

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PENDIDIKAN UNTUK MEWUJUDKAN SEKOLAH ISLAM UNGGUL
(STUDI MULTI KASUS DI SD PLUS AL-KAUTSAR MALANG DAN
MTsN 1 MATARAM)**

TESIS

**OLEH
ASFA FIKRIAH
NIM: 14710019**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2016**

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PENDIDIKAN UNTUK MEWUJUDKAN SEKOLAH ISLAM UNGGUL
(STUDI MULTI KASUS DI SD PLUS AL-KAUTSAR MALANG DAN
MTsN 1 MATARAM)**

TESIS

Diajukan kepada Sekolah Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi beban studi pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

OLEH

ASFA FIKRIAH
NIM. 14710019

Pembimbing

H. M. Mujab, MA. Ph. D
NIP.196611212002121001

Dr. H.Mulyono, MA
NIP.196608231994031002

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2016

ii

LEMBAR PERSETUJUAN
UJIAN TESIS

Tesis dengan judul “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul (Studi Multi Kasus di SD plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram)” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, _____
Pembimbing I

H. M. Mujab, MA. Ph. D
NIP.196611212002121001

Malang, _____
Pembimbing II

Dr. H.Mulyono, MA
NIP.196608231994031002

Malang, _____
Mengetahui,
Ketua Program Magister MPI

Dr. H. Samsul Hady, M.Ag
NIP.196608251994031002

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul (Studi Multi Kasus di SD plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram)” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal

Dewan Penguji,

Dr. Marno, M. Ag, Ketua
NIP. 197208222002121001

Dr. H. Munirul Abidin, Penguji Utama
NIP. 197204202002121003

H. M. Mujab, MA. Ph. D, Pembimbing I
NIP.196611212002121001

Dr. H.Mulyono, MA, Pembimbing II
NIP.196608231994031002

Mengetahui,
Direktur PPs,

Prof. Dr. H. Baharuddin
NIP. 195612311983031032

**SURAT PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Asfa Fikriah
NIM : 14710019
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Penelitian : Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul (Studi Multi Kasus di SD plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram)

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 18 Mei 2016

Hormat saya,

Asfa Fikriah
14710009

KATA PENGANTAR



Segala puji hanya milik Allah, Tuhan pencipta langit, bumi dan segala isinya, dan dengan rahmat-Nya menganugrahkan asa dan segala cita bagi hamba-hamba-Nya yang lemah. Tuhan yang menjadikan segala macam keabadian, keselarasan dan keteraturan melalui mekanismenya yang rapi. Hanya kepada-Nya-lah penulis persembahkan segala puji dengan setulus jiwa. Anugerahnya berupa kekuatan, baik materi-fisik maupun mental-intelektual yang mengantarkan penulis menyelesaikan penulisan tesis dengan judul “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul (Studi Multi Kasus di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram)”.

Shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, panutan, pemandu ummat untuk bertransformasi dan hijrah dari zaman jahiliyah menuju zaman yang beradab. Keberadaannya membuat manusia mampu membedakan yang *haq* dan yang *bathil*. Keagungan ajarannya mampu menopang pondasi sosial dalam masyarakat (*khair al-nass anfa’uhum li al-nass*) dan turut menggiring umat Islam menuju era *renaissance* Islam.

Selanjutnya, penulis ungkapkan rasa terima kasih dan penghargaan yang tak terhingga kepada orang tua (H. Husaeri dan Hj. Zuhriah), kakak (Dewi Anisatun, Moh. Zamroni, Arif Maulana dan Tias Nurul Fauziah) dan segenap keluarga yang senantiasa mengiringi setiap jengkal langkah kaki penulis dengan untaian do’a.

Penulis ucapkan rasa terima kasih dan penghargaan juga kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si dan para Pembantu Rektor. Direktur Sekolah Pascasarjana, Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd. dan para Asisten Direktur atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. H. Samsul Hady, M.Ag dan Bapak Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag selaku sekretaris Program atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
3. Dosen Pembimbing I, H. M. Mujab, MA, Ph. D atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
4. Dosen Pembimbing II, Dr. H. Mulyono, MA atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Semua staff pengajar atau dosen dan semua staff TU Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.
6. Untuk seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram yang telah bersedia membagi ilmu dengan peneliti.
7. Untuk segenap Pimpinan dan pengasuh Pondok Modern Darussalam Gontor yang menuangkan ilmu dan do'anya sebagai pedoman dalam menyelesaikan studi.

8. Sahabat seperjuangan Inchinia Angger Rowin, Rizqy Maulida dan Masnawati yang banyak memberikan *support*, inspirasi dan do'a dalam penelitian ini.
9. Sahabat-sahabat Kamela *Private* (Anis Ni'am, Giant Pusputa, Nurul Azizah, Atina Nur Hidayati, Zughrofiyatun Najah dan mia Mawaddah), ARG *Community* dan mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang angkatan 2014. Mereka semua adalah *supplier* ide untuk memformulasikan catatan dalam penyusunan tesis ini.

Permohonan maaf penulis haturkan kepada semua pihak apabila dalam proses mengikuti pendidikan dan penyelesaian tesis ini ditemukan kekurangan dan kesalahan. Pada akhirnya, penulis berdo'a dengan penuh harap semoga apa yang ada dalam tesis ini bermanfaat bagi khalayak luas, Amien.

Malang, 18 Mei 2016

Penulis

MOTTO



يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

(سورة المجادلة: ١١)

لَهُمْ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَ لَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنِّ وَّالٍ ﴿١١﴾

(سورة الرعد: ١١)

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|--|-------|
| Halaman Sampul | i |
| Halaman Judul | ii |
| Lembar Persetujuan | iii |
| Lembar Pengesahan | iv |
| Lembar Pernyataan | v |
| Kata Pengantar | vi |
| Motto | ix |
| Daftar Isi | x |
| Daftar Tabel | xiv |
| Daftar Gambar | xv |
| Daftar Bagan | xvi |
| Daftar Lampiran | xvii |
| Abstrak | xviii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Kontek Penelitian | 1 |
| B. Fokus Penelitian | 12 |
| C. Tujuan Penelitian | 12 |
| D. Manfaat Penelitian | 12 |
| E. Orisinalitas Penelitian | 14 |
| F. Definisi Istilah | 19 |
| G. Sistematika Pembahasan | 20 |
| | |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 23 |
| A. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia | 23 |
| 1. Pengertian Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia | 23 |
| 2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia | 27 |
| 3. Tahapan Pengembangan Sumber Daya Manusia | 29 |
| 4. Komitmen Organisasi | 33 |
| B. Konsep Sekolah Unggul | 34 |
| 1. Hakikat Sekolah Unggul | 34 |

| | |
|--|----|
| 2. Karakteristik Sekolah Unggul..... | 35 |
| 3. Strategi Mewujudkan Lembaga Pendidikan Islam Unggul | 36 |
| C. Kerangka Berpikir..... | 39 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | 40 |
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian | 40 |
| B. Lokasi Penelitian..... | 42 |
| C. Kehadiran Peneliti..... | 44 |
| D. Data dan Sumber Data | 45 |
| 1. Data | 45 |
| 2. Sumber Data..... | 46 |
| E. Prosedur Pengumpulan Data | 47 |
| 1. Observasi..... | 47 |
| 2. Wawancara..... | 48 |
| 3. Dokumentasi | 49 |
| F. Teknik Analisis Data | 58 |
| 1. Pengumpulan Data | 58 |
| 2. Reduksi Data..... | 58 |
| 3. Penyajian Data | 58 |
| 4. Verifikasi/Penarikan Kesimpulan | 59 |
| G. Pengecekan Keabsahan Data | 60 |
| 1. Perpanjangan Waktu Keikut Sertaan | 60 |
| 2. Konsultasi Pembimbing | 61 |
| 3. Triangulasi Sumber Data | 61 |
| | |
| BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN | 63 |
| A. Deskripsi Lokasi Penelitian | 64 |
| 1. SD Plus Al-Kautsar Malang..... | 64 |
| a. Sejarah Singkat..... | 64 |
| b. Visi, Misi dan Tujuan..... | 65 |
| c. Struktur Organisasi..... | 70 |
| d. Program Pendidikan dan Pembelajaran..... | 71 |

| | |
|---|-----|
| e. Keadaan Guru dan Siswa..... | 80 |
| f. Sarana Prasarana | 81 |
| g. Prestasi | 82 |
| 2. MTsN 1 Mataram..... | 85 |
| a. Sejarah Singkat..... | 85 |
| b. Visi, Misi dan Tujuan..... | 86 |
| c. Struktur Organisasi..... | 88 |
| d. Keadaan Guru dan Siswa | 90 |
| e. Program Pendidikan dan Pembelajaran..... | 91 |
| f. Sarana Prasarana | 94 |
| g. Prestasi | 95 |
| B. Paparan Data Penelitian | 100 |
| 1. Perencanaan Pengembangan SDM | 100 |
| a. SD Plus Al-Kautsar Malang | 100 |
| b. MTsN 1 Mataram..... | 106 |
| 2. Implementasi Pengembangan SDM..... | 111 |
| a. SD Plus Al-Kautsar Malang | 111 |
| b. MTsN 1 Mataram..... | 119 |
| 3. Hasil Program Pengembangan SDM Terhadap Komitmen Lembaga | 124 |
| a. SD Plus Al-Kautsar Malang | 124 |
| b. MTsN 1 Mataram..... | 128 |
| C. Temuan Penelitian..... | 132 |
| 1. Perencanaan Pengembangan SDM | 132 |
| a. SD Plus Al-Kautsar Malang | 132 |
| b. MTsN 1 Mataram..... | 134 |
| 2. Implementasi Pengembangan SDM..... | 135 |
| a. SD Plus Al-Kautsar Malang | 135 |
| b. MTsN 1 Mataram..... | 137 |
| 3. Hasil Program Pengembangan SDM Terhadap Komitmen Lembaga | 139 |
| a. SD Plus Al-Kautsar Malang | 139 |
| b. MTsN 1 Mataram..... | 140 |

| | |
|---|-----|
| BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN | 145 |
| A. Analisis Pengembangan SDM | 145 |
| B. Implementasi Pengembangan SDM..... | 149 |
| C. Hasil Program Pengembangan SDM Terhadap Komitmen | 154 |
| | |
| BAB VI PENUTUP..... | 160 |
| A. Kesimpulan | 160 |
| B. Saran..... | 161 |
| | |
| DAFTAR RUJUKAN..... | 163 |



DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|---|----------------|
| 1.1 Akreditasi Lembaga Pendidikan Islam dan Umum di Indonesia | 5 |
| 1.2 Kajian Penelitian Terdahulu | 16 |
| 3.1 Matrik Penelitian | 51 |
| 4.1 Struktur Kurikulum dan Alokasi Waktu Pembelajaran SD Plus Al-Kautsar | 71 |
| 4.2 Struktur dan Muatan 2006 di Kelas 6 SD Plus Al-Kautsar | 72 |
| 4.3 Alokasi waktu tatap muka ekstrakurikuler SD Plus Al-Kautsar | 78 |
| 4.4 Jenis dan Sifat ekstrakurikuler SD Plus Al-Kautsar | 78 |
| 4.5 Jumlah Prestasi Akademik SD Plus Al-Kautsar | 81 |
| 4.6 Prestasi Akademik SD Plus Al-Kautsar Malang..... | 83 |
| 4.7 Prestasi Non Akademik SD Plus Al-Kautsar Malang..... | 83 |
| 4.8 Jumlah siswa tahun ajaran 2015/2016 MTsN 1 Mataram | 90 |
| 4.9 Perkembangan siswa dan peminat MTsN 1 Mataram | 91 |
| 4.10 Program penunjang berkelanjutan di MTsN 1 Mataram | 92 |
| 4.11 Kegiatan Pengembangan Diri MTsN 1 Mataram | 93 |
| 4.12 Prestasi akademik 2009/2010 – 2012/2013 MTsN 1 Mataram | 96 |
| 4.13 Daftar prestasi siswa MTsN 1 Mataram | 97 |
| 4.14 Perbedaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram | 142 |
| 5.1 Preposisi hasil penelitian | 157 |

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | Halaman |
|--|----------------|
| 1.1 Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) Tahun 2015..... | 7 |
| 3.1 Tahapan Observasi | 48 |
| 4.1 Hasil dan tipe komitmen organisasi di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram | 141 |
| 5.1 Implementasi Pengembangan SDM di sekolah Islam | 153 |



