

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA LEMBAGA PENDIDIKAN KEAGAMAAN NON FORMAL STUDI KASUS TPA NURUL IMAN DAN TPA NURUL IHSAN KECAMATAN BANUA LAWAS

Muhammad Syahid¹, Djayeng Turano Gunade², Jumadi³

Program Studi Administrasi Publik

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai

Email: Muhammadsyahid0927@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengelolaan SDM yang efektif pada lembaga keagamaan non-formal guna menjamin kualitas pendidikan Al-Qur'an. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada TPA Nurul Iman dan TPA Nurul Ihsan di Kecamatan Banua Lawas dengan menggunakan kerangka fungsi POAC. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus komparatif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap kepala TPA serta tenaga pengajar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen SDM di kedua TPA secara umum berjalan cukup baik pada aspek pengorganisasian dan pelaksanaan. TPA Nurul Ihsan menunjukkan tata kelola yang lebih terstruktur dengan mekanisme pengawasan yang didukung sanksi kedisiplinan. Sebaliknya, TPA Nurul Iman memiliki keunggulan pada fleksibilitas adaptif dan pendekatan kekeluargaan, meskipun menghadapi tantangan berat akibat disproporsi rasio jumlah santri dan guru yang terbatas. Hambatan utama yang ditemukan meliputi keterbatasan anggaran dana operasional, minimnya sarana prasarana, serta sulitnya rekrutmen guru berkualifikasi Metode Tilawati. Simpulan penelitian menyarankan perlunya penguatan sistem perencanaan kebutuhan guru yang terdokumentasi dan standarisasi pengawasan formal guna meningkatkan efektivitas kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, POAC, TPA, Studi Komparatif.

ABSTRACT

This research is motivated by the importance of effective human resource management in non-formal religious institutions to ensure the quality of Al-Qur'an education. This study aims to analyze and compare Human Resource Management (HRM) at TPA Nurul Iman and TPA Nurul Ihsan in Banua Lawas District using the POAC framework. A qualitative approach with a comparative case study method was employed. Data were obtained through in-depth interviews, observations, and documentation study with the TPA heads and teaching staff. The results indicate that HRM implementation in both TPAs is generally sufficiently good in the organizing and actuating functions. TPA Nurul Ihsan demonstrates more structured governance with control mechanisms supported by disciplinary sanctions. Conversely, TPA Nurul Iman excels in adaptive flexibility and a familial approach, despite facing significant challenges due to the disproportionate ratio of students to limited teaching staff. Main obstacles found include operational budget constraints, inadequate facilities, and difficulties in recruiting teachers qualified in the Tilawati Method. The study concludes by suggesting the need to strengthen documented teacher needs planning and standardize formal monitoring to enhance organizational performance effectiveness sustainably.

Keyword: Human Resource Management, POAC, TPA, Comparative Study.

PENDAHULUAN

Sebagai negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, Indonesia menempatkan pendidikan agama sebagai pilar fundamental dalam pembangunan karakter bangsa. Pendidikan keagamaan non-formal, khususnya Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA), memiliki peran strategis dalam memberantas buta aksara Al-Qur'an dan menanamkan nilai-nilai moral sejak usia dini. Eksistensi TPA di tengah masyarakat bukan sekadar institusi pelengkap, melainkan instrumen utama dalam mencetak generasi yang Qur'ani di tengah tantangan globalisasi yang kian kompleks. Berdasarkan Peraturan Pemerintah

Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan, pendidikan non-formal seperti TPA harus dikelola secara profesional untuk menjamin mutu lulusan yang memiliki kedalaman ilmu dan keluhuran budi pekerti (Republik Indonesia, 2007).

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan instruksionalnya sangat bergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengelolanya. Manusia adalah aset paling berharga sekaligus penentu utama efektivitas organisasi. Dalam konteks TPA, guru atau ustadz/ustadzah bukan hanya sekadar tenaga pengajar, melainkan figur sentral yang menggerakkan seluruh proses manajerial dan edukatif. Oleh karena itu, penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terstruktur menjadi sebuah keniscayaan. Merujuk pada pemikiran George R. Terry, efektivitas organisasi dapat diukur melalui pengaplikasian fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pelaksanaan (*Actuating*), dan pengawasan (*Controlling*) atau yang populer dengan istilah POAC.

