini, difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh, apakah data yang diperoleh itu setelah dicek ke lapangan benar atau tidak, berubah atau tidak. Bila setelah dicek kembali ke lapangan data sudah benar berarti kredibel, maka waktu perpanjangan dapat diakhiri.

1. **Meningkatkan ketekunan**

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Menurut Sugiyono (2013:371), “sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan peneliti.”

1. **Triangulasi**

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi dalam penelitian dilakukan terhadap informasi yang diberikan oleh subjek penelitian

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data. Sugiyono (2013:372), menyebutkan “ada berbagai sumber, berbagai cara dan berbagai waktu dalam pengujian kredibilitas.”

Pengujian validitas data dalam penelitian ini terutama akan dilakukan melalui triangulasi. Jenis triangulasi dan langkah yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber (Kredibilitas Sumber Data/ Informan)

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas informan dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Untuk menguji kredibilitas data tentang strategi pemberdayaan karyawan dalam upaya meningkatkan prestasi kerja di Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) Imtaq maka pengumpulan dan pengujian data yang diperoleh dilakukan ke Ketua Umum Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) Imtaq dan karyawan Yayasan Pendidikan Kesejahteraan Sosial (YPKS) Imtaq.

1. Triangulasi Tekhnik

Triangulasi tekhnik untuk menguji validitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya, data yang diperoleh dengan wawancara lalu dicek dengan observasi dan dokumentasi (*foto*).

1. **Analisis Kasus Negatif**

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan data yang telah ditentukan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya. Tetapi bila peneliti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan merubah temuannya.

1. **Menggunakan Bahan Referensi**

Yang dimaksud dengan bahan referensi disini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti, peneliti menggunakan bahan dokumentasi berupa catatan hasil wawancara dengan subjek penelitian, foto-foto, dokumen dan sebagainya. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukan perlu dilengkapi dengan foto-foto atau dokumen autentik, sehingga lebih dapat dipercaya.

1. **Mengadakan *Member Check***

*Member Check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan member check adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercayai, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah hasil temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

**2. Validitas Eksternal *(Transferability)***

 *Transferability* digunakan dalam pengujian hasil penelitian dengan mengacu kepada sejauh mana hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks lain. Oleh karena itu, agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif yang peneliti lakukan sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian ini pada kesempatan yang berbeda, maka peneliti dalam membuat laporan memberikan uraian yang rinci, jelas dan sistematis.

 Dengan demikian peneliti berharap pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian ini, sehingga dapat menentukan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain.

**3. Reliabilitas (*Dependability*)**

 Berkaitan dengan uji reliabilitas, peneliti dibimbing dan diarahkan secara kontinyu oleh seorang pembimbing dalam mengaudit terhadap keseluruhan proses penelitian dengan tujuan supaya penulis dapat menunjukan hasil aktivitas di lapangan dan mempertanggungjawabkan seluruh rangkaian penelitian di lapangan mulai dari menentukan masalah/fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan keabsahan data, sampai membuat kesimpulan.

1. **Objektivitas (*Confirmability*)**

 Mengenai *confirmability* peneliti menguji hasil penelitian dengan mengkaitkannya dengan proses penelitian yang dilakukan di lapangan dan mengevaluasi hasil penelitiannya, apakah hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan atau tidak.

**3.7 Tahapan Pelaksanaan Penelitian**

 Dalam penelitian ini, agar pelaksanaannya terarah dan sistematis maka disusun tahapan-tahapan penelitian. Ada empat tahapan dalam pelaksanaan penelitian yaitu sebagai berikut :

**1. Tahap Pra Lapangan**

 Pada tahap ini peneliti mengadakan *survey* pendahuluan yakni dengan mencari objek sebagai narasumber,. Selama proses *survey* ini peneliti melakukan penjajakan lapangan (*field study*) terhadap latar penelitian, mencari data dan informasi tentang strategi pemberdayaan karyawan di YPKS Imtaq. Peneliti juga menempuh upaya konfirmasi ilmiah melalui penelusuran literature buku dan referensi pendukung penelitian terkait strategi pemberdayaan karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pada tahap ini peneliti melakukan penyusunan rancangan penelitian dan rencana strategis yang meliputi garis besar metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian. Tahap pra lapangan ini dilakukan peneliti selama bulan November 2015-Desember 2015.