DAFTAR BAGAN

| Bagan | Halaman |
|---|----------------|
| 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian | 39 |
| 3.1 Analisis Data Miles dan Huberman..... | 60 |
| 4.1 Struktur Organisasi SD Plus Al-Kautsar Malang | 68 |
| 4.2 Struktur Organisasi Dewan Anak SD Plus Al-Kautsar Malang | 70 |
| 4.3 Struktur Organisasi MTsN 1 Mataram | 88 |
| 4.4 Struktur OSIS MTsN 1 Mataram..... | 89 |
| 4.5 Pengembangan sumber daya manusia pendidikan SD Plus Al-Kautsar | 143 |
| 4.6 Pengembangan sumber daya manusia pendidikan MTsN 1 Mataram | 144 |
| 5.1 Manajemen Pengembangan sumber daya manusia pendidika di Sekolah Islam | 159 |



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Izin Penelitian SD Plus Al-Kautsar Malang
2. Surat Keterangan Melakukan Penelitian
 - a. SD Plus Al-Kautsar Malang
 - b. MTsN 1 Mataram
3. Foto Kegiatan Lokasi Penelitian
 - a. SD Plus Al-Kautsar Malang
 - b. MTsN 1 Mataram
4. Pedoman Wawancara
 - a. Kepala Sekolah/Wakil Kepala Sekolah
 - b. Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia
 - c. Bagian Sarana Prasarana
 - d. Wali Kelas/Guru Mata Pelajaran
 - e. Bagian Kurikulum
 - f. Bagian Ekstra Kurikuler
5. Hasil Wawancara
 - a. SD Plus Al-Kautsar Malang
 - b. MTsN 1 Mataram



BAB I PENDAHULUAN

A. Kontek Penelitian

Aset terpenting yang dimiliki oleh suatu negara bangsa adalah sumber daya manusia.¹ Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang mampu menggerakkan sumber daya lainnya, tanpa sumber daya manusia yang handal pengelolaan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya menjadi tidak maksimal dalam berdaya guna dan berhasil guna, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia mutlak dilakukan.

Manajemen sumber daya manusia sebagaimana yang dijelaskan oleh R. Watney Mondy adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.² Hal ini selaras dengan pendapat Nawawi bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.³ Sedangkan menurut Simamora manajemen sumber daya manusia adalah, pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan

¹Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cet. XIX; Jakarta: 2011), hlm. 3

²R. Watne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia, jilid 1, edisi 10, terj. Bayu Airlangga, Human Resources Management* (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 4

³Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif* (Cet. IV; Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), hlm. 42

hubungan ketenaga kerjaan yang baik.⁴ Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan/pendayagunaan potensi yang dimiliki oleh manusia dalam suatu organisasi guna untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun tugas manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kontribusi yang produktif dari karyawan kepada organisasi melalui tanggungjawab s, etis, dan sosial.⁵ Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya. Untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang baik dibutuhkan tenaga sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompentensi tinggi,⁶ dalam artian bahwa pengelola sumber daya manusia harus memiliki kemampuan untuk memahami tingkah laku, pola pikir serta dapat mengetahui potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang dapat dijadikan *power* untuk memenuhi tuntutan masyarakat terhadap lembaga.

Selain itu perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap manajemen sumber daya manusia.⁷ pengelolaan sumber daya manusia hendaknya disesuaikan dengan tuntutan zaman, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, oleh karena itu untuk

⁴Simamora Henry, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, hlm. 4

⁵Herman Soryandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cet. II; Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 9

⁶Ignatius Roni Setyawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia s: Repositioning Peran, Perilaku, Plus Kompetenso Serta Peran SDM s* dalam buku *Paradigma Bari Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cet. II; Yogyakarta: 2002), hlm. 4

⁷Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 22

menciptakan sumber daya manusia yang berproduktifitas tinggi, dibutuhkan pengetahuan yang luas terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Jika ditinjau melalui pendekatan administratif tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia, secara filosofi terdapat paling sedikit tiga titik tolak pemikiran utama mengapa efisiensi, epektifitas dan produktivitas mutlak perlu ditingkatkan. *Pertama:* sumber daya bukan manusia yang tersedia atau dapat disediakan oleh organisasi selalu terbatas sedangkan tujuan individual dan organisasional tidak terbatas. *Kedua:* meskipun sumber daya, dana dan sarana serta prasarana kerja mutlak diperlukan, hal-hal tersebut pada dirinya tidak meningkatkan efisiensi, epektifitas dan produktivitas organisasi. *Ketiga:* manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi, sekaligus merupakan “miliknya” yang paling berharga dengan pengertian bahwa manusia diperlukan sesuai dengan harkat dan martabatnya sehingga berperilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya.⁸

Oleh karena itu sumber daya manusia menentukan setiap keberhasilan organisasi.⁹ Sumber daya manusia yang memiliki dedikasi tinggi, bertanggungjawab, berkompeten serta berjiwa kompetitif akan dapat menunjukkan eksistensi organisasinya karena ia mampu mengelola sumber daya yang lainnya (*money, material, methode*) sebaik mungkin sehingga meningkatkan produktifitas lembaga dan sebaliknya sumber daya yang memiliki dedikasi yang rendah, tidak bertanggungjawab, tidak berkompeten serta tidak

⁸Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 20

⁹Herman Soryandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 10

memiliki jiwa kompetitif tidak akan mampu menunjukkan eksistensi lembaganya.

Demikian pula pada organisasi pendidikan, organisasi pendidikan yang bernaung di lembaga pendidikan memerlukan sumber daya manusia yang kompeten untuk dapat mewujudkan tujuan yang diinginkan, lembaga pendidikan sebagai salah satu lembaga terpenting pencetak generasi bangsa haruslah memiliki sumber daya yang baik, baik itu sumber daya manusia ataupun non manusia karena dengan sumber daya yang baik akan menghasilkan generasi yang baik pula.

Salah satu lembaga pendidikan di Indonesia adalah lembaga pendidikan Islam, sebagai wadah pencetak generasi bangsa yang Islami lembaga pendidikan Islam selalu berinovasi untuk dapat mengembangkan pendidikan Islam agar menjadi suatu bangunan keilmuan yang kokoh dan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan masyarakat nasional dan trans-nasional, serta pengembangan iptek.

Namun realitanya kondisi pendidikan Islam di Indonesia masih memprihatinkan, sebagaimana yang telah dideskripsikan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah mengenai statistik pendidikan Islam dan Umum tahun 2015.¹⁰ Kuantitas pendidikan Islam yang begitu luar biasa di Indonesia tidak menjamin kualitas yang dimilikinya juga luar biasa. Faktanya pada deskriptif statistik yang sama dipaparkan pula tingkat akreditasi pendidikan Islam yang mayoritas adalah B, hal ini sebagaimana yang terjadi juga pada

¹⁰Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. Diunduh dari <http://bansm.or.id/akreditasi/rekapitulasi>, tgl 7 Mei 2016

sekolah umum, namun perbedaannya prosentase pada sekolah umum tingkat menengah atas (SMA) mayoritas terakreditasi A, sedangkan MA mayoritas akreditasi B. Sebagaimana telah dirangkum oleh peneliti pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Akreditasi Lembaga Pendidikan Islam dan Umum di Indonesia

| Jenjang | Peringkat Akreditasi Sekolah Islam | | | | Jumlah |
|--------------|------------------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|
| | A | B | C | TT | |
| MI | 1216 | 3752 | 876 | 80 | 5924 |
| | 20,53% | 63,34% | 14,78% | 1,35% | 100% |
| MTS | 230 | 687 | 254 | 13 | 1184 |
| | 19,43% | 58,02% | 21,45% | 1,1% | 100% |
| MA | 118 | 163 | 114 | 10 | 405 |
| | 29,13% | 40,25% | 28,15% | 2,47% | 100% |
| Total | 1564 | 4602 | 1244 | 103 | 7513 |
| | 20,82% | 61,25% | 16,56% | 1,37% | 100% |
| Jenjang | Peringkat Akreditasi Sekolah Umum | | | | Jumlah |
| | A | B | C | TT | |
| SD | 9876 | 28631 | 6453 | 876 | 45836 |
| | 21,54% | 62,46% | 14,1% | 1,9% | 100% |
| SMP | 1440 | 1641 | 560 | 47 | 3688 |
| | 39,04% | 44,5% | 15,18% | 1,28% | 100% |
| SMA | 497 | 429 | 177 | 12 | 1115 |
| | 44,57% | 38,48 | 15,88% | 1,07% | 100% |

| | | | | | |
|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Total | 11813 | 30701 | 7190 | 935 | 50639 |
| | 23,32% | 60,63% | 14,2% | 1,85% | 100% |

Tabel ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan di Indonesia baik lembaga pendidikan Islam maupun umum, negeri maupun swasta harus segera berbenah diri untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya karena disadari atau tanpa disadari mayoritas generasi penerus bangsa saat ini dididik dengan proses pendidikan yang belum optimal, hal ini ditunjukkan oleh banyaknya lembaga pendidikan yang belum mencapai akreditasi "A".

Secara umum masalah yang biasa terjadi pada lembaga pendidikan adalah: 1) Belum optimalnya kegiatan pembelajaran karena terkendala keterbatasan sarana dan prasarana terutama di lembaga pendidikan yang terletak di kota kecil dan plosok; 2) Keberadaan data nasional yang diperoleh dari hasil ujian nasional, tidak sepenuhnya didapat melalui proses ujian nasional yang penuh kejujuran; 3) Birokrat di bidang pendidikan yang melakukan korupsi, kolusi dan nepotisme.¹¹ Problematika yang ada di dunia pendidikan tersebut menyebabkan mutu pendidikan di Indonesia berkualitas rendah.

Sedangkan dalam dunia pendidikan madrasah, rendahnya mutu disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya: 1) Kelemahan dalam bidang manajerial, dimana sistem pendidikannya yang cenderung eksklusif dan kurang terbuka; 2) Rendahnya kualitas SDM baik input maupun tenaga kependidikan;

¹¹Baharuddin dan Moh. Makim, *Manajemen Pendidikan Islam, Transformasi Menuju Sekolah / Madrasah Unggul* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 2

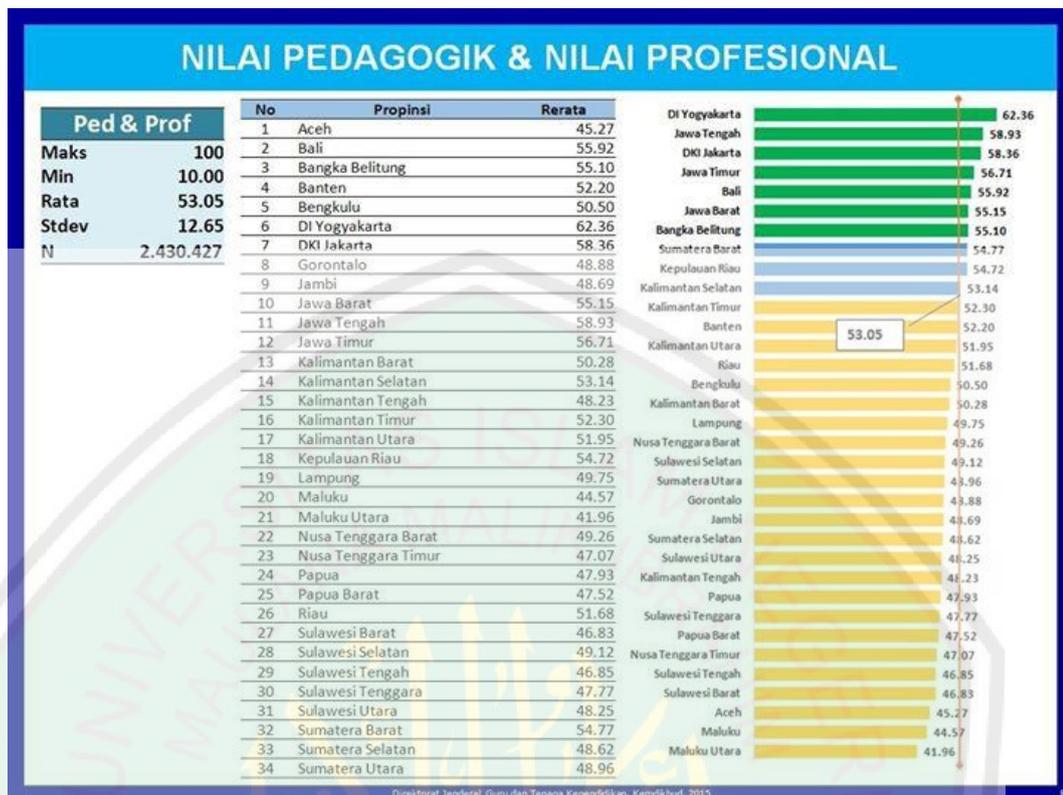
3) Rendahnya kualitas prestasi pendidikan yang dihasilkan; 4) Belum bagusnya animo dan *support* masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan Islam;¹² 5) Sarana dan prasarana yang kurang memadai.¹³ Maimun dan Agus juga berpendapat bahwa lulusan madrasah belum bisa dibanggakan, baik mengenai intelektual ataupun spiritualnya. Dari segi intelektual banyak lulusan madrasah prestasinya jauh dibawah sekolah umum yang sejenis yang berada disekitarnya berdasarkan standar Nilai Ujian Nasional (NUN). Dari segi spiritual, masih banyak lulusan madrasah yang dalam setiap prilakunya belum mencerminkan nilai-nilai Islami, bahkan tidak jarang yang terlibat dalam perkelahian dan perilaku negatif lainnya.¹⁴