Beberapa penelitian terdahulu telah memberikan gambaran mengenai pentingnya implementasi fungsi manajemen ini. Dinda Rosiana (2024) dari UIN KH Abdurrahman Wahid Pekalongan dalam penelitiannya di TPQ Al-Hidayah Desa Krasakageng menegaskan bahwa meskipun lembaga pendidikan non-formal seringkali berdiri atas prakarsa perorangan, manajemen SDM tetap menjadi acuan utama dalam mengatur dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan. Temuan Rosiana menunjukkan bahwa penerapan fungsi manajemen yang baik terbukti mampu meningkatkan kinerja tenaga pengajar, di mana para pengajar merasa lebih termotivasi, ikhlas, dan amanah dalam menjalankan tugasnya. Hal ini membuktikan bahwa MSDM bukan sekadar urusan administratif, melainkan instrumen untuk menganalisis sistem pengelolaan dan menilai kontribusi pengajar secara kualitas maupun kuantitas sejak awal berdirinya lembaga.

Selain dalam lingkup pendidikan Al-Qur'an, pentingnya fungsi manajemen juga diperkuat oleh temuan Hidayanti (2020) dari STIA Amuntai dalam studinya di Perpustakaan Daerah Kabupaten Hulu Sungai Utara. Hidayanti menekankan bahwa fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan apabila diterapkan secara optimal dapat menekan berbagai hambatan organisasi, seperti keterbatasan fasilitas dan sarana. Melalui perencanaan pengadaan yang tepat dan pembagian tugas yang jelas, efektivitas layanan dapat ditingkatkan secara signifikan. Kedua penelitian tersebut memberikan fondasi kuat bahwa manajemen yang baik adalah strategi kunci untuk menjaga kualitas layanan dan optimalisasi kinerja sumber daya manusia di berbagai sektor organisasi publik maupun sosial.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan melakukan analisis perbandingan Manajemen Sumber Daya Manusia pada TPA Nurul Iman dan TPA Nurul Ihsan di Kecamatan Banua Lawas. Fokus utama penelitian ini adalah mendeskripsikan implementasi fungsi POAC di kedua lembaga serta mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat yang memengaruhi kinerja organisasi mereka. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis bagi para pengelola TPA dalam mengoptimalkan peran tenaga pendidik demi tercapainya kualitas pendidikan keagamaan yang lebih baik dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-komparatif. Peneliti berupaya merinci dan menggambarkan peristiwa-peristiwa yang terjadi secara nyata dan mendalam selama proses penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia pada dua lembaga pendidikan keagamaan. Menurut Sugiyono (2020:15), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi

objek yang alamiah (sebagai lawannya eksperimen), di mana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.).

Dalam menentukan sumber data, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu metode pemilihan informan dengan pertimbangan atau tujuan tertentu agar data yang diperoleh benar-benar akurat dan representatif (Sugiyono, 2023). Peneliti menetapkan 10 informan dalam penelitian ini untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif, yang terdiri dari:

1. Kepala TPA Nurul Iman (Ustadz Hamidullah)
2. Sekertaris TPA Nurul Iman (Ustadz Norman)
3. Bendehara TPA Nurul Iman (Ustadz Muhammad Amin)
4. Pengajar TPA Nurul Iman (Ustadzah Rina, dan Ustadz Hamsani)
5. Kepala TPA Nurul Ihsan (Pahmi S,Pd)
6. Sekertaris TPA Nurul Ihsan (Ahmadi, S,Pd)
7. Bendehara TPA Nurul Ihsan (Ustadz Ahmad Yusuf)
8. Pengajar TPA Nurul Ihsan (Ustadz Darul Khutni, dan Ustadzah Aisyah)
9. Orang Tua Santri (Bapak Yanor, dan Ibu Ida)
10. Tokoh Agama (Bapak Aseli, dan Bapak Suriyani)
11. Tokoh Masyarakat (Bapak Umar, dan Bapak Yaasin)

Total Informan sebanyak (16 Orang)

PEMBAHASAN

A. Manajemen Sumber Daya Manusia pada TPA Nurul Iman dan TPA Nurul Ihsan Kecamatan Banua Lawas

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses terstruktur untuk mengelola manusia sebagai aset utama organisasi guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Berdasarkan kerangka konseptual George R. Terry (POAC), manajemen SDM di kedua TPA ini secara umum dikategorikan Cukup Efektif.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan pilar utama dan langkah awal yang paling fundamental dalam manajemen SDM di Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA), yang berfungsi sebagai peta jalan (*roadmap*) strategis untuk menentukan arah masa depan lembaga secara ideal. Sebagai proses intelektual yang matang, perencanaan di TPA tidak hanya menentukan titik akhir berupa visi dan misi pendidikan qurani, tetapi juga merancang rute paling efisien dalam mengorganisasikan ustadz dan ustadzah sebagai aset utama. Tanpa perencanaan yang berbasis data mengenai kebutuhan santri dan ketersediaan pengajar, TPA akan kehilangan orientasinya ibarat kapal yang berlayar tanpa kompas, sehingga mengakibatkan pengelolaan

tenaga pendidik menjadi tidak terukur dan rentan terhadap ketidakpastian dinamika lingkungan pendidikan.