**2. Tahap Pekerjaan Lapangan**

 Dalam hal ini peneliti memasuki dan memahami latar penelitian dalam rangka pengumpulan data. Tekhnik pengumpulan data yang dilakukan adalah observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Data yang akan diambil berkaitan dengan kondisi sumber daya manusia di YPKS Imtaq seperti data rekapitulasi absen tahun 2014-2015, data rekapitulasi daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tahun 2013-2014 dan data-data terkait strategi pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan di YPKS Imtaq tahun 2014-2015 lainnya dengan teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara mendalam (*indepth interview*) dan studi dokumentasi serta kondisi ideal di YPKS Imtaq. Tahap ini dilaksanakan selama bulan Januari-Februari 2016.

**3**. **Tahap Analisis Data**

Tahapan yang ketiga dalam penelitian ini adalah tahap analisis data. Peneliti dalam tahapan ini melakukan serangkaian proses analisis data kualitatif model Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga aktivitas yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*verification*) atas data-data yang telah diperoleh sebelumnya mengenai strategi pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan di YPKS Imtaq hingga menghasilkan strategi pemberdayaan karyawan yang optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang dimulai dari tahap :

1*.Trust*; pemberian kesempatan yang jelas & pengembangan kompetensi

2*.Desire* ; pengembangan saling mendukung

1. *Confident* ;Pemberian tugas yang jelas
2. *Creadibility*; pemberian kewenangan yang jelas
3. *Accountability*; pelibatan karyawan
4. *Communication ; open door communication*

 Tahap analisis data dilakukan selama bulan Januari-Februari 2016.

**4. Tahap Evaluasi dan Pelaporan**

 Pada tahap ini peneliti berusaha melakukan konsultasi dan bimbingan dengan dosen pembimbing yang telah ditentukan terkait penulisan tesis mulai dari bab 1 hingga bab 5 mengenai strategi pemberdayaan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan di YPKS Imtaq. Tahap ini dilakukan selama November 2015 - Februari 2016.

**HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

**Hasil Penelitian**

1. **Hasil Proposisi 1**

Proposisi 1 menjelaskan bahwa *”pemberdayaan karyawan belum berjalan optimal maka perlu dikaji lebih dalam”*.

Hal ini senada dengan informasi dari Ibu Ani Gantini, S.Pd.,MM selaku Kepala Bagian SDM di YPKS Imtaq terkait praktik strategi pemberdayaan karyawan di YPKS Imtaq.

*“Jumlah karyawan di Imtaq ini sudah cukup sesuai kebutuhan sekitar 51 orang. Hanya untuk MA guru-gurunya merangkap ngajar di MTs juga soalnya MA baru 2 tahun berdiri. Kalau untuk kualifikasi pendidikan alhamduliah sudah ada yang S2 3 orang paling rendah pendidikannya D3 tapi ada juga guru sekitar 4 orang yang jurusuan non pendidikan. Tapi yang paling penting pegawai punya keinginan belajar sama motivas yang tinggi. Dari jumlah TU baru ada 3 orang soalnya TU MTs dan MA merangkap cuma 1 orang kalau untuk MI sudah cukup ada 2 orang. Sedangkan untuk RA tidak tenaga kependidikannya. Untuk tenaga perpus juga sudah cukup soalnya kan cuma baru 1 perpustakaannya. Dari segi kualifikasi pendidikan hampir dari keseluruhan belum memenuhi syarat kualifikasi pendidikan bisa minta ke bagian data kepegawaian untuk lebih jelasnya. Kendalanya belum optimalnya kinerja karyawan sehingga kompetensi gurunya juga menjadi kurang optimal. Strategi pemberdayaan karyawan udah berjalan hampir 2 tahun lebih direncanakan dalam renstra yayasan tahun 2013-2018 kemudian dituangkan dalam RKS (Rencana Kerja Sekolah) dan RKAS (Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah). Tapi belum optimal tidak sampai dianalisis. Kendalanya: -Tingkat partisipasi karyawan yang kurang-Besarnya biaya dan waktu yang dikeluarkan. Pemberdayaan karyawan baru melalui pengembangan kompetensi, budaya organisasi dan pemberian kewenangan. Namun, pemberdayaan karyawannya belum optimal contohnya seperti budaya hanya tentang meningkatkan keislaman lalu untuk kewenangan juga belum jelas dan kompetensi juga baru beberapa pelatihan yang baru diadakan.”*