Nilai hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) pada tahun 2015 silam juga menunjukkan hasil yang kurang memuaskan, hal tersebut bisa dilihat pada gambar berikut:

¹²Baharuddin dan Moh. Makim, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 2-9

¹³Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas* (Cet. II; Bandung: 1999), hlm. 40-44

¹⁴Agus Maimun & Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan, Lembaga Alternatif di Era Kompetitif* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 8



Gambar: 1.1 Hasil uji kompetensi guru (UKG) tahun 2015
(sumber: <http://www.sekolahdasar.net>)

Gambar diatas adalah hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) yang digelar Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) pada bulan November 2015 yang lalu. Mendikbud Anies Baswedan mengatakan, “rata-rata nilai UKG nasional masih di bawah standar, rata-rata UKG nasional 53,02, sedangkan pemerintah menargetkan rata-rata nilai di angka 55. Selain itu, rata-rata nilai profesional 54,77, sedangkan nilai rata-rata kompetensi pedagogik 48,94.”¹⁵

¹⁵<http://www.sekolahdasar.net/2016/01/inilah-hasil-uji-kompetensi-guru-ukg.html> dikutip dari Okezone, diunduh tgl 14/6/2016

Nilai yang dihasilkan melalui uji kompetensi dasar tersebut menunjukkan bahwa Kemendikbud, supervisor, kepala sekolah dan segenap jajarannya harus bekerja lebih keras untuk meningkatkan kemampuan/potensi yang dimiliki oleh para guru.

Melihat berbagai problematika dalam dunia pendidikan khususnya madrasah/sekolah Islam, maka diperlukan usaha yang keras untuk mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang unggul, salah satu usaha yang bisa dilakukan oleh manajer sekolah adalah dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia. Sebagaimana peran penting sumber daya manusia dalam organisasi, sumber daya manusia juga dapat menentukan maju tidaknya suatu sekolah, sumber daya manusia sebagai komponen utama dalam mewujudkan dan menggerakkan *milieu* sekolah merupakan pengelola sumber-sumber yang lainnya dan dapat menjadikan sumber daya yang ada menjadi lebih produktif, efektif dan efisien. Adapun yang dimaksud dengan sumber daya manusia di sekolah adalah kepala sekolah dan seluruh stafnya, guru dan tenaga kependidikan.

Pada awal perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan, manajer sekolah biasanya telah menyelenggarakan pengenalan dan pelatihan dasar terkait dengan tugas dan kewajiban pegawai di lembaga pendidikan, meskipun dengan menyelenggarakan pengenalan yang sangat komprehensif sekalipun belum menjamin bahwa pegawai baru serta merta dapat melaksanakan tugas dengan memuaskan. Para pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karena

selalu ada cara lain untuk meningkatkan produktifitas kerja.¹⁶ Melihat pada fenomena yang ada, maka diperlukan pengembangan kompetensi sumber daya manusia atau yang disebut dengan manajemen pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia diharapkan mampu menghasilkan manusia yang berkualitas tinggi, sumber daya manusia yang berkualitas tinggi menurut Ndraha adalah “sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif, generatif, inovatif, dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*”.¹⁷

Maka dalam penelitian ini peneliti mengambil tempat di dua sekolah Islam Unggulan yaitu: SD Plus Al-Kautsar di Malang dan MTsN 1 Mataram. Pertama, SD Plus Al-Kautsar berlokasi di Jl. Simpang Laksda. Adi Sucipto (dalam perum Graha Pelita Asri) Malang Jawa Timur. SD Plus Al-Kautsar Malang adalah suatu pendidikan formal jenjang pendidikan dasar dibawah naungan yayasan “Pelita Hidayah”. Sebagai bentuk penyelenggara pendidikan berbasis masyarakat (society based education) SD Plus Al-Kautsar memiliki kekhasan keagamaan yaitu pendidikan dasar terpadu bernuansa Islam yang berusaha menjawab tantangan kebutuhan SDM masa depan yang beriman, berwawasan, menjadi sekolah yang ideal untuk menumbuhkembangkan insan Indonesia yang Islami, cerdas, kreatif, berbudaya dan peduli lingkungan. Sesuai dengan visi SD Plus AL-Kautsar “menjadi sekolah yang ideal untuk

¹⁶Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 182

¹⁷Taliziduhu Ndara, *Pengantar Teori Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), hlm. 12

menumbuh kembangkan insan Indonesia Islami, cerdas, kreatif, peduli dan berbudaya lingkungan” sekolah yang telah terakreditasi A ini mengutamakan pembangunan karakter yang mengusung semangat kebangsaan, cinta tanah air, sehingga diharapkan menghasilkan insan masa depan yang mampu menjawab tantangan di zamannya. SD Plus Al-Kautsar memiliki beberapa program unggulan sebagai upaya untuk mewujudkan visi sekolah, beberapa program tersebut adalah: a) penerapan Multiple Intelligent System dalam , b) character building (CB)/pendidikan berkarakter, c) pembelajaran kontekstual, d) pembelajaran dengan pendekatan tematik (kelas1-3), e) kelas ideal (25-27 siswa tiap kelas) dengan team teching (kelas 1-3), f) pembelajaran al-Qur’an dan muatan diniyah, g) pembelajaran bilingual, h) program pengembangan diri (PD) di kelas 4-5 dan ekstrakurikuler dan i) pembelajaran berbasis multimedia.¹⁸

Kedua, MTsN 1 Mataram yang berlokasi di Jl. Pembangunan B III, Dasan Agung Baru, kota Mataram Nusa Tenggara Barat ini berdiri pada tanggal 1 Agustus 1979, merupakan pemisahan dari PGAN (6 tahun) Mataram, 3 kelas tingkat kelas bawah menjadi MTsN 1 Mataram dan 3 tingkat kelas atas menjadi MAN 2 Mataram, pada tahun 1998 MTsN 1 Mataram dinobatkan sebagai sekolah model/percontohan bersama dengan 52 MTs lainnya di Indonesia, baru pada tahun 2007-2012 dirintis sebagai sekolah Islam unggulan bertaraf Internasioanl di wilayah NTB dan Indonesia bagian timur, adapun beberapa program unggulan yang dimiliki oleh MTsN 1 Mataram adalah: a)

¹⁸SD Plus Al-Kautsar, <http://sdplusalkautsar.sch.id/>, diakses tanggal 26 April 2016

kelas unggulan sebagai sarana pengembangan potensi peserta didik dalam bidang Matematika, Fisika dan biologi, b) briefing pagi setiap hari, c) pembiasaan shalat berjama'ah yang disiplin dan terkontrol, d) shalat duha bersama, e) pondok ramadhan, f) kegiatan pengembangan diri.¹⁹

Melihat pada keunggulan yang dicapai oleh 2 sekolah Islam tersebut, menarik perhatian peneliti untuk menjadikan keduanya sebagai lokasi penelitian dalam rangka meneliti “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan pengembangan SDM di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram?
2. Bagaimana implementasi pengembangan SDM di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram?
3. Bagaimana hasil program pengembangan SDM terhadap komitmen kelembagaan di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan perencanaan pengembangan SDM di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram.

¹⁹MTsN 1 Mataram, <http://mtsnmataran1.sch.id/>, diakses tanggal 20 Januari 2016

2. Mendeskripsikan implementasi pengembangan SDM di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram.
3. Mendeskripsikan hasil program pengembangan SDM di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram.

D. Manfaat Penelitian

Sedangkan kegunaan dari penelitian ini baik secara teoritik substantif maupun secara empirik diuraikan sebagai berikut:

1. Manfaat secara teoritik Substantif
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan suatu model pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam melalui program-program/kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk mewujudkan sekolah Islam unggulan.
 - b. Disamping itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi dunia pendidikan khususnya dalam menggunakan teori-teori ilmu manajemen pendidikan sekolah Islam. Sedangkan bagi lembaga pendidikan khususnya SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram dapat melakukan upaya pengembangan sumber daya manusia yang akan memberikan dampak bagi kemajuan sekolah terkait.
2. Manfaat secara empirik
 - a. Bagi kepala sekolah dan seluruh pengelola sekolah, diharapkan menjadi pertimbangan untuk pengembangan sumber daya manusia dalam rangka menuju sekolah unggulan.

- b. Bagi peneliti lebih lanjut, agar dapat mengembangkan penelitiannya tentang manajemen SDM dalam perspektif yang berbeda. Sehingga, terdapat berbagai pengkayaan wacana sekaligus hasil temuan di lapangan yang mampu membangun sebuah teori baru.
- c. Dapat bermanfaat bagi peserta didik dalam rangka peningkatan pelayanan pendidikan dan pembelajaran.
- d. Bagi mahasiswa agar menjadi bahan rujukan dalam pelaksanaan penelitian yang sejenis.

E. Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas penelitian dilakukan untuk menjelaskan posisi penelitian yang sedang dilaksanakan di antara hasil-hasil penelitian dan/atau buku-buku terdahulu yang bertopik senada. Tujuannya adalah untuk menegaskan kebaruan, orisinalitas, dan urgensi penelitian bagi pengembangan keilmuan terkait. Dalam orisinalitas penelitian ini, penulis mencoba mengemukakan beberapa penelitian yang dilakukan terkait pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Ada beberapa penelitian sebelumnya yang senada dengan tema penelitian ini, diantaranya adalah:

- 1) Yadi Fajri, tesis, 2013. “Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Pesantren”. Fokus penelitian pada perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya manusia berbasis nilai-nilai pesantren, sumber daya manusia yang dimaksud adalah para pengurus atasan pimpinan, wakil pimpinan, koordinator bagian-bagian dan para *ustadz* muda yang tergabung dalam satu organisasi dan sekaligus menjadi staf di bagiannya. Metode

penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi kasus.

- 2) Hidayatussaliki, tesis, 2014. “ Pengembangan Tenaga Pendidik Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Profesional (Studi Kasus di SMP Islam Bani Hasyim Singosari Malang)”. Fokus penelitian pada pengembangan tenaga pendidik (guru) untuk meningkatkan kompetensi profesional. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi kasus.
- 3) Agus Zaenul Fitri, tesis, 2006. “ Manajemen Sekolah Unggul (Studi Kasus tentang Manajemen Pembelajaran pada Madrasah Unggulan di Madrasah Ibtidaiyah Jenderal Sudirman Malang)”. Fokus penelitian pada bentuk manajemen pembelajaran, pelaksanaan manajemen sekolah dalam mengelola pembelajaran dan upaya yang dilakukan guru dalam mendukung kegiatan pembelajaran di MIJS Malang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi kasus.
- 4) Peneliti oleh Riza Ashari, 2015. “Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus di Pondok Modern Gontor Ponorogo dan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri)”. Fokus penelitian pada mutu lulusan pondok pesantren dengan *me-manage* sumber daya guru sebagai fasilitator dalam meningkatkan mutu lulusan pondok pesantren. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi kasus.

5) Husni Bawafi, tesis, 2010. “Efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SMA 2 Sragen)”. Fokus penelitian pada implementasi manajemen sumber daya manusia dan efektivitasnya terhadap peningkatan mutu sekolah. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi implementatif.