a. Analisis Perencanaan Kebutuhan Guru

- TPA Nurul Iman: Perencanaan kebutuhan guru di lembaga ini dinilai kurang baik secara keseluruhan karena kuantitas pengajar berada dalam kondisi yang pas-pasan dibandingkan jumlah santri. Meskipun proses perencanaan internal dan penetapan kualifikasi (latar belakang agama yang memadai) sudah berjalan rutin setiap akhir semester, kerentanan operasional masih tinggi. Kondisi "pas-pasan" ini menyebabkan risiko besar, di mana ketidakhadiran satu orang guru saja dapat mengakibatkan satu kelas terpaksa diliburkan.
- TPA Nurul Ihsan : Sebaliknya, perencanaan analisis kebutuhan guru di lembaga ini dinilai sangat baik karena dilakukan secara proaktif dan terstruktur. TPA ini memiliki proyeksi kebutuhan yang jelas, kriteria kualifikasi yang spesifik (seperti penguasaan Metode Tilawati), serta estimasi penempatan jilid yang tepat. Perencanaan ini terbukti efektif dalam menjaga rasio antara guru dan santri, sehingga beban kerja pengajar lebih terukur dan proses pembelajaran bagi santri dapat berjalan optimal.

Secara umum, indikator analisis ini mencakup penentuan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, kesesuaian kompetensi dengan bidang yang diajarkan, serta distribusi tugas yang disesuaikan dengan jadwal kegiatan lembaga. Kelemahan utama yang masih ditemukan pada kedua TPA adalah belum adanya perencanaan kebutuhan guru yang sistematis dan terdokumentasi secara formal, karena sebagian besar masih dilakukan berdasarkan pengamatan kondisi lapangan saat pendaftaran santri baru

b. Perencanaan Perekrutan dan Seleksi

- TPA Nurul Iman: Perencanaan perekrutan di lembaga ini dilakukan secara internal dengan menetapkan kriteria utama berupa latar belakang pendidikan agama dan kemampuan baca tulis Al-Qur'an yang baik. Namun, secara keseluruhan perencanaan ini dinilai kurang baik karena belum memiliki sistem seleksi yang ketat dan terperinci. Proses perekrutan cenderung dilakukan secara situasional untuk menutupi kekurangan guru yang ada, tanpa adanya proyeksi jangka panjang. Hal ini menyebabkan lembaga seringkali menerima tenaga pengajar apa adanya asalkan memenuhi syarat dasar, sehingga kualifikasi guru yang didapat belum sepenuhnya merata dalam mendukung standar kualitas pembelajaran.
- TPA Nurul Ihsan: Sebaliknya, perencanaan perekrutan dan seleksi di lembaga ini dinilai sangat baik karena dikelola secara lebih profesional dan terstandarisasi. Pengurus TPA telah menetapkan prosedur seleksi yang jelas, di mana calon pengajar tidak hanya dinilai dari kemampuan bacaan Al-Qur'an, tetapi juga wajib menguasai Metode Tilawati sebagai standar kurikulum lembaga. Perencanaan ini dilakukan secara proaktif sebelum tahun ajaran baru dimulai, sehingga lembaga mampu menyaring tenaga pengajar yang benar-benar memiliki kualifikasi pedagogi yang mumpuni. Hasilnya, TPA Nurul Ihsan berhasil mendapatkan tenaga pengajar yang siap pakai dan sejalan dengan target kualitas lulusan santri.

c. Perencanaan Program Pelatihan

- TPA Nurul Iman: Perencanaan pelatihan di lembaga ini difokuskan pada peningkatan kemampuan mengajar, baik bagi pengajar baru maupun pengajar lama, dengan penekanan khusus pada penguasaan metode Tilawati. Secara keseluruhan, penetapan

jadwal pelatihan di TPA Nurul Iman dinilai **cukup baik**, di mana pengurus mengatur waktu pelatihan pada hari libur atau libur semester agar tidak mengganggu kegiatan belajar mengajar (KBM) aktif. Meski demikian, perencanaan ini masih memerlukan peningkatan dalam aspek formalitas, terutama terkait mekanisme penanganan kelas jika pelatihan terpaksa dilakukan pada hari aktif, agar proses belajar santri tetap terorganisir dengan baik dan tidak sekadar diberikan tugas sementara.