Pernyataan diatas juga didukung oleh informasi dari Ibu Riri Wulandari, S.Pd.,MM selaku Kepala Sekolah MI Imtaq.

 *“Strategi pemberdayaan karyawan disini cuma tentang pengembangan kompetensi kaya kompetensi pedagogik, sosial, teknis, profesional dari kompetensi itu paling diadakan pelatihan kaya pelatihan komputer sama pelatihan bahasa inggris.”*

Berdasarkan dari jawaban informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa strategi pemberdayaan karyawan di YPKS Imtaq sudah berjalan hampir 2 tahun sejak tahun 2014. Namun, strategi pemberdayaan karyawan di YPKS Imtaq lebih menerapkan ke arah pengembangan kompetensi baik kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan dalam penerapannya kurang optimal. Hal itu diperkuat dengan bukti dokumentasi melalui foto. Seperti pada gambar dibawah ini.

 

**Gambar 4.5 Strategi Pemberdayaan Karyawan Melalui Pelatihan Komputer**

1. **Hasil Proposisi 2**

Proposisi 2 menjelaskan bahwa *”Kinerja karyawan perlu diketahui sebagai dasar dalam penerapan strategi pemberdayaan karyawan.”*

Hal ini senada dengan informasi dari Ibu Ani Gantini, S.Pd.,MM selaku Kepala Bagian SDM YPKS Imtaq.

*”Kalo menurut ibu kinerja karyawan dan faktor penghambat sangat penting harus ada dalam penerapan program-program SDM. Kebetulan disini belum memadai bisa dibilang masih cukup karena masih banyak pendidik sama tenaga kependidikan yang kompetensinya belum memadai, lebih jelasnya bisa minta data kinerja karyawan sama kompetensi ke bagian SDM, di data itu terlihat kinerja masih cukup memadai belum maksimal.”*

**3 Hasil Proposisi 3**

Proposisi 3 menjelaskan bahwa *“Faktor-Faktor penghambat dalam peningkatan kinerja karyawan perlu diketahui sebagai dasar dalam penerapan strategi pemberdayaan karyawan.”*

 Pernyataan itu didukung oleh informasi dari Ibu Wahyuni, S.PdI selaku Kepala Sekolah MTs Imtaq.

*”Faktor penghambat peningkatan kinerja karyawan sangat penting dalam penerapan pemberdayaan. Dengan adanya hambatan, kita jadi tahu pemberdayaan yang cocok untuk guru seperti apa yang sesuai kebutuhan pegawai.”*

 Pengidentifikasian masalah suatu hambatan harus selalu didasarkan pada fakta. Selain itu, untuk memudahkan identifikasi masalah yang akan dipecahkan dan sebagai patokan perbaikan selanjutnya, sebuah organisasi harus menetapkan standar pelayanan. Hendro Purwanto (2011:1) mengemukakan :

PDCA, singkatan bahasa inggris dari “Plan, Do, Check, Act” (Rencanakan, Kerjakan, Cek, Tindaklanjuti), adalah suatu proses pemecahan masalah empat langkah interaktif yang umum digunakan dalam pengendalian kualitas. Metode ini dipopulerkan oleh W. Edwards Deming, yang sering dianggap sebagai Bapak Pengendalian Kualitas Modern sehingga sering juga disebut dengan Siklus Deming.