Adapun untuk kejelasan posisi penelitian ini terkait perbedaan dan persamaannya dengan penelitian ataupun tulisan sebelumnya yang setema, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2 Kajian Penelitian Terdahulu

| NO | Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian | Persamaan | Perbedaan | Orisinalitas Penelitian |
|----|--|---|---|--|
| 1 | Yadi Fajri, tesis, 2013. “Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Pesantren”. | Meneliti manajemen sumber daya manusia pendidikan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus | Fokus penelitian pada perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya manusia berbasis nilai-nilai pesantren, sumber daya manusia yang dimaksud adalah para pengurus atasan pimpinan, wakil pimpinan, koordinator bagian- | Penelitian di lakukan di 2 Sekolah Islam Unggulan, yakni SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram Penelitian difokuskan kepada pengembangan |

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| | | | bagian dan para <i>ustadz</i> muda yang tergabung dalam satu organisasi dan sekaligus menjadi staf di bagiannya. | sumber daya manusia pendidikan meliputi: perencanaan, implementasi dan hasil dari |
| 2 | Hidayatussaliki, tesis, 2014. “Pembangunan Tenaga Pendidik Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Profesional (Studi Kasus di SMP Islam Bani Hasyim Singosari Malang)”. | Meneliti manajemen pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus | Fokus penelitian pada pengembangan tenaga pendidik (guru) untuk meningkatkan kompetensi profesional | pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia pendidikan yang dimaksud adalah: kepala sekolah, para staf dan guru |
| 3 | Agus Zaenul Fitri, tesis, 2006. “Manajemen Sekolah Unggul (Studi Kasus tentang Manajemen Pembelajaran pada Madrasah Unggulan di Madrasah | Penelitian ditujukan untuk mewujudkan sekolah unggul. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian | Fokus penelitian pada bentuk manajemen pembelajaran, pelaksanaan manajemen sekolah dalam mengelola pembelajaran dan upaya yang dilakukan guru dalam mendukung | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| | Ibtidaiyah Jenderal Sudirman Malang)". | studi kasus | kegiatan pembelajaran di MIJS malang. | |
| 4 | Peneliti oleh Riza Ashari, 2015. "Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus di Pondok Modern Gontor Ponorogo dan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri)". | Meneliti manajemen sumber daya manusia pendidikan (guru) dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus | Fokus penelitian pada mutu lulusan pondok pesantren dengan <i>me-manage</i> sumber daya guru sebagai fasilitator dalam meningkatkan mutu lulusan pondok pesantren. | |
| 5 | Husni Bawafi, tesis, 2010. "Efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SMA 2 Sragen)". | Meneliti implementasi manajemen sumber daya manusia. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian | Meneliti efektivitas manajemen sumber daya manusia terhadap peningkatan mutu sekolah. Menggunakan jenis penelitian berupa studi implementatif. | |

| | | | | |
|--|--|------------|--|--|
| | | kualitatif | | |
|--|--|------------|--|--|

Berbeda dari judul yang sudah dikaji di atas, dalam penelitian ini meskipun penulis menggunakan metode penelitian yang telah banyak digunakan oleh penelitian sebelumnya yaitu metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi multi kasus, namun penulis ingin memfokuskan penelitiannya pada pengembangan sumber daya manusia pendidikan yang meliputi: kepala sekolah, para staf dan guru dengan lebih memfokuskan pada segi perencanaan, implementasi dan hasil pengembangan sumber daya manusia di sekolah Islam untuk mewujudkan sekolah unggul.

F. Definisi Istilah

Definisi istilah merupakan penjelasan atas konsep penelitian yang ada dalam judul penelitian.²⁰ Untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya perbedaan pemahaman terhadap istilah dalam penelitian ini. Maka, perlu adanya definisi istilah sebagai berikut:

1. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan

Manajemen pengembangan sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses yang berhubungan dengan pelatihan dan pengembangan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia baik secara individu ataupun kelompok berdasarkan pada tujuan yang jelas, dengan melakukan tahapan pengembangan sebagai berikut: 1) Penentuan kebutuhan; 2) Penentuan sasaran; 3) Penetapan isi Program; 4) Identifikasi prinsip-prinsip belajar; 5) Pelaksanaan program; 6) Identifikasi manfaat; 7) Penilaian

²⁰Wahid Murni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* (Malang: PPs UIN Malang, 2008), hlm. 17

pelaksanaan manfaat. Adapun sumber daya manusia pendidikan yang dimaksud adalah kepala sekolah, para staf (wakil kepala sekolah, urusan kurikulum, hubungan masyarakat dan tata usaha), dan guru.

2. Sekolah Islam Unggul

Sekolah Islam unggul adalah sekolah yang dikembangkan dan dikelola sebaik-baiknya dengan mengarahkan semua komponennya untuk mencapai hasil lulusan yang lebih baik dan cakap dari pada lulusan sekolah lainnya serta mengimplementasikan konsep pendidikan islam yang berlandaskan pada Al-Quran dan As sunnah.

Sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (*output*) pendidikannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (*input*), proses pendidikan, guru, tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.

G. Sistematika Pembahasan

Dalam penelitian ini penulis membuat kerangka dalam penulisan sebagai berikut:

1. Bab pertama adalah pendahuluan yang di dalamnya terdapat: a. Konteks penelitian, b. Fokus penelitian, c. Tujuan penelitian, d. Manfaat penelitian, e. Orisinalitas penelitian, f. Definisi istilah, g. Kerangka berpikir.
2. Bab kedua, penulis menuangkan landasan teori dengan disertai dengan Kerangka teori. Dimana dalam bab ini membahas tentang: a. Manajemen pengembangan sumber daya manusia, 1) Pengertian manajemen

pengembangan sumber daya manusia, 2) Langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia, b. Konsep sekolah unggul, 1) Hakikat sekolah unggul, 2) Karakteristik sekolah unggul, 3) mewujudkan lembaga pendidikan Islam unggulan

3. Bab ketiga, penulis memaparkan metodologi penelitian dengan komposisi diantaranya: a. Pendekatan dan jenis penelitian, b. Lokasi penelitian, c. Kehadiran peneliti, d. Data dan sumber data, e. Prosedur pengumpulan data, f. Teknis analisis data, g. Pengecekan keabsahan data.
4. Bab keempat pemaparan data hasil penelitian. Paparan Data: a. Konsep sekolah Islam unggulan: 1) Konsep sekolah unggul SD Plus Al-Kautsar: a) Aspek *input*, b) Aspek proses, c) Aspek *output*. 2) Konsep sekolah unggul MTsN 1 Mataram: a) Aspek *input*, b) Aspek proses, c) Aspek *output*. b. Gambaran manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidikan: 1) Gambaran manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidikan SD Plus Al-Kautsar Malang: a) Penentuan kebutuhan, b) Penentuan sasaran, c) Penentuan program, d) Prinsip-prinsip belajar, e) Pelaksanaan program, f) Penilaian pelaksanaan program. 2) Gambaran manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidikan MTsN 1 Mataram: a) Penentuan kebutuhan, b) Penentuan sasaran, c) Penentuan program, d) Prinsip-prinsip belajar, e) Pelaksanaan program, f) Penilaian pelaksanaan program.
5. Bab kelima adalah analisis pembahasan, yang meliputi: a. Analisis tentang sekolah Islam unggul: 1) Analisis keunggulan SD Plus Al-Kautsar Malang:

- a) Aspek *input*, b) Aspek proses, c) Aspek *output*. 2) Analisis keunggulan MTsN 1 Mataram: a) Aspek *input*, b) Aspek proses, c) Aspek *output*. b. Analisis manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidikan: 1) Analisis manajemen pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan SD Plus Al-Kautsar: a) Penentuan kebutuhan, b) Penentuan sasaran, c) Penentuan program, d) Prinsip-prinsip belajar, e) Pelaksanaan program, f) Penilaian pelaksanaan program. 2) Analisis manajemen pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan MTsN 1 Mataram: a) Penentuan kebutuhan, b) Penentuan sasaran, c) Penentuan program, d) Prinsip-prinsip belajar, e) Pelaksanaan program, f) Penilaian pelaksanaan program. c. Perbandingan SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram: 1) perbandingan perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram, 2) perbandingan implementasi pengembangan sumber daya manusia di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram, 3) Perbandingan dampak/hasil program pengembangan sumber daya manusia di SD Plus AL-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram. d. Penyusunan proposisi dari analisis lintas kasus.
6. Bab keenam, merupakan penutup dan saran yang memberikan hasil penelitian dan juga saran dari hasil penelitian. Terakhir dilampiri dengan daftar rujukan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

Manajemen pengembangan sumber daya manusia tersusun dari tiga istilah, yaitu “Manajemen”, “Pengembangan” dan “Sumber Daya Manusia”. Manajemen menurut Ir. Tom Degeenars adalah: *“Management is defined as a process dealing with guided group activity and based on distinct objectives which have to be achieved by the involmen of human and non-human resources”* suatu proses yang berhubungan dengan bimbingan kegiatan kelompok, berdasarkan tujuan jelas yang harus dicapai dengan menggunakan sumber-sumber tenaga manusia dan bukan tenaga manusia.²¹

Pengertian tersebut senada dengan pendapat George R. Terry, ia berpendapat bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.²² H. Koontz & O’Donnel juga mengemukakan : *“Management involves getting things done through and with people.”*²³ Manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang lain.

²¹LAN RI, *System Analysis and Quantitative Techniques*, Vol 1 (Jakarta: IBRD/UN Project INS/77/XO, 1978), hlm. 4

²²Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif* (Cet. IV; Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), hlm. 39

²³Soewarni Handayani, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Cet. X; Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1990), hlm. 19

Robert Kreitner menyatakan bahwa manajemen adalah proses bekerja dengan dan melalui orang-orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah. Proses ini berpusat pada penggunaan secara efektif dan efisien terhadap sumber daya manusia.²⁴ lebih rinci lagi James A. F. Stoner menyatakan manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai upaya dari anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²⁵

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan pada suatu organisasi dengan memanfaatkan tenaga/daya manusia dan non manusia, dan menjadikan daya manusia sebagai faktor utama penentu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, hal ini dibuktikan dengan sebagian besar dari pendapat di atas jelas mengemukakan bahwa tujuan bisa dicapai dengan menggunakan sumber daya manusia. oleh karena itu *manager/leader* suatu organisasi harus bijak dalam pendayagunaan dan pengembangan potensi sumber daya yang dimilikinya.

Sedangkan makna dari “Sumber Daya Manusia” menurut Nawawi dijelaskan dalam 3 definisi: 1. Manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan); 2. Potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan

²⁴Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah* (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), hlm. 35

²⁵AM. Kadarman dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen* (Cet. V; Jakarta: Garmedia Pustaka Utama, 1997), hlm. 9

eksistensinya; dan 3. Potensi yang merupakan *asset* dan berfungsi sebagai modal (*nonmaterial/nonfinancial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.²⁶ Dari pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah potensi yang dimiliki oleh manusia dalam suatu organisasi dan dengan potensinya dapat mewujudkan eksistensi organisasi.

Pengembangan secara sederhana memiliki pengertian sebagai suatu proses, cara pembuatan.²⁷ Lebih jelasnya M. Arifin berpendapat bahwa pengembangan bila dikaitkan dengan pendidikan berarti suatu proses perubahan secara bertahap yang berkecendrungan lebih tinggi dan meluas serta mendalam dan secara menyeluruh dapat tercapai suatu kesempurnaan atau kematangan.²⁸ Pemaparan diatas menunjukkan bahwa pengembangan adalah usaha yang dilakukan secara sadar untuk meningkatkan potensi yang sudah dimiliki oleh suatu organisasi menuju pada potensi/kemampuan diatas kebutuhan saat ini agar dapat memenuhi tuntutan di masa yang akan datang.

Dalam konsep Islam, kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM ini dapat dilakukan dengan meneladani perilaku Rasulullah SAW dalam melatih, memotivasi, dan mengembangkan sahabatnya sudah sangat banyak

²⁶Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif* (Cet. IV; Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), hlm. 40

²⁷A.S. Mundar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Pembangunan Nasional* (Jakarta: Djaya Pirusa, 1981), hlm. 9

²⁸M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hlm. 45

dijelaskan dalam Hadits beliau. Sinn dalam Yasin menyebutkan salah satu di antaranya, yaitu;²⁹

Diriwayatkan dari Ali ra, bersabda Rasulullah: Rasulullah mengutusku ke Yaman untuk menjadi hakim, kemudian saya berkata: “Ya Rasulullah, engkau mengutusku sedangkan aku masih muda belia, sedangkan aku tidak memiliki ilmu peradilan?” Rasulullah menjawab: “Sesungguhnya Allah akan memberi hidayah kepadamu, dan menetapkan lisanmu. Ketika datang kepadamu dua orang yang sedang berseteru maka janganlah engkau menetapkan keputusan sampai engkau mendengarkan perkataan pihak kedua, sebagaimana engkau mendengarkan perkataan pihak pertama. Hal ini akan menjadi lebih berhati-hati dan bersih bagimu dalam memutuskan peradilan.” Ali berkata: “Setelah itu tidak ada keraguan lagi bagiku dalam memberikan keputusan”.