- TPA Nurul Ihsan: Perencanaan pelatihan di lembaga ini dinilai **cukup baik** dan dijalankan secara lebih strategis untuk memastikan sinkronisasi antara peningkatan kualitas guru dan kelancaran KBM. Pengurus TPA Nurul Ihsan merencanakan program pelatihan, seperti lokakarya teknik mengajar Al-Qur'an dan penguatan akhlak, yang utamanya dilaksanakan serentak saat libur akhir semester setelah proses kenaikan jilid santri selesai. Pendekatan perencanaan yang sistematis ini terbukti efektif dalam meminimalkan gangguan terhadap jam belajar santri serta memaksimalkan tingkat kehadiran guru dalam pelatihan. Melalui perencanaan yang terukur ini, TPA Nurul Ihsan mampu menjamin bahwa setiap pengajar memiliki kesiapan materi dan pedagogi yang baru sebelum memulai siklus pembelajaran di semester berikutnya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan langkah strategis setelah perencanaan yang bertujuan untuk mengatur, mengelompokkan, dan menyusun hubungan kerja antar setiap individu di dalam lembaga agar seluruh rencana dapat dieksekusi secara sistematis. Dalam konteks TPA, pengorganisasian bukan sekadar membentuk struktur formal, melainkan proses memastikan bahwa setiap ustadz, ustadzah, dan pengurus berada pada posisi yang tepat (*the right man on the right place*) serta memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Tanpa pengorganisasian yang kuat, pembagian tugas akan menjadi tumpang tindih dan koordinasi antar pengajar akan terhambat, sehingga visi pendidikan Al-Qur'an tidak dapat tercapai secara maksimal.

a. Pembagian tugas dan penempatan tenaga pengajar

- TPA Nurul Iman : Pembagian tugas dan penempatan tenaga pengajar di lembaga ini dinilai cukup baik, di mana pengorganisasian dilakukan dengan mengedepankan asas kekeluargaan dan musyawarah. Pengurus telah menetapkan pembagian kerja yang jelas antara ketua, sekretaris, bendahara, dan para ustadz/ustadzah. Penempatan guru dilakukan secara proporsional dengan mempertimbangkan kemampuan masing-masing; pengajar yang baru bergabung atau memiliki kompetensi standar diarahkan untuk membimbing jilid dasar terlebih dahulu. Meskipun pembagian tugasnya belum terdokumentasi secara sangat detail dalam bentuk uraian jabatan formal, sistem ini terbukti efektif menjaga stabilitas operasional TPA karena setiap personil memahami peran mereka dalam mendukung kegiatan belajar mengajar.
- TPA Nurul Ihsan: Pembagian tugas dan penempatan tenaga pengajar di lembaga ini juga dinilai cukup baik dengan pendekatan yang lebih terencana dan rutin. Pengorganisasian dilakukan melalui rapat kerja yang menetapkan penempatan guru berdasarkan hasil evaluasi kompetensi dan penguasaan Metode Tilawati. Pengurus memastikan bahwa setiap tenaga pengajar ditempatkan pada jilid yang sesuai dengan kapasitasnya agar target kurikulum tercapai. Selain tugas mengajar, pembagian tugas administrasi seperti pencatatan presensi dan evaluasi santri juga telah terorganisir,

sehingga tercipta alur kerja yang sistematis. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga memiliki struktur yang berfungsi dengan baik dalam mengoordinasikan seluruh elemen SDM untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan

- b. Penetapan prosedur kerja tim perekrutan dan seleksi
 - TPA Nurul Iman: Penetapan prosedur kerja tim perekrutan dan seleksi di lembaga ini dinilai cukup baik. Meskipun tidak memiliki tim satuan tugas khusus yang formal, prosedur kerjanya dijalankan secara kolektif oleh pengurus inti melalui mekanisme musyawarah yang efektif. Tim seleksi ini fokus pada verifikasi kriteria utama seperti kefasihan membaca Al-Qur'an dan kesiapan menguasai Metode Tilawati. Alur kerja yang ada telah mampu menjaring tenaga pendidik yang memiliki komitmen moral tinggi dan kesesuaian kompetensi dasar, meskipun pelaksanaannya masih bersifat fleksibel dan menyesuaikan dengan ketersediaan calon guru di lapangan
 - TPA Nurul Ihsan: Penetapan prosedur kerja tim perekrutan dan seleksi di lembaga ini juga dinilai cukup baik. Pengurus TPA bertanggung jawab sebagai tim yang mengatur jalannya seleksi dengan kriteria yang lebih terstruktur dan konsisten dibandingkan sebelumnya. Prosedur yang ditetapkan mencakup penilaian terhadap kemampuan pedagogi dan penguasaan materi Tilawati untuk memastikan guru yang direkrut siap ditempatkan pada jilid yang sesuai. Meskipun sistem koordinasinya sudah berjalan rutin dan tertata, lembaga tetap perlu menjaga agar prosedur ini tetap dinamis dalam menghadapi perubahan kebutuhan tenaga pengajar di masa depan.
- c. Pengaturan jadwal dan teknis program pelatihan
 - TPA Nurul Iman: Pengaturan jadwal dan teknis program pelatihan di lembaga ini dinilai Cukup Baik. Pengurus menetapkan jadwal pelatihan yang diikuti oleh seluruh pengajar secara rutin. Fokus teknis pelaksanaannya adalah meningkatkan kemampuan mengajar dan penguasaan metode Tilawati, termasuk kesiapan guru untuk mengajar jilid yang lebih tinggi. Pelatihan ini terbukti berhasil menumbuhkan kompetensi dan kepercayaan diri para guru. Namun, penilaian tetap berada pada kategori cukup baik karena secara teknis metode ajar yang diberikan masih sangat terfokus pada Tilawati tanpa terlihat adanya inovasi metode lain di luar kerangka tersebut.
 - TPA Nurul Ihsan: Pengaturan jadwal dan teknis program pelatihan di lembaga ini juga dinilai Cukup Baik. Pengaturan jadwal pelatihan biasanya dilakukan pada saat libur akhir semester setelah proses kenaikan jilid santri selesai agar tidak mengganggu jam belajar. Secara teknis, pelatihan dilakukan secara serentak agar setiap guru mendapatkan peningkatan kualitas mengajar yang setara, namun bisa juga dilakukan secara perorangan jika pelatihan tersebut diadakan oleh instansi atasan. Meskipun pengaturannya sudah terencana, penilaian tetap cukup baik karena lembaga masih perlu meningkatkan inovasi materi pelatihan di luar metode teknis yang sudah rutin dijalankan

3. Pelaksanaan (*actuating*)

Pelaksanaan (*Actuating*) merupakan inti dari seluruh proses manajemen, di mana semua rencana yang telah disusun dan diatur dalam struktur organisasi mulai diimplementasikan secara nyata. Dalam konteks pengelolaan SDM di TPA, *actuating* adalah upaya pimpinan atau pengurus untuk menggerakkan, mengarahkan, dan memberikan motivasi kepada para ustadz dan ustadzah agar mau bekerja sama secara efektif demi

mencapai target kurikulum dan visi lembaga. Tanpa pelaksanaan yang baik, perencanaan dan pengorganisasian yang matang hanya akan menjadi catatan di atas kertas tanpa memberikan dampak langsung pada kualitas bacaan Al-Qur'an para santri..

a. Pelaksanaan dan proses analisis kebutuhan guru

- TPA Nurul Iman: Pelaksanaan dan proses analisis kebutuhan guru di lembaga ini dinilai cukup baik. Dalam praktiknya, pengurus melakukan pendataan jumlah santri secara rutin untuk menentukan kecukupan tenaga pengajar. Proses ini dilakukan melalui diskusi antara pimpinan dan guru untuk memantau beban mengajar di setiap kelas. Meskipun pelaksanaannya sudah berjalan fungsional, analisis ini terkadang masih bersifat situasional dan reaktif terhadap lonjakan jumlah santri, sehingga penyesuaian jumlah guru baru dilakukan saat kondisi kelas sudah mulai padat.
- TPA Nurul Ihsan: Pelaksanaan dan proses analisis kebutuhan guru di lembaga ini juga dinilai cukup baik. Pengurus menjalankan tahapan analisis kebutuhan guru secara berkala dengan meninjau perkembangan jumlah santri di setiap jilid. Proses pelaksanaan ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap tingkatan kelas memiliki pengajar yang memadai. Meskipun pelaksanaannya sudah terencana, penilaian tetap berada pada kategori cukup baik karena lembaga masih perlu lebih konsisten dalam melakukan proyeksi kebutuhan guru jangka panjang agar rasio guru dan santri tetap ideal di masa mendatang.