* + - 1. ***Plan* (Rencanakan)**

Perencanaan dibutuhkan dalam sebuah manajemen, begitu pula dalam merencanakan sebuah program peningkatan kinerja karyawan. Program peningkatan kinerja karyawan yang direncanakan oleh RA, MI, MTs dan MA Imtaq tertuang dalam rencana strategi YPKS Imtaq yang dijabarkan dalam Rencana Kegiatan Sekolah/Madrasah (RKM) dan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS). Perencanaan ini dilakukan untuk mengidentifikasi sasaran dan proses dengan mencari tahu hal-hal apa saja yang tidak beres kemudian mencari solusi atau ide-ide untuk memecahkan masalah ini. Dari hasil pengumpulan data di lapangan, kendala dalam perencanaan adalah manajemen belum memiliki keahlian yang cukup dalam perencanaan peningkatan kinerja karyawan.

Setiap program yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan harus dirancang dan direncanakan sedemikian rupa agar berjalan secara efektif sesuai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Program peningkatan kinerja karyawan harus dianalisis dan diidentifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi/lembaga maupun individu/karyawan berdasarkan tahapan-tahapan dari rencana peningkatan kinerja karyawan.

* + - 1. ***Do* (Kerjakan)**

Dalam tahap ini disebut proses implementasi, yaitu melaksanakan rencana yang telah disusun sebelumnya. Dalam pelaksanaan peningkatan kinerja karyawan yang telah direncanakan kadang tidak sesuai dengan yang direncanakan. Dari hasil pengumpulan data didapatkan kendalanya adalah tingkat partisipasi karyawan yang kurang dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja karyawan dan Besarnya biaya dan waktu yang dikeluarkan

* + - 1. ***Check* (Cek)**

Dalam tahap pengecekan data ada dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi. Teknik yang digunakan dalam pengecekan ini adalah wawancara dan studi dokumentansi. Sesuai dari hasil pengumpulan data, dalam pengecekan hasil program peningkatan kinerja karyawan kendala yang dihadapi adalah hasil yang didapat dalam peningkatan kinerja karyawan kurang optimal.

* + - 1. ***Act* (Tindak Lanjut)**

*Act* (tindak lanjut) adalah menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang diperlukan. Ini berarti juga meninjau seluruh langkah dan memodifikasi proses untuk memperbaikinya sebelum implementasi berikutnya.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi bahwa tindak lanjut dari peningkatan kinerja karyawan yang sudah ada dirasakan karyawan tidak ada tindak lanjut dari YPKS Imtaq. Tindakan yang dilanjuti itu hanya strategi pengembangan karyawan melalui pengembangan kompetensi kepribadian yaitu pengajian yang dilakukan seminggu dua kali.

**4.Hasil Proposisi 4**

Proposisi 4 menjelaskan bahwa *“Strategi Pemberdayaan Karyawan perlu dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.”* Hal itu senada dengan informasi dari Ibu Ani Gantini selaku Kepala Bagian SDM YPKS Imtaq.

*“Strategi pemberdayaan karyawan perlu sekali untuk dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan pastinya dengan tahap-tahapan yang lebih baik dari sebelumnya. Kalau untuk di lembaga Imtaq baru dilakukan dalam pengembangan budaya organisasi, kompetensi sama pemberian kewenangan tapi karena disini saya selaku kepala bidang SDM juga belum begitu paham tahap-tahapan yang lebih baiknya seperti apa tapi kami selaku divisi SDM membuat strategi ini biasanya dimulai dari analisis SWOT, matriks SWOT sudah hanya tahu sampe itu, tapi dengan adanya pemberdayaan karyawan yang sudah dilakukan sekitar 2 tahun kuranglan disini alhamdulilah kinerja karyawan sedikit demi sedikit membaik. Yang tadinya tidak paham cara menggunakan computer atau laptop sekarang jadi paham walaupun harus belajar lebih giat lagi karena memang awalnya kan guru-guru disini ngetik bisanya cuma pake mesin tik.”*