Hadist ini menerangkan bagaimana Rasulullah SAW melatih sepupunya Ali bin Abi Thalib ra dalam mendelegasikan tugas serta memutuskan suatu perkara yang apabila terjadi dalam pelaksanaan tugas tersebut.

Rasulallah SAW juga bersabda dalam haditsnya:

مَنْ كَانَ يَوْمُهُ خَيْرًا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ رَابِحٌ. وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ مِثْلَ أَمْسِهِ فَهُوَ مَعْبُودٌ.
وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ شَرًّا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ. (رواه الحاكم)

²⁹Sinn dalam Yasin 2011

Artinya : “Siapa harinya lebih baik dari kemarin maka beruntung, siapa yang harinya sama dengan kemarin maka merugi, dan siapa yang harinya lebih buruk dari kemarin maka celaka” (H.R. Hakim)

Hadits di atas menunjukkan bahwa keberuntungan bagi *insan* yang dapat memaknai hidupnya lebih baik dari hari-hari sebelumnya, tidak sama kualitas kehidupannya dengan hari kemarin dan tidak pula dengan hari ini. Maka, untuk mendapatkan kualitas hidup yang lebih baik dari hari ini dan esok diperlukan sebuah perencanaan yang berkualitas pula.

Sehingga berdasarkan uraian di atas dapat ditegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilakukan dan dimulai dengan perencanaan, kemudian dilanjutkan dengan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia menggunakan pendekatan-pendekatan/metode tertentu dalam upaya mencapai tujuan individu maupun organisasi yang lebih baik dari pencapaian sebelumnya.

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kualitas profesional dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.³⁰ Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam

³⁰Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi keempat (Cet; IV, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 11

melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan sumber daya manusia, karena investasi di dalam pengembangan sumber daya manusia akan mendatangkan *veedback* yang jauh lebih besar.

Para pegawai dan para manajer dengan pelatihan, pengembangan, pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.³¹ Maka, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kinerja pegawai dalam mencapai hasil yang ditetapkan dengan melalui proses sifat pengembangan yaitu; pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan dan pengembangan sikap.

Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.³² Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.³³

Menurut Suprihanto mengemukakan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan

³¹Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resouce Management*, hlm. 67

³²Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 62

³³John Suprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai* (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 74

ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dalam menghadapi persoalan–persoalan organisasi.³⁴

Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan. Menurut Husnan, arti dari pengembangan pegawai merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

3. Tahapan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam perspektif teori manajemen pengembangan sumber daya manusia (MSDM) terdapat dua pendekatan/strategi, yaitu: pendekatan “buy” dan “make”. Pendekatan “buy” adalah pendekatan yang berorientasi pada penarikan (*recruitment*) sumber daya manusia, sedangkan pendekatan “make” yakni pendekatan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia yang ada baik berupa pendidikan, pelatihan dan bimbingan.³⁵ Teori ini menunjukkan bahwa pendekatan *buy* dan *make* merupakan dua jalur pendekatan yang dapat diupayakan oleh manajer untuk melakukan pengembangan terhadap mutu sumber daya manusia di lembaganya.

³⁴John Suprihanto, *Penilaian Kinerja*, hlm. 74

³⁵Fatah Yasin, lihat Alwi S., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi I (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 88-90

Prof. Dr. Sondang P. Siagian mengatakan, untuk meningkatkan kemampuan para karyawan perlu dilakukan tujuh langkah pengembangan sebagai berikut:³⁶ 1) Penentuan kebutuhan; 2) Penentuan sasaran; 3) Penetapan isi program; 4) Identifikasi prinsip-prinsip belajar; 5) Pelaksanaan program; 6) Identifikasi manfaat; 7) Penilaian pelaksanaan program.

Harvard Business Essentials menganjurkan langkah pengembangan sumber daya manusia dimulai dengan: 1) memahami pekerja; 2) mengembangkan rencana; 3) menyusun taktik dalam mengembangkan pekerja.³⁷

Sedangkan Sonnenfeld dan Maury Peipert mengemukakan ada 4 tipologi pengembangan mutu sumber daya manusia, yaitu : 1) Tipe *club*; 2) tipe *baseball team*; 3) tipe *academy*; dan 4) tipe *fortress*. Dengan penjelasan sebagai berikut:³⁸

a. Tipe *Club*, adalah tipe pengembangan sumber daya manusia yang menggunakan strategi *low cost controlling* (bersaing melalui peningkatan efisiensi biaya pemeliharaan kualitas). Kebijakan lembaga menekankan pada pendekatan “*make approach*” yaitu pengembangan sumber daya manusia setelah seseorang diangkat di dalam suatu lembaga, menekankan kegiatan *training* dan *development* sebagai upaya

³⁶Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cet. XIX; Jakarta: 2011), hlm. 185-186

³⁷Hardvard Business Essentials, *Performance Management* (Boston: Hardvard Business School Press, 2006), hlm. 94

³⁸Fatah Yasin, lihat Greer C. R, *Strategy and Human Resources, A GeneralManagerial Prespective* (Prentice Hall, Inc, 1995), hlm. 99-111

pengoptimalan kinerja pegawai. Penilaian kinerja guru dititik beratkan pada komitmen dan loyalitas.

- b. Tipe *Baseball team*, adalah tipe strategi pengembangan sumber daya manusia dimana lembaga menjalankan strategi inovasi. Pendekatan dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia pada lembaga tipe ini, cenderung “*buy approach*” pemenuhan kebutuhan manusia diutamakan yang sudah berkualitas jadi. Dalam kaitannya dengan penilaian kinerja, sistem penilaian berorientasi pada hasil dan kurang berorientasi pada loyalitas, komitmen dan sebagainya.
- c. Tipe *Academy*, adalah tipe pengembangan sumber daya manusia yang orientasi lembaganya mengombinasikan tipe *club* dan *baseball*, dimana lembaga pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia dimulai dari proses rekrutmen tenaga, sampai dengan melakukan pembinaan, pelatihan, dan pendidikan serta kegiatan lain yang dapat menunjang karir dan mutu pegawai.
- d. Tipe *fortres*, adalah tipe yang berorientasi pada tingkat persaingan yang tinggi sehingga orientasi strategi ini cenderung bersifat *retrenchment* (pengurangan) dan hanya mempertahankan individu-individu tertentu yang menjadi pendukung utama fungsi-fungsi lembaga dan penarikan tenaga bersifat pasif.

Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penyusunan program kerja dalam pengembangan sumber daya manusia menurut Anwar Prabu Mangkunegara adalah:³⁹

- a. Mengidentifikasi kebutuhan dan sasaran pengembangan.
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan.
- c. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya
- d. Mengadakan percobaan dan revisi
- e. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Sedangkan untuk merencanakan program kerja menurut Rosady yang di kutip oleh Nasution ada beberapa tahapan sebagai berikut:⁴⁰

- a. Menganalisis perilaku umum dan hubungan organisasi terhadap lingkungan.
- b. Menentukan dan memahami secara benar perilaku tiap-tiap kelompok terhadap organisasi.
- c. Menganalisis tingkat opini publik, baik ke dalam maupun ke luar.
- d. Mengantisipasi kecenderungan masalah yang potensial, kebutuhan dan kesempatan.
- e. Menentukan formulasi dan merumuskan kebijakan.
- f. Merencanakan alat atau cara yang sesuai untuk meningkatkan atau merubah perilaku kelompok masyarakat sasaran.

³⁹A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan*...., hlm. 52

⁴⁰Zulkarnain Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan: Konsep, Fenomena, dan Aplikasinya* (Malang: UMM Press, 2010), hlm. 95

4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya.⁴¹

Hal serupa juga dinyatakan oleh Schermerhour, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien, komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi dengan sangat kuat dengan organisasi dan merasa bangga memepertimbangkan dirinya sebagai anggota.⁴²

Colquitt, LePine dan Wesson mengemukakan ada tiga tipe komitmen organisasional:⁴³

- 1) *Affective Commitmen* sebagai *emotion-based* : keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai perlengkapan emotional, dan pelibatan pelibatan dengan organisasi.
- 2) *Continuance Commitment* sebagai *cost-based* : keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran tentang biaya yang berkaitan dengan meninggalkannya. Termasuk alasan *cost-based* untuk tetap tinggal masalah gaji, tunjangan dan promosi.
- 3) *Normatif Commitment* sebagai *obligation-base* : keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban.

⁴¹Jason A. Colquit dkk, *Organizational Behaviour* (New York: McGraw-Hill, 2011), hlm. 69

⁴²Jr. Schermerhorn, *Organizational Behaviour* (Ney Jersey: John Wiley & Sons, 2011), Hlm. 72

⁴³Jason A. Colquit dkk, *Organizational Behaviour* (New York: McGraw-Hill, 2011), hlm. 70

Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

B. Konsep Sekolah Unggul

1. Hakikat Sekolah Unggul

Sekolah unggulan adalah sekolah yang efektif menggunakan peningkatan budaya mutu, pengembangan kesempatan belajar, memelihara kendali mutu (*quality control*), penggunaan kekuasaan, pengetahuan dan informasi secara efisien.⁴⁴

Maka untuk menuju sekolah unggul diperlukan komitmen yang terkoordinasi dari setiap komponen internal maupun eksternal, mulai dari murid, guru, kepala sekolah, orang tua murid, masyarakat dan pemerintah daerah adalah satu sistem yang saling memperkuat, mengukuhkan dalam membangun sikap, pengetahuan, keterampilan dan wadah berbagai informasi.

Bafadal mengatakan bahwa untuk mencapai kriteria sekolah unggul dituntut adanya tenaga, fasilitas, dan dana yang memadai, dan tidak semua sekolah dapat memenuhinya. Secara teknis, pengembangan sekolah unggul menuntut adanya tenaga yang profesional dan fasilitas yang memadai.⁴⁵

⁴⁴Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Cet. II; Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2013), hlm. 113

⁴⁵Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 28

2. Karakteristik Sekolah Unggul

Sekolah/madrasah unggul biasanya diistilahkan dengan sekolah berprestasi, sekolah efektif atau sekolah inti. Karakteristik dari sekolah/madrasah berprestasi adalah sebagai berikut:⁴⁶

- a. Dari aspek *Output*: 1) Prestasi akademik ditunjukkan dengan nilai ujian nasional, lomba karya ilmiah, lomba mata pelajaran (IPA, Matematika, Bahasa Inggris, Fiiika), cara-cara berberpikir (deduktif, induktif, nalar, divergen dan lain-lain); 2) Prestasi non-akademik ditunjukkan dengan keingin tahuan yang tinggi, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga dan kesenian, kepramukaan, dan lain-lain.
- b. Dari aspek proses: 1) Proses belajar mengajar efektif; 2) Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang kuat; 3) Lingkungan sekolah/madrasah yang aman dan tertib; 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; 5) Memiliki budaya mutu; 6) Memiliki team work kompak, cerdas, dinamis; 7) Memiliki kemandirian; 8) Adanya partisipasi yang tinggi dari masyarakat; 9) Mempunyai keterbukaan; 10) Mempunyai kemampuan untuk berubah baik psikologis maupun fisik; 11) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; 12) Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; 13) Mempunyai komunikasi yang baik; 14) Mempunyai akuntabilitas; 15) Memiliki dan menjaga sustainabilitas dalam program dan pendanaan.

⁴⁶Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), hlm. 104-105

- c. Dari aspek *Input*: 1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas; 2) Adanya sumber daya yang tersedia dan siap; 3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; 4) Memiliki harapan prestasi tinggi; 5) Fokus pada pelanggan (khususnya siswa); 6) Adanya input manajemen, yang ditandai dengan tugas yang jelas, rencana rinci dan sistematis, program yang mendukung pelaksanaan rencana dan sistematis pengendali mutu yang efektif.