b. Realisasi tahapan perekrutan dan seleksi guru

- TPA Nurul Iman: Realisasi tahapan perekrutan dan seleksi guru di lembaga ini dinilai cukup baik. Dalam pelaksanaannya, pengurus merealisasikan proses perekrutan dengan cara menginformasikan kebutuhan guru kepada masyarakat sekitar atau melalui jaringan internal pengurus. Tahapan seleksi dilakukan dengan tes praktik membaca Al-Qur'an dan wawancara singkat untuk mengetahui komitmen calon guru. Meskipun sudah berjalan sesuai dengan prosedur dasar, realisasinya terkadang masih bersifat fleksibel dan belum sepenuhnya terdokumentasi secara ketat dalam setiap tahapannya, namun tetap mampu memenuhi kebutuhan tenaga pengajar di TPA tersebut.
- TPA Nurul Ihsan: Realisasi tahapan perekrutan dan seleksi guru di lembaga ini juga dinilai cukup baik. Lembaga ini merealisasikan tahapan perekrutan secara lebih terstruktur dengan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Proses seleksi dilakukan dengan menguji calon guru pada aspek kemampuan membaca Al-Qur'an menggunakan metode Tilawati dan kemampuan mengelola kelas. Realisasi ini dilakukan secara transparan oleh tim pengurus untuk memastikan guru yang terpilih siap untuk diterjunkan ke kelas. Penilaian tetap pada kategori cukup baik karena proses realisasi ini perlu dilakukan secara lebih meluas dan inovatif dalam menjaring bibit pengajar baru yang lebih variatif.

c. Penerapan program pelatihan guru

- TPA Nurul Iman: Penerapan program pelatihan guru di lembaga ini dinilai Cukup Baik. Dalam praktiknya, pengurus secara aktif mendorong para ustadz dan ustadzah untuk mengikuti pelatihan, terutama pada saat waktu libur atau jeda semester. Pelatihan diterapkan dengan metode bimbingan langsung dan praktik pembacaan Al-Qur'an agar kualitas pengajaran tetap terjaga sesuai standar Metode Tilawati. Penerapan ini terbukti mampu meningkatkan kepercayaan diri pengajar, meskipun

cakupan materinya masih terbatas pada teknik bacaan dan belum banyak menyentuh aspek pengembangan kreativitas mengajar lainnya.

- TPA Nurul Ihsan: Penerapan program pelatihan guru di lembaga ini juga dinilai Cukup Baik. Pengurus merealisasikan program pelatihan dengan mengirimkan guru ke berbagai pelatihan resmi atau menyelenggarakan pelatihan internal secara rutin. Penerapan ini difokuskan pada penguasaan alat peraga dan teknik pengelolaan kelas yang interaktif. Dengan adanya penerapan pelatihan ini, para pengajar mampu menyampaikan materi secara lebih sistematis kepada santri. Penilaian cukup baik diberikan karena meskipun implementasinya rutin, lembaga masih perlu meningkatkan intensitas pelatihan agar mencakup keterampilan manajerial dan inovasi media pembelajaran yang lebih luas.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*Controlling*) adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk melakukan pengamatan, penilaian, dan pengukuran terhadap seluruh aktivitas yang telah dilaksanakan dalam pengelolaan SDM di TPA. Fungsi ini bukan bertujuan untuk mencari kesalahan, melainkan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam konteks TPA, pengawasan memastikan bahwa kualitas pengajaran tetap terjaga, setiap guru menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya, dan target hafalan atau bacaan santri tercapai dengan baik.

a. Evaluasi kecukupan jumlah dan penempatan guru

- TPA Nurul Iman: Evaluasi kecukupan jumlah dan penempatan guru di lembaga ini dinilai Cukup Baik. Pengurus melakukan pengawasan berkala dengan melihat kondisi riil di setiap kelas. Evaluasi ini dilakukan untuk memastikan apakah jumlah guru yang ada masih mampu menangani jumlah santri yang terus bertambah. Jika ditemukan kelas yang terlalu padat, pengurus akan mempertimbangkan penambahan guru atau pembagian kelas baru. Meskipun sudah berjalan, evaluasi ini terkadang masih terkendala pada kecepatan tindak lanjut dalam penempatan guru baru karena keterbatasan ketersediaan tenaga pengajar di lingkungan sekitar.
- TPA Nurul Ihsan: Evaluasi kecukupan jumlah dan penempatan guru di lembaga ini juga dinilai Cukup Baik. Lembaga ini mengevaluasi penempatan guru secara rutin melalui laporan perkembangan santri di setiap jilid. Jika hasil belajar santri menunjukkan penurunan atau ketidaksesuaian target, pengurus akan mengevaluasi apakah penempatan guru tersebut sudah tepat atau perlu dilakukan rotasi. Evaluasi ini dilakukan melalui koordinasi dalam rapat rutin pengurus. Penilaian cukup baik diberikan karena meskipun proses evaluasinya sudah terstruktur, lembaga masih perlu meningkatkan objektivitas parameter evaluasi agar penempatan guru selalu selaras dengan dinamika kebutuhan santri.