**Pembahasan Hasil Penelitian**

1. **Pembahasan Hasil Proposisi 1**

Dari hasil proposisi 1 dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan di YPKS Imtaq belum berjalan optimal, pemberdayaan hanya dilakukan dalam pengembangan kompetensi, pengembangan budaya organisasi dan pemberian kewenangan sehingga perlu dikaji lebih dalam. Hal itu senada dengan teori dari Yasin (2010) dalam disertasinya yang berjudul “Pengembangan Sumberdaya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MIN Malang I,  MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri)”. Hasil Penelitiannya menjelaskan bahwa ketiga lembaga pendidikan islam yaitu MIN Malang I, MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri sudah melakukan pemberdayaan karyawan. Namun, pemberdayaan karyawan yang sudah dilakukan belum optimal hanya sebatas perekrutan dan pengembangan kompetensi sehingga perlu dikaji lebih dalam. Penjelasan dari Yasin (2010) juga senada dengan teori dari Sedarmayanti (2007:287) yang menjelaskan bahwa

“Pemberdayaan sumber daya manusia adalah: suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan “daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja sebagaimana diharapkan. Agar sumber daya manusia dapat menunjukan “daya yang lebih” maka perlu adanya model pemberdayaan yang lebih optimal .”

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan bukan hanya sebatas pengembangan kompetensi, budaya organisasi dan pemberian kewenangan yang banyak dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam seperti di YPKS Imtaq. Tapi, pemberdayaan itu lebih menekankan “daya manusia” melalui perubaan dan pengembangan berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang dan tanggung jawab.

1. **Pembahasan Hasil Proposisi 2**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian SDM YPKS Imtaq, Indikator kinerja karyawan di YPKS Imtaq terbagi menjadi 5 yaitu :

1. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik tidaknya).
2. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.
3. Inisiatif, yaitu kemampuan seseorang untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan.
4. Kemampuan, yaitu kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
5. Komunikasi, yaitu suatu proses dimana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain.

Indikator kinerja karyawan erat kaitannya dengan proposisi 2 yang menjelaskan bahwa “*Kinerja karyawan perlu diketahui sebagai dasar dalam penerapan strategi pemberdayaan karyawan.”*. Dari hasil proposi 2 dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan aktivitas karyawan dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang. Kinerja karyawan di YPKS Imtaq masih tergolong cukup memadai karena belum semua karyawan seperti tenaga pendidik tidak semuanya memiliki kualifikasi S-1 pendidikan sehingga kompetensi yang dimiliki belum memadai. Seorang pendidik sudah selayaknya mempunyai sertifikat profesi sebagai pengajar agar mempunyai kompetensi dalam menjalankan tugasnya. Sebagaimana tercantum dalam PP No. 19 Tahun 2005 pasal 28 ayat (1) bahwa, ”pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.”

 Selain pasal 28 ayat (1), untuk kualifikasi pendidik MI dan MTs dijelaskan dalam PP No. 19 pasal 29 ayat (2) dan (3) menjelaskan bahwa :

(2) Pendidik pada SD/MI, atau bentuk lain yang sederajat memiliki :

a. kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)

b. latar belakang pendidikan tinggi di bidang pendidikan SD/MI kependidikan lain, atau psikologi; dan

c. sertifikat profesi guru untuk SD/MI

(3) Pendidik pada SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat memiliki :

a. kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)

b. latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan

c. sertifikat profesi guru untuk SMP/MTs

 Kinerja karyawan (tenaga kependidikan) juga masih tergolong cukup karena tidak semua tenaga kependidikan memiliki kualifikasi yang memadai sehingga kompetensi yang dimilikipun kurang. Tenaga kependidikan baik Tata Usaha dan Tenaga Perpustakaan merupakan salah satu unsur penggerak di YPKS Imtaq. Sudah selayaknya tenaga kependidikan mempunyai kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan tugasnya.