Melihat pada karakteristik sekolah unggul yang dipaparkan oleh Muhaimin di atas menggambarkan bahwa untuk mewujudkan sekolah unggul/kompetitif maka dimulai dari input yang baik, kemudian disempurkan dengan proses pelaksanaan yang beraskan pada tujuan yang jelas sehingga dengannya menghasilkan output yang berkualitas.

3. Mewujudkan Lembaga Pendidikan Islam Unggulan

Ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan dalam rangka mewujudkan sekolah/madrasah berprestasi, yaitu:⁴⁷

- a. Membangun berbagai kekuatan di sekolah/madrasah yang meliputi:
- 1) Memiliki guru yang mempunyai kompetensi dedikasi dan komitmen yang tinggi.
 - 2) Memiliki siswa yang berprestasi, yakni siswa berprestasi lahir dari proses pembelajaran yang kreatif dan efektif.
 - 3) Mengembangkan sumber belajar yang tidak hanya berpusat pada guru.

⁴⁷Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), hlm. 105-112

- 4) Memiliki budaya sekolah/madrasah yang kokoh.
- 5) Memiliki seorang tokoh panutan di sekolah/madrasah.
- 6) Memiliki motivasi yang tinggi untuk mampu bersaing.
- 7) Menciptakan kebersamaan yang erat dari berbagai komponen yang ada di dalam komunitas sekolah/madrasah.

b. Memperkuat kepemimpinan (*leadership*) dan manajemen sekolah atau madrasah.

c. Membangun pencitraan (*image building*) sekolah/madrasah.

d. Mengembangkan program-program unggulan.

e. Mengubah *mindset* atau cara berpikir umat Islam.

f. Perlunya pengembangan pendidikan Islam di era globalisasi untuk menerapkan 4 :

- 1) *substantive*, yakni lembaga pendidikan Islam perlu menyajikan program-program yang komprehensif.
- 2) *bottom up*, yakni lembaga pendidikan Islam harus tumbuh dan berkembang dari bawah.
- 3) *deregulatory*, yakni lembaga pendidikan Islam sedapat mungkin tidak terlalu terikat pada ketentuan-ketentuan baku yang terlalu sentralistik dan mengikat.
- 4) *cooperative*, yakni lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan jaringan kerja sama, baik antara sesama lembaga pendidikan Islam ataupun dengan yang lainnya pada tingkat nasional, regional, maupun internasional.

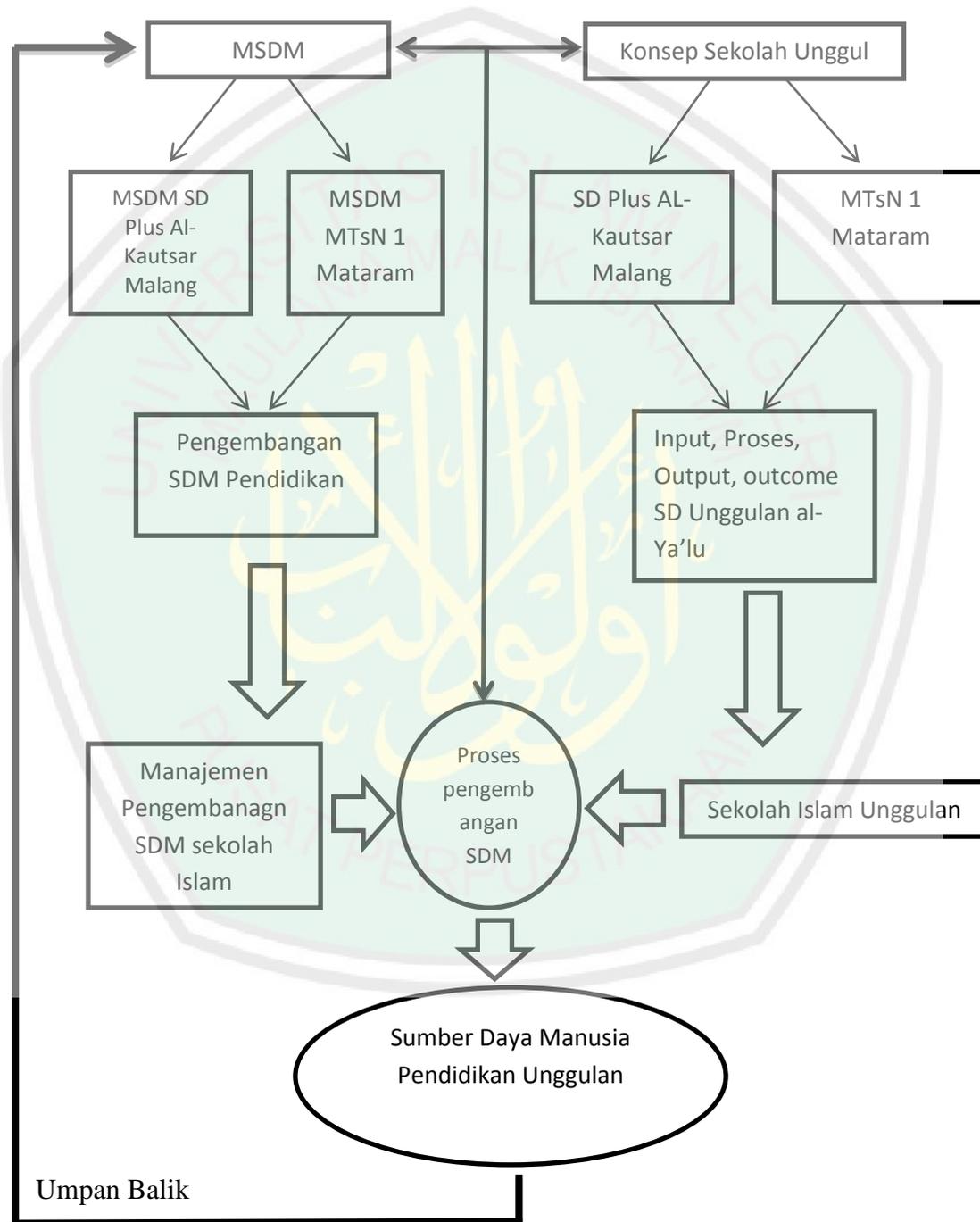
Sedangkan Baharuddin dan Moh. Makin berpendapat bahwa untuk menjadi lembaga pendidikan Islam unggul dapat dicapai melalui tiga tahap berikut:⁴⁸ 1) pengembangan kepemimpinan; 2) pengembangan sumber daya manusia; 3) pengembangan dukungan masyarakat.



⁴⁸Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam, Transformasi Menuju Sekolah/ Madrasah Unggul* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 170-172

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan fokus dan rumusan masalah, maka kerangka berpikir penelitian ini dapat dibayangkan sebagaimana berikut:



Bagan 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mendalam tentang manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidikan untuk mewujudkan sekolah Islam unggul, maka untuk mendapatkannya dibutuhkan metode penelitian yang dapat memahami makna tingkah laku masyarakat sekolah (internal/eksternal), mendeskripsikan berbagai macam fenomena, kegiatan dan interaksi yang kompleks, serta mendeskripsikan tipe-tipe informasi. Pada akhirnya penelitian ini diharapkan mampu mendeskripsikan fenomena yang ada pada SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pendidikan.

Untuk itu peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena pendekatan kualitatif menurut Sanapiah Faisal dapat memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipan, mendiskripsikan latar dan interaksi yang kompleks, eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe-tipe informasi, dan mendiskripsikan fenomena.⁴⁹ Adapun jenis penelitian kualitatif yang sesuai dengan penelitian ini adalah jenis studi kasus, studi kasus merupakan penelitian dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, even, proses, institusi atau kelompok sosial) serta

⁴⁹Sanapiah faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasinya* (Malang: YA3, 1990), hlm. 22

mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu.⁵⁰

Dengan studi kasus peneliti mampu mendeskripsikan fenomena yang ada di SD Plus AL-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram secara global sehingga pembaca akan mendapatkan “*feeling*” dari waktu dan tempat yang diteliti. Adapun fenomena yang dapat diamati dengan menggunakan studi kasus adalah manusia, peristiwa serta dokumentasi. Manusia yang dimaksud dalam pengamatan ini adalah: kepala sekolah sebagai *manajer*, *administrator*, dan *supervisor*, wakil kepala sekolah sebagai pembantu utama kepala sekolah, urusan kurikulum sebagai penyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran dan tata usaha sebagai pengelola pembinaan dan pengembangan karir pegawai (staf tata usaha), selain itu pengamatan juga dilakukan kepada guru mata pelajaran dan wali kelas sebagai obyek dari implementasi pengembangan sumber daya manusia di SD Plus AL-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram.

Peristiwa yang diamati untuk mendukung penelitian ini adalah; perencanaan pengembangan sumber daya manusia, aktualisasi perencanaan pengembangan sumber daya manusia dan hasil program pengembangan sumber daya manusia. Untuk lebih menunjang validitas penelitian maka studi kasus juga dilengkapi dengan pengamatan terhadap dokumentasi yang meliputi catatan-catatan yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia pendidikan, foto-foto kegiatan dan lain sebagainya.

⁵⁰Jhon W. Creswell, *Quality Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditional* (London: SAGE Publication, 1998), hlm. 38

Hal ini sesuai dengan pendapat yang mengatakan bahwa studi kasus merupakan studi yang meliputi penelitiannya dapat berupa manusia, peristiwa, latar serta dokumentasi, dan sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas, sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing untuk memahami berbagai kaitan yang ada di antara variabel-variabelnya.⁵¹

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di SD *Plus AL-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram*. SD *Plus AL-Kautsar* berlokasi di Jl. Simping Laksda. Adi Sucipto kota Malang Jawa Timur, sedangkan MTsN 1 Mataram berlokasi di Jl. Pembangunan B III Dasan Agung Baru kota Mataram Nusa Tenggara Barat. Pemilihan lokasi secara umum didasarkan pada pertimbangan kelayakan obyek yang memungkinkan untuk mendapatkan data dan informasi yang dapat menunjang tercapainya tujuan penelitian, yakni mengenai manajemen pengembangan sumber daya manusia untuk mewujudkan sekolah Islam unggul.

Selain pertimbangan umum di atas, yang menjadi pertimbangan khusus adalah bahwa SD Plus Al-Kautsar Malang adalah sekolah dasar terpadu bernuansa Islami yang menerapkan budaya mutu dengan sarana prasarana berbasis lingkungan, SD Plus Al-Kautsar juga telah berhasil meraih penghargaan sebagai sekolah Adiwiyata Mandiri karena telah berhasil menjadikan sekolah sebagai tempat yang baik dan idela sebagai tempat dimana

⁵¹Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam ilmu-ilmu sosial dan keagamaan* (Malang: Kalimasahada Press, 1996), hlm. 57

dapat diperoleh segala ilmu pengetahuan dan norma kehidupan, selain memiliki program-program unggulan sebagai program yang diterapkan untuk mencapai pada visi sekolah, SD Plus Al-Kautsar juga memiliki prestasi yang tidak bisa dilihat dengan sebelah mata, beberapa prestasi yang telah diraih oleh SD Plus Al-Kautsar adalah: siswa peraih nilai ujian sekolah tertinggi kota Malang 2014/2014, siswa teladan (Pa & Pi) juara 3 tingkat kota Malang, Olimpiade IPS & IPA juara 1 tingkat kota Malang, olimpiade MIPA juara 3 tingkat kota Malang, PMR Mula juara 1 tingkat provinsi, Kader Tiwisada juara 2 tingkat provinsi, parade drum band klasmen SD brass juara 1 tingkat kota Malang dan lain sebagainya.⁵²

Selain SD Plus Al-Kautsar peneliti juga melakukan penelitian di MTsN 1 kota Mataram. *MTsN 1 Mataram merupakan sekolah unggulan di Nusa Tenggara Barat, sekolah yang berdiri pada tahun 1979 ini selain ditunjuk sebagai sekolah model untuk daerah kota Mataram ia juga merupakan sekolah Islam unggulan bertaraf internasional hal ini dirintis semenjak tahun 2007-2012, selain memiliki beberapa program unggulan MTsN 1 Mataram telah meraih beberapa prestasi, antara lain: juara umum Olimpiade Matematika se-NTB pada tahun 2012, juara 1 lomba cerdas cermat MIPA 2015, juara umum Kompetisi Sain Madrasah (KSM) dan Ajang Kompetisi Seni dan Olahraga Madrasah (AKSIOMA) tingkat kota Mataram pada tahun 2015, dan lain*

⁵²Brosur SD Plus Al-Kautsar

sebagainya. Selain itu MTsN 1 Mataram merupakan satu-satunya MTsN yang memiliki program kelas unggulan di kota Mataram.⁵³

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor di atas maka peneliti pun tertarik untuk menggali lebih dalam tentang manajemen pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan tersebut.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti sebagai instrumen kunci (*the key instrument*)⁵⁴ hal ini karena penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti, peneliti hadir dan melakukan pengumpulan data secara langsung ke tempat penelitian, melakukan wawancara secara terstruktur kepada informan dan mengumpulkan dokumen yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia pendidikan di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram.