b. Penilaian kinerja guru hasil perekrutan dan seleksi

- TPA Nurul Iman: Penilaian kinerja guru di lembaga ini dinilai Cukup Baik. Pengurus melakukan pengawasan terhadap kinerja guru yang telah direkrut dengan menitikberatkan pada aspek kedisiplinan (kehadiran) dan keberhasilan santri dalam menuntaskan jilid. Jika terdapat guru yang sering tidak hadir atau menunjukkan penurunan performa, pimpinan akan memberikan teguran lisan atau pemotongan insentif sebagai bentuk sanksi. Meskipun penilaian ini efektif untuk menjaga

disiplin dasar, penilaian tetap dikategorikan cukup baik karena instrumen penilaiannya masih sederhana dan belum mencakup evaluasi pedagogi yang lebih mendalam secara tertulis.

- TPA Nurul Ihsan: Penilaian kinerja guru di lembaga ini juga dinilai Cukup Baik. Lembaga ini melakukan penilaian kinerja secara berkala melalui pengamatan langsung saat proses belajar mengajar berlangsung dan hasil *munaqasah* santri. Pengurus mengevaluasi sejauh mana guru hasil seleksi tersebut mampu menerapkan metode Tilawati dengan benar. Hasil penilaian ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk pemberian arahan atau penyesuaian insentif. Penilaian berada pada kategori cukup baik karena meskipun sudah terencana, proses penilaian ini masih perlu dibuat lebih sistematis dengan parameter yang lebih luas agar hasil kinerja guru dapat diukur secara lebih objektif dan menyeluruh.
- c. Evaluasi efektivitas program pelatihan
 - TPA Nurul Iman: Evaluasi efektivitas program pelatihan di lembaga ini dinilai Cukup Baik. Pengurus melakukan evaluasi dengan cara memantau perubahan kualitas bacaan dan cara mengajar ustadz/ustadzah setelah mengikuti pelatihan. Indikator keberhasilannya dilihat dari sejauh mana para guru mampu menerapkan teknik jilid Tilawati yang baru kepada santri. Meskipun sudah ada pemantauan, evaluasi ini dinilai cukup baik karena tindak lanjutnya masih bersifat santai dan kekeluargaan, serta belum didukung oleh dokumen evaluasi formal yang mencatat perkembangan kompetensi guru secara spesifik dari satu pelatihan ke pelatihan berikutnya.
 - TPA Nurul Ihsan: Evaluasi efektivitas program pelatihan di lembaga ini juga dinilai Cukup Baik. Pengurus mengevaluasi hasil pelatihan melalui pengamatan terhadap cara mengajar guru di kelas serta melihat dampaknya terhadap kelancaran santri saat mengikuti kenaikan jilid. Jika dirasa pelatihan belum berdampak maksimal, pengurus akan memberikan arahan tambahan dalam rapat internal. Penilaian berada pada kategori cukup baik karena meskipun proses evaluasi sudah menjadi bagian dari agenda rutin, lembaga masih perlu mengembangkan instrumen evaluasi yang lebih mendalam untuk mengukur sejauh mana materi pelatihan terserap secara permanen dalam kinerja harian guru.

B. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Keagamaan Non Formal Studi Kasus TPA Nurul Iman Dan TPA Nurul Ihsan

Dalam suatu program yang dibentuk dan dijalankan pasti ada faktor yang mempengaruhi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Seperti faktor pendorong dan faktor penghambat.

Berikut Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Keagamaan Non Formal Studi Kasus TPA Nurul Iman Dan TPA Nurul Ihsan Kecamatan Banua Banua Lawas :

1. Faktor Pendorong

a. TPA Nurul Iman

1) Keikhlasan dan Dedikasi

Para pengajar mengabdikan tanpa pamrih, menciptakan suasana belajar yang religius.

2) Kekompakan Internal

Hubungan yang solid antara pengurus dan guru, di mana mereka saling menggantikan jika ada yang berhalangan hadir.