Kualifikasi pegawai Tata Usaha dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2008, adalah sebagai berikut :

* + - 1. Kepala Tenaga Administrasi SD/MI/SDLB

Kepala tenaga administrasi SD/MI/SDLB dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki lebih dari 6 (enam) rombongan belajar. Kualifikasi Kepala tenaga administrasi SD/MI/SDLB adalah sebagai berikut :

* 1. Berpendidikan minimal lulusan SMK atau sederajat, program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 tahun.
	2. Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

Kualifikasi tenaga perpustkaan dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2008 adalah sebagai berikut :

1. Kepala Perpustakaan Sekolah/Madrasah yang Melalui Jalur Pendidik

Kepala perpustakaan sekolah/madrasah harus memenuhi syarat:

1. Berkualifikasi serendah-rendahnya diploma empat (D4) atau sarjana (S1);
2. Memiliki sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah
3. Masa kerja minimal 3 (tiga) tahun.
4. Kepala Perpustakaan yang Melalui Jalur Tenaga Kependidikan

Kepala perpustakaan sekolah dan madrasah harus memenuhi syarat berikut :

* 1. Berkualifikasi diploma dua (D2) Ilmu Perpustakaan dan Informasi bagi pustakawan dengan masa kerja minimal 4 (empat) tahun; atau
	2. Berkualifikasi diploma dua (D2) non-ilmu perpustakaan dan Informasi dengan sertifkat pengelolaan perpustakaan sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah dengan masa kerja minimal 4 tahun di perpustakaan sekolah/madrasah
1. Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah

Setiap perpustakaan sekolah/madrasah memiliki sekurang-kurangnya satu tenaga perpustakaan sekolah/madrasah yang berkualifikasi SMA atau yang sederajat dan bersertifikasi kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

Dengan demikian, munculnya kinerja karyawan sangat penting dalam penerapan strategi pemberdayaan karyawan. Hal itu senada dengan teori dari Rismayanti (2007:65) yang menjelaskan bahwa

“Kinerja karyawan sangat diperlukan oleh manajemen puncak dalam penerapan pemberdayaan atau penerapan strategi lainnya khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia, karena dalam kinerja karyawan dapat diketahui apakah karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik atau kurang baik sehingga akan diketahui strategi apa yang sebaiknya akan dilakukan.”

1. **Pembahasan Hasil Proposisi 3**

 Dari hasil proposisi 3 dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penghambat dalam peningkatan kinerja karyawan perlu diketahui sebagai dasar dalam penerapan strategi pemberdayaan karyawan, karena hambatan merupakan suatu kondisi yang mengganggu atau menjadi kendala dalam suatu kegiatan. Dalam program peningkatan kinerja karyawan, hambatan adalah suatu sikap atau kegiatan yang menjadikan kendala dalam proses pencapaian peningkatan kinerja karyawan. Hambatan tersebut bila tidak segera dipecahkan maka akan menjadi penghalang tercapainnya visi dan misi pendidikan. Pengidentifikasian masalah suatu hambatan harus selalu didasarkan pada fakta. Selain itu, untuk memudahkan identifikasi masalah yang akan dipecahkan dan sebagai patokan perbaikan selanjutnya, sebuah organisasi harus menetapkan standar pelayanan. Hendro Purwanto (2011:1) mengemukakan :

PDCA, singkatan bahasa inggris dari “*Plan, Do, Check, Act*” (Rencanakan, Kerjakan, Cek, Tindaklanjuti), adalah suatu proses pemecahan masalah empat langkah interaktif yang umum digunakan dalam pengendalian kualitas. Metode ini dipopulerkan oleh W. Edwards Deming, yang sering dianggap sebagai Bapak Pengendalian Kualitas Modern sehingga sering juga disebut dengan Siklus Deming.

 Pernyataan itu didukung oleh Rahman (2009:54) mengemukakan :

Dalam peningkatan kinerja karyawan setiap organisasi pasti akan mengalami hambatan. Pengidentifikasian masalah suatu hambatan harus selalu didasarkan dengan fakta menggunakan “siklus deming” yang terdiri dari *Plan, Do, Check, Act*.

 Hal itu senada dengan Rismayanti (2007:70) yang mengemukakan :

 “Faktor-faktor penghambat dalam peningkatan kinerja karyawan diperlukan dalam penerapan pemberdayaan, sehingga nanti dalam penerapannya dapat lebih optimal”

**4. Pembahasan Hasil Proposisi 4**

Dari hasil proposisi 4 dapat disimpulkan bahwa strategi pemberdayaan karyawan perlu dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Hal itu senada dengan Yusti Pujisari (2010) yang mengemukakan bahwa pemberdayaan selain berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, juga dapat menyebabkan karyawan tidak memiliki keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

Sebagaimana tercantum dalam pasal (4) poin (a) Undang-Undang No.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan menjelaskan : “pemberdayaan dan pendayagunaan tenaga kerja merupakan suatu kegiatan yang terpadu untuk dapat memberikan kesempatan kerja seluas-luasnya bagi tenaga kerja Indonesia. Melalui pemberdayaan dan pendayagunaan ini diharapkan tenaga kerja Indonesia dapat berpartisipasi secara optimal dalam pembangunan nasional, namun dengan menjunjung nilai-nilai kemanusiaannya.”.

Sebagaimana penjelasan Undang-Undang Republik Indonesia No.13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan tersebut diatas, maka sangatlah jelas pemberdayaan karyawan harus ditingkatkan demi tercapainya tujuan organisasi. Pemberdayaan yang dilakukan terhadap karyawan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan yang baik. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perlu diadakan peningkatan sumber daya manusia selaku tenaga kerja melalui usaha-usaha pemberdayaan.

Pernyataan itu juga didukung oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011) yang mengemukakan bahwa tahap-tahap dalam pemberdayaan karyawan yang lebih optimal dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yakni :

* + - 1. ***Desire***

Tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya mendelegasikan dan melibatkan pekerja.

* + - 1. ***Trust***

Tahap kedua adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan

1. ***Confident***

Tahap selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

1. ***Creadibility***

Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi.

1. ***Accountability***

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan.

1. ***Communication***

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja.

**DAFTAR PUSTAKA**

Alexander, J.S Mourin. (2009). ***Employee Empowerment: From Managerial Practices to Employees’ Behavioral Empowerment in University Of Canada***. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol.30 Iss: 7. Pp.625-638.

Fathoni, Abdurarahmat. (2006). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Pertama. PT. Rineka Cipta. Jakarta

Hossein, Razie. (2012). ***An Analysis Of The Empowerment Level Of Employess in University Of Iran***. Vol.3 No.12. *International Journal of Business and Social Science.*

Istijanto. (2005). **Riset Sumber Daya Manusia**. Cetakan Pertama. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Mangkunegara, Prabu Anwar. (2006). **Manajemen Sumber Daya Manusia** Perusahaan. Cetakan Keenam. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung

Manulang, M. (2004). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. BFE UGM. Yogyakarta

Rahman, Syaiful Khoirrudin. (2009). **Analisis Pengaruh *Locus of Control* dan Kepercayaan Terhadap Pemberdayaan Karyawan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Yayasan MTs-MA NU Assalam dan MTs-MA NU Muallimut di Kudus)**. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang

Rismayanti, Linda. (2007**). Peningkatan Motivasi Melalui Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Karyawan**. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang

Rohman, Wahibur. (2002). **Paradigma Baru MSDM; Pemberdayaan**. Edisi Kedua. Amara Books. Jakarta

Sedarmayanti. (2001). **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. Cetakan Kedua. CV. Mandar Maju. Bandung

Sugiyono. (2013). **Memahami Penelitian Kualitatif**. Cetakan Kedelapan. CV Alfabeta. Bandung

Suwatno dan Donni Juni Priansa. (2011). **Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis**. Cetakan Kedua. CV. Alfabeta. Bandung

Yasin, Ahmad Fatah. (2010). **Pengembangan Sumberdaya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri**).Disertasi. IAIN Sunan Ampel. Surabaya