- 3) Dukungan Masyarakat
Partisipasi aktif warga dalam gotong royong pembangunan fisik TPA dan dukungan moral kepada para guru.
 - 4) Karakter Pengajar
Guru yang sabar, ramah, dan dekat dengan anak-anak meningkatkan semangat belajar santri.
- b. TPA Nurul Ihsan
- 1) Semangat Kebersamaan
Pengurus dan guru bekerja secara gotong royong dalam setiap persiapan dan pelaksanaan kegiatan.
 - 2) Kepedulian Masyarakat
Masyarakat aktif memberikan masukan yang membangun dan bantuan saat ada kegiatan besar.
 - 3) Karakter Pengajar
Guru yang sabar adalah salah satu kunci dalam keberhasilan mendidik para santri
 - 4) Niat Ikhlas
Komitmen spiritual guru yang tinggi menjaga keberlangsungan kegiatan meskipun fasilitas masih terbatas.
2. Faktor Penghambat
- a. TPA Nurul Iman
- 1) Keterbatasan Dana
Bergantung pada iuran sukarela, sehingga sulit membiayai kegiatan tambahan atau perbaikan fasilitas.
 - 2) Sarana Belum Merata
Kurangnya fasilitas pendukung seperti proyektor, rak buku, dan jumlah kipas angin yang belum mencukupi.
 - 3) Manajemen Waktu
Guru memiliki kesibukan di luar TPA, sehingga sulit menyamakan jadwal kehadiran secara bersamaan.
 - 4) Kurangnya Perhatian Pemerintah
Minimnya dukungan dari pemerintah desa setempat terhadap operasional TPA.
- b. TPA Nurul Ihsan
- 1) Kendala Finansial
Dana operasional sering kali kurang untuk pengembangan program atau perbaikan sarana fisik yang krusial.
 - 2) Masalah Infrastruktur
Kurangnya pelindung ruangan yang memadai menyebabkan gangguan saat musim hujan (seperti rembesan air/banjir kecil).
 - 3) Benturan Jadwal
Beberapa guru yang memiliki profesi sampingan membuat jadwal mengajar sering kali harus disesuaikan
 - 4) Absensi Santri

Kehadiran santri yang tidak konsisten (terutama saat cuaca buruk) menghambat pencapaian target kurikulum secara merata.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen sumber daya manusia pada TPA Nurul Iman dan TPA Nurul Ihsan secara umum dikategorikan cukup efektif meskipun masih memerlukan beberapa penguatan pada aspek formal. Dalam fungsi perencanaan (*planning*), kedua lembaga telah berupaya memetakan kebutuhan tenaga pendidik namun masih bersifat situasional dan belum terdokumentasi secara sistematis dalam rencana jangka panjang. Pada aspek pengorganisasian (*organizing*), kedua TPA telah memiliki struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas yang disesuaikan pada kemampuan guru, di mana TPA Nurul Iman menonjol pada fleksibilitas kekeluargaan sementara TPA Nurul Ihsan unggul dalam rutinitas koordinasi. Dalam tahap pelaksanaan (*actuating*), kegiatan belajar mengajar berjalan kondusif dengan penerapan Metode Tilawati yang konsisten, walaupun TPA Nurul Iman menghadapi tantangan berupa beban kerja guru yang lebih berat akibat tingginya rasio santri dibandingkan jumlah pengajar. Sementara itu, pada fungsi pengawasan (*controlling*), evaluasi telah dilakukan secara rutin melalui pendekatan lisan maupun pengamatan langsung, dengan catatan TPA Nurul Ihsan memiliki mekanisme sanksi kedisiplinan yang lebih terukur. Keberlangsungan manajemen SDM ini didorong oleh faktor internal yang kuat berupa keikhlasan, semangat kebersamaan pengurus, dan dukungan masyarakat, namun tetap terhambat oleh keterbatasan dana operasional, sarana prasarana yang belum memadai, serta minimnya calon guru yang memiliki kualifikasi standar Tilawati. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan melalui penyusunan perencanaan SDM tertulis, penguatan kerja sama dengan lembaga pesantren untuk rekrutmen pengajar, serta dukungan nyata dari pihak desa dalam pemenuhan sarana fisik guna menciptakan lingkungan belajar yang lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Hidayanti (2022) *Manajemen perpustakaan dalam meningkatkan minat baca pengunjung pada Perpustakaan Daerah Kabupaten Hulu Sungai Utara*. Skripsi. Amuntai: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai.
- Republik Indonesia (2007) *Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 124. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Rosiana, D. (2024) *Implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia pada Taman Pendidikan Al-Qur'an Baiturrahman Kecamatan Samarinda Ulu*. Skripsi. Samarinda: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Samarinda.
- Soetrisno, E. (2016) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana (Prenada Media Group).
- Sugiyono (2020) *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yusuf, M., Haryanto, C., Husainah, N. and Nuraeni (2023) *Teori manajemen*. Solok: Yayasan Pendidikan Cendikia Muslim.