Salah satu unsur terpenting dalam penelitian kualitatif adalah karena peneliti terlibat langsung dalam situasi dan kondisi yang terjadi di lokasi penelitian, oleh karena itu peneliti berusaha selalu memusatkan perhatian pada kenyataan atau kejadian yang berhubungan dengan manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidikan di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram, sebagaimana yang dikemukakan oleh Ghony dan Almanshur bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti terlibat dalam situasi fenomena yang diteliti

⁵³Profil MTsN 1 Mataram

⁵⁴Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 233

sehingga peneliti diharapkan selalu memusatkan perhatiannya pada kenyataan atau kejadian dalam konteks yang diteliti.⁵⁵

Adapun hal yang perlu dihindari oleh peneliti adalah memberi kesan berupa sikap, tindakan atau perkataan yang dapat merugikan informan (subyek penelitian). Sebab, jika hal itu terjadi, maka dapat dipastikan bahwa peneliti tidak akan dapat menghasilkan penelitian yang maksimal, karena terdapat satu pihak yang dirugikan.

D. Data dan Sumber Penelitian

1. Data

Dari cara peneliti memperolehnya, data dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang bersifat langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertama di lapangan.⁵⁶ Dalam hal ini data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari informan melalui pengamatan, catatan lapangan dan interview terkait pengembangan sumber daya manusia di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh pihak lain, bukan peneliti sendiri untuk tujuan lain. Artinya, peneliti adalah tangan kedua yang sekedar mencatat, mengakses atau meminta data tersebut (yang

⁵⁵M. Djunaedi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif; Edisi Revisi* (Yogyakarta: Arruz Media, 2012), hlm. 14

⁵⁶Sumardi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo, 1998), hlm. 48

kadang sudah berupa informasi) ke pihak lain yang telah mengumpulkannya di lapangan.⁵⁷ Dalam konteks penelitian ini maka yang digolongkan data sekunder adalah dokumentasi terkait dengan renstra lembaga terkait, buku-buku panduan pelaksanaan manajemen pengembangan sumber daya manusia, serta dokumentasi pendukung lainnya.

2. Sumber Data

Sumber data terdiri dari manusia dan non-manusia. Data dari manusia diperoleh dari orang yang mengetahui tentang permasalahan sesuai dengan fokus penelitian, sedangkan sumber data dari non manusia diperoleh dari observasi lokasi penelitian (SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram) dan dokumentasi. Sumber data wawancara dilakukan kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, urusan kurikulum, guru mata pelajaran, wali kelas dan kepala tata usaha, sumber data dari observasi lapangan berupa peristiwa atau fenomena di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram, sedangkan sumber data yang berasal dari dokumentasi dipilih berdasarkan relevansi dengan pengembangan sumber daya manusia pendidikan untuk mewujudkan sekolah unggul, seperti catatan-catatan (berupa catatan perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan, catatan agenda kegiatan sekolah), rekaman gambar/video kegiatan dan lain sebagainya.

⁵⁷Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan* (Jakarta: PT. Gramedia pustaka Utama, 2006), hlm. 32

E. Prosedur Pengumpulan Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan 3 prosedur pengumpulan data, yaitu; 1) observasi, 2) wawancara, dan 3) dokumentasi.

1. Observasi

Sebagai metode ilmiah observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diselidiki.⁵⁸ Kartini Kartono mengatakan bahwa observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan.⁵⁹ Merujuk pada pengertian diatas maka dalam metode ini peneliti menggunakan teknik observasi non partisipan, artinya peneliti tidak ikut dalam proses kegiatan yang dilakukan hanya mengamati dan mempelajari kegiatan dalam rangka memahami, mencari jawaban dan mencari bukti terhadap aktivitas dan manajemen pengembangan sumber daya manusia.

Disamping itu, metode observasi digunakan peneliti untuk mengumpulkan data tentang gambaran umum SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram, seperti proses belajar mengajar, pelayanan pendidikan, kegiatan sekolah non formal serta kegiatan perkumpulan fungsionaris akademisi. Dalam hal ini peneliti mendatangi lembaga tersebut guna memperoleh data yang kongkret tentang hal-hal yang menjadi objek penelitian, adapun orang yang dijadikan sumber penelitian dalam hal ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, urusan kurikulum, kepala tata

⁵⁸Sutrisno Hadi, *Metodologi Research II* (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), hlm. 136

⁵⁹Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Research Sosial* (Bandung: CV. Mandar Maju, 1990), hlm. 157

usaha, wali kelas dan guru mata pelajaran, selain untuk melihat dan mengamati langsung dari dekat seluruh kegiatan sekolah Islam yang berkaitan dengan implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan dampaknya terhadap sekolah unggul. Tahap observasi yang dilakukan peneliti diantaranya sebagai berikut:

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|--|
| Tahap Deskripsi | Tahap Reduksi | Tahap Verifikasi |
| Memasuki situasi sosial: ada tempat, aktor dan aktivitas | Menentukan Fokus: memilih diantara yang telah dideskripsikan | Menjadi komponen yang lebih rinci dan menyimpulkan |

Gambar 3.1 Tahap Observasi

2. Wawancara

Metode wawancara ini digunakan untuk memperoleh data tentang manajemen pengembangan sumber daya manusia di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram, wawancara dilakukan kepada kepala sekolah, para staf (wakil kepala sekolah, urusan kurikulum, tata usaha, wali kelas) dan guru. Untuk melakukan wawancara ini peneliti memerlukan pedoman, pedoman wawancara telah disiapkan oleh peneliti secara terstruktur (ditentukan, dirancang dan ditulis oleh peneliti).

Wawancara sebisa mungkin dilakukan melalui tatap muka langsung, namun jika tidak memungkinkan dilakukan melalui via telepon atau perantara lainnya. Wawancara dilakukan dengan informan penelitian, yaitu orang-orang yang memiliki pengetahuan dan mendalami situasi serta lebih

mengetahui informasi yang diperlukan berkenaan dengan masalah yang diteliti. Dengan tujuan untuk mendapatkan data yang jelas dan terinci tentang fokus kajian penelitian.

Dalam melakukan wawancara peneliti menggunakan 7 (tujuh) langkah yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba, yaitu: 1) Menetapkan kepada siapa wawancara dilakukan; 2) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; 3) Mengawali atau membuka alur wawancara; 4) Melangsungkan alur wawancara; 5) Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya; 6) Menulis hasil wawancara ke dalam catatan lapangan; 7) Mengidentifikasi tindak lanjut wawancara yang telah diperoleh.⁶⁰

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu teknik dimana data diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda-benda tertulis seperti buku-buku, notulen, makalah, peraturan-peraturan, buletin-buletin, catatan harian dan sebagainya.⁶¹ Sedangkan pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu memperoleh data yang terkait dengan manajemen pengembangan sumber daya manusia dan data lainnya yang mendukung atau dibutuhkan dalam penelitian.

Adapun dokumentasi yang dimaksud adalah buku/agenda yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pendidikan, profil SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram,

⁶⁰Lincoln & Guba, *Naturalistic Inquiry* (New Delhi: Sage Publication, 1995), hlm. 124

⁶¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hlm. 135

dokumentasi tata usaha meliputi; keadaan siswa, keadaan guru, para staf, sarana prasaran, dan sebagainya yang mendukung penelitian ini.

Jika dirincikan dalam suatu tabel, maka matrik penelitian sebagai dapat dirincikan sebagai berikut:



Tabel 3.1 Matrik penelitian

| NO | FOKUS PENELITIAN | TEKNIK PENGUMPULAN DATA | SUMBER DATA | INSTRUMEN PENELITIAN |
|----|--|-------------------------|----------------------|--|
| 1 | Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia | Wawancara | Kepala Sekolah | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pengembangan sumber daya manusia pendidikan yang direncanakan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah 2. Apa yang medasari penetapan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah terhadap suatu rencana pengembangan sumber daya manusia pendidikan |
| | | | Wakil Kepala Sekolah | |
| | | | Kepala Tata Usaha | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pengembangan karir pegawai tata usaha yang direncanakan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah atau kepala tata usaha 2. Apa yang medasari penetapan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah atau kepala tata usaha terhadap suatu rencana |

| | | | | |
|---|--|-------------|---|--|
| | | | | pengembangan karir pegawai tata usaha |
| | | Dokumentasi | Penyusunan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam | Gambaran umum lokasi penelitian : a. Sejarah berdirinya b. Visi Misi c. Program-program pengembangan diri d. dll |
| 2 | Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia pendidikan | Observasi | Sumber daya manusia pendidikan di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram | Meninjau langsung implementasi terhadap perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan di sekolah: a. Sesuatu yang menjadi dasar pokok berpikir (prinsip belajar) b. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia |
| | | Wawancara | Kepala Sekolah | a. Apa peran kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dalam implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan |
| | | | Wakil Kepala Sekolah | |

| | | | |
|--|--|-------------------|--|
| | | | <p>b. Apa prinsip belajar (pokok berpikir) yang dijadikan landasan dalam implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan</p> <p>c. Bagaimana implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan berlangsung</p> |
| | | Urusan Kurikulum | <p>a. Apa peran urusan kurikulum dalam implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan</p> <p>b. Apa prinsip belajar (pokok berpikir) yang dijadikan landasan dalam implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan</p> <p>c. Bagaimana implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan (guru dan wali kelas) berlangsung</p> |
| | | Kepala Tata Usaha | <p>a. Apa peran kepala tata usaha dalam implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan</p> <p>b. Apa prinsip belajar (pokok berpikir) yang dijadikan</p> |

| | | | | |
|---|--|-----------|--|--|
| | | | | manusia pendidikan, misalnya: seminar pelatihan guru mata pelajaran, pelatihan kepegawaian, kegiatan <i>out bond</i> , dll |
| 3 | Hasil Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Komitmen Kelembagaan | Observasi | Sumber daya manusia pendidikan di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram | Manfaat yang didapatkan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan |
| | | | Fenomena hasil program pengembangan sumber daya manusia pendidikan | Menilai pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia pendidikan |
| | | Wawancara | Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah | a. Apa manfaat dari pengembangan sumber daya manusia pendidikan (tenaga pendidik/kependidikan) di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram b. Bagaimana penilaian kepala sekolah dan wakil kepala sekolah terhadap implementasi |

| | | | |
|--|--|-------------------|---|
| | | | pengembangan sumber daya manusia pendidikan |
| | | Urusan Kurikulum | <p>a. Apa manfaat dari pengembangan sumber daya manusia pendidikan (guru mata pelajaran dan wali kelas) di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram</p> <p>b. Bagaimana penilaian bag. Urusan kurikulum terhadap implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan</p> |
| | | Kepala Tata Usaha | <p>a. Apa manfaat dari pengembangan sumber daya manusia pendidikan (staf tata usaha) di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram</p> <p>b. Bagaimana penilaian kepala tata usaha terhadap implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan</p> |

| | | | | |
|--|--|-------------|---|---|
| | | | | |
| | | | Wali Kelas | <p>a. Apa manfaat dari pengembangan sumber daya manusia pendidikan terhadap para guru mata pelajaran dan wali kelas di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram</p> <p>b. Bagaimana penilaian para wali kelas dan guru mata pelajaran terhadap implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan</p> |
| | | | Guru Mata Pelajaran | |
| | | | Murid | Bagaimana kualitas pelayanan pendidikan dan pengajaran yang didapatkan oleh murid di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram |
| | | Dokumentasi | Penilaian kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan | Catatan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan selama 5 tahun terakhir (2011-2015) |
| | | | Penilaian hasil belajar | Rekapitulasi hasil belajar siswa- |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | siswa-siswi (kurikuler dan ekstra kurikuler) | siswi (kurikuler dan ekstra kurikuler) selama 5 tahun terakhir (2011-2015) |
| | | | Prestasi Sekolah | Rekapitulasi prestasi selama 5 tahun terakhir (2011-2015) |





F. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis data mengalir, yang menurut Miles dan Huberman sebagaimana berikut:⁶²

1. Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan berbagai teknik pengumpulan data (triangulasi), yaitu merupakan penggabungan dari berbagai macam teknik pengumpulan data, baik wawancara, observasi maupun dengan mengumpulkan dokumentasi. Semakin banyak data yang terkumpul, maka hasil penelitian yang didapat semakin bagus.⁶³

2. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data-data kasar yang muncul dari catatan-catatan yang tertulis di lapangan. Tumpukan data yang didapatkan di lapangan akan direduksi dengan cara merangkum, meresume, kemudian mengklarifikasinya sesuai dengan kebutuhan penelitian. Meneliti manajemen pengembangan sumber daya manusia melalui proses wawancara, observasi dan dokumentasi kemudian dianalisis dengan menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data tersebut sehingga bisa disajikan.

3. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data, tahap berikutnya adalah tahap penyajian data. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa yang dimaksud penyajian

⁶²Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, Terj. Tjetjep Rohedi Rohidi (Jakarta: UI Press, 2007), hlm. 16

⁶³Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2004), hlm. 93

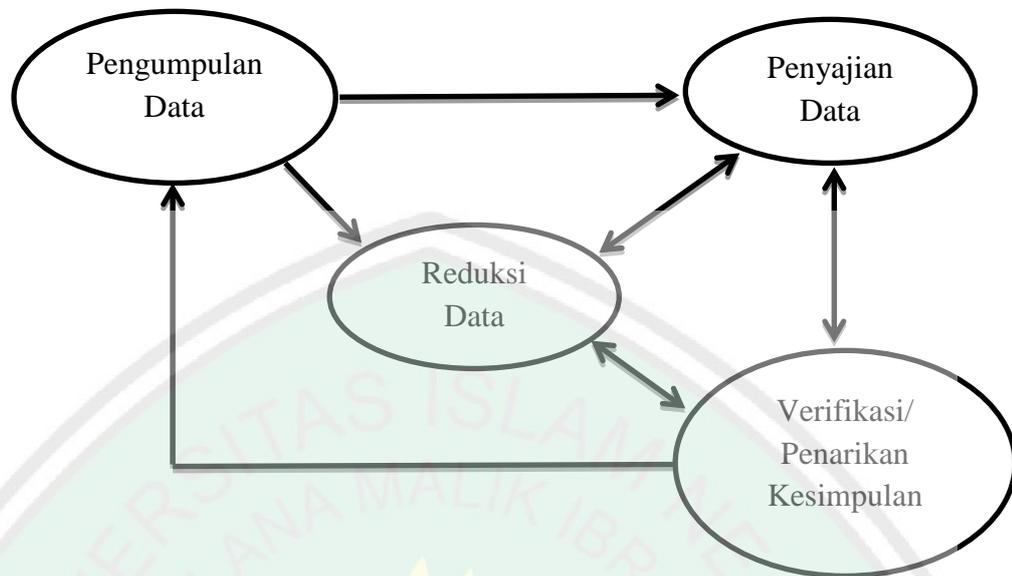
data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.⁶⁴

Yang paling penting dalam langkah penyajian data ini adalah dengan teks naratif, yaitu teks yang ditulis singkat, padat, jelas dan tidak bertele-tele. Hasil reduksi data dari berbagai komponen permasalahan penelitian yang diangkat, maka disimpulkan dalam bentuk tulisan yang menggambarkan manajemen pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam.

4. Verifikasi/Penarikan Kesimpulan

Langkah berikutnya adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi data, tentu data yang diharapkan adalah data yang valid dan berkualitas, sehingga hasil penelitian yang dilakukan berkualitas tinggi dan baik. Dengan demikian, kesimpulan dari verifikasi data yang ada akan menjawab rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya, atau mungkin juga tidak. Hal ini dikarenakan, bahwa penelitian kualitatif lebih bersifat dinamis tidak statis. Jika disajikan dalam bentuk bagan, maka teknik analisa data dapat dibagikan sebagai berikut:

⁶⁴Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 194



Bagan 3.1 Analisis Data Miles dan Huberman

G. Pengecekan Keabsahan Data

Untuk menguji kredibilitas/pengecekan keabsahan data, peneliti memperpanjang keikutsertaan, konsultasi pembimbing dan menggunakan triangulasi data.

1. Perpanjangan Waktu Keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan ini menuntut peneliti untuk terjun langsung ke dalam lokasi dan dalam waktu yang cukup panjang untuk mendeteksi dan memperhitungkan distorsi (penyimpangan) yang mungkin akan merusak data, baik distorsi peneliti secara pribadi, maupun distorsi yang ditimbulkan oleh responden, baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Dengan demikian, melalui perpanjangan keikutsertaan ini diharapkan peneliti dapat menentukan distorsi yang terjadi dalam penelitian sehingga peneliti dapat mengatasi hal ini.

2. Konsultasi Pembimbing

Teknik ini juga digunakan untuk membangun kepercayaan atau keabsahan yang merupakan suatu proses di mana seorang peneliti mengekspos serta mengkonsultasikan hasil penelitian yang diperolehnya kepada dosen pembimbing, dengan melakukan suatu diskusi dan konsultasi secara analitis dengan tujuan untuk menelaah aspek-aspek penemuan yang mungkin masih bersifat implisit. Melalui teknik ini, diharapkan peneliti dapat memperoleh pertanyaan dan saran konstruktif, serta dapat memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengembangkan dan menguji langkah-langkah selanjutnya dalam suatu desain metodologis yang muncul.

3. Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber data digunakan oleh peneliti untuk membandingkan dan mengecek balik derajat kebenaran yang diperoleh. Hal ini peneliti capai dengan model triangulasi yang dikemukakan oleh K. Denkin, triangulasi meliputi 4 hal yaitu: 1) triangulasi metode, 2) triangulasi sumber data dan 3) triangulasi antar-peneliti (jika peneliti dilakukan dengan kelompok), 4) triangulasi teori.

Pada penelitian ini peneliti hanya menggunakan tiga metode dari triangulasi, yaitu: 1) triangulasi metode, 2) triangulasi sumber data dan 3) triangulasi teori.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Dalam bab ini akan dipaparkan secara berurutan paparan data, analisis lintas kasus dan temuan penelitian. Paparan data diuraikan berdasarkan masing-masing kasus, yaitu; A. Deskripsi Lokasi Penelitian; 1. SD Plus Al-Kautsar Malang, 2. MTsN 1 Mataram, B. Paparan Data Penelitian; 1. Perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan; a) SD Plus Al-Kautsar Malang, b) MTsN 1 Mataram, 2. Implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan; a) SD Plus Al-Kautsar Malang, b) MTsN 1 Mataram, 3. Hasil program pengembangan sumber daya manusia pendidikan terhadap komitmen kelembagaan; a) SD Plus Al-Kautsar Malang, b) MTsN 1 Mataram. C. Temuan Penelitian; 1. Perencanaan pengembangan sumber daya manusia Pendidikan; a) SD Plus Al-Kautsar Malang, b) MTsN 1 Mataram, 2. Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan; a) SD Plus AL-Kautsar Malang, b) MTsN 1 Mataram, 3. Hasil Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan; a) SD Plus Al-Kautsar Malang, b) MTsN 1 Mataram.

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. SD Plus Al-Kautsar

a. Sejarah Singkat

Sekolah Dasar Plus Al-Kautsar Malang adalah satuan pendidikan formal jenjang pendidikan dasar, di bawah naungan Yayasan Pelita Hidayah. SD Plus Al-Kautsar berdiri pada tahun 2004, dan mendapatkan

izin operasionalnya pada tanggal 14 Februari 2005 dari Dinas Pendidikan Kota Malang.⁶⁵ Sekolah yang berlokasi di Simpang Laksda Adi Sucipto (dalam Perum Graha Pelita Asri) berdiri diatas tanah dengan luas lebih dari 1 hektar dan 70%nya merupakan kawasan terbuka hijau. Berlokasi di dalam perumahan bertema pendidikan dengan *one gate system* dan berada di tengah kota namun jauh dari keramaian, kebisingan dan polusi udara.⁶⁶

SD Plus Al-Kautsar didirikan dengan harapan dapat menjawab tantangan kebutuhan SDM masa depan yang beriman, cerdas, dan berbudaya. Oleh karena itu SD Plus Al-Kautsar dibentuk sebagai lembaga pendidikan dengan basis masyarakat (*Society Based Education*) yang memiliki kekhasan keagamaan yaitu pendidikan dasar terpadu bernuansa Islam.⁶⁷

Untuk dapat mewujudkan idealismenya dalam bidang pendidikan dengan konsep penciptaan sumber daya manusia yang unggul, diperlukan suatu manajerial integral dan komprehensif, terutama dalam pemberdayaan sumber daya pendidikan yang harus disesuaikan dengan semangat otonomi daerah. Hal tersebut perlu dilakukan mengingat lembaga pendidikan tidak hanya memperhatikan masalah *input* dan *output* tetapi harus pula berorientasi pada *outcome* pendidikannya.

⁶⁵Dok.Profil SD Plus Al-Kautsar Malang, hlm. 2

⁶⁶S1.O. 2 April 2016

⁶⁷S1.W.Kabidhumas.1.3/5/2016

Setelah berkiprah selama lebih dari 1 dasawarsa dan telah mencetak lulusan yang siap bersaing pada jenjang pendidikan lanjutan. SD Plus Al-Kautsar terus berbenah diri agar semakin mantap menancapkan eksistensinya dalam dunia pendidikan khususnya yang berciri khas keislaman.

b. Visi, Misi dan Tujuan

Visi

“Menjadi sekolah yang ideal untuk menumbuhkembangkan insan Indonesia Islami, cerdas, kreatif, peduli dan berbudaya lingkungan”.⁶⁸

Indikator visi⁶⁹

- 1) Islami; mencerminkan akhlak mulia yang dihasilkan dari pembiasaan melaksanakan ibadah yang termonitor.
- 2) Cerdas; meliputi cerdas spiritual, intelektual, sosial dan emosional, yang salah satunya ditunjukkan dari prestasi akademik dan non akademiknya.
- 3) Kreatif; merupakan hasil dari penanaman pola berpikir ilmiah melalui pembelajaran, meliputi muatan kewirausahaan dan *problem solving*.
- 4) Peduli; yang diwujudkan dalam bentuk aksi sosial.
- 5) Berbudaya lingkungan; diperlihatkan dalam 3 upaya lingkungan meliputi upaya pelestarian, perlindungan, dan pencegahan kerusakan lingkungan dan sumber daya alam.

Misi⁷⁰

⁶⁸Dok.Profil SD Plus Al-Kautsar Malang, hlm. 2

⁶⁹Dok. Diah Saptorini, *Buku Pendamping Presentasi Lomba Budaya Mutu Tahun 2015*, hlm.

- 1) Menyiapkan generasi unggul yang memiliki kompetensi di bidang IMTAQ yang diukur dari akhlaknya, dan IPTEK yang diukur dari cara berpikir dan keterampilan ilmiahnya.
- 2) Menghasilkan lulusan yang unggul dan kompetitif dalam aspek afektif, psikomotorik, dan kognitif.
- 3) Menumbuhkembangkan nilai-nilai luhur budaya bangsa (*noble values*) pada seluruh warga sekolah.
- 4) Membimbing siswa menjadi sumber daya manusia yang sehat, Islami, aktif, kreatif, dan inovatif sesuai dengan perkembangan zaman.
- 5) Membangun citra sekolah sebagai lembaga pendidikan terpercaya di masyarakat dengan memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas.
- 6) Membangun sistem persekolahan berkualitas yang komprehensif meliputi pengelolaan input, proses, dan output pendidikan.
- 7) Menumbuhkembangkan budaya warga sekolah dalam upaya perlindungan terhadap lingkungan dan sumber daya alam.
- 8) Menumbuhkembangkan budaya warga sekolah dalam upaya pelestarian terhadap lingkungan dan sumber daya alam.
- 9) Menumbuhkembangkan budaya warga sekolah dalam upaya pencegahan kerusakan dan pencemaran lingkungan serta sumber daya alam.

Tujuan⁷¹

⁷⁰Dok.Profil Profil SD Plus Al-Kautsar Malang, hlm. 2

⁷¹<http://sdplusalkautsar.sch.id/profil/visi-dan-misi>, diunduh tgl 22/5/2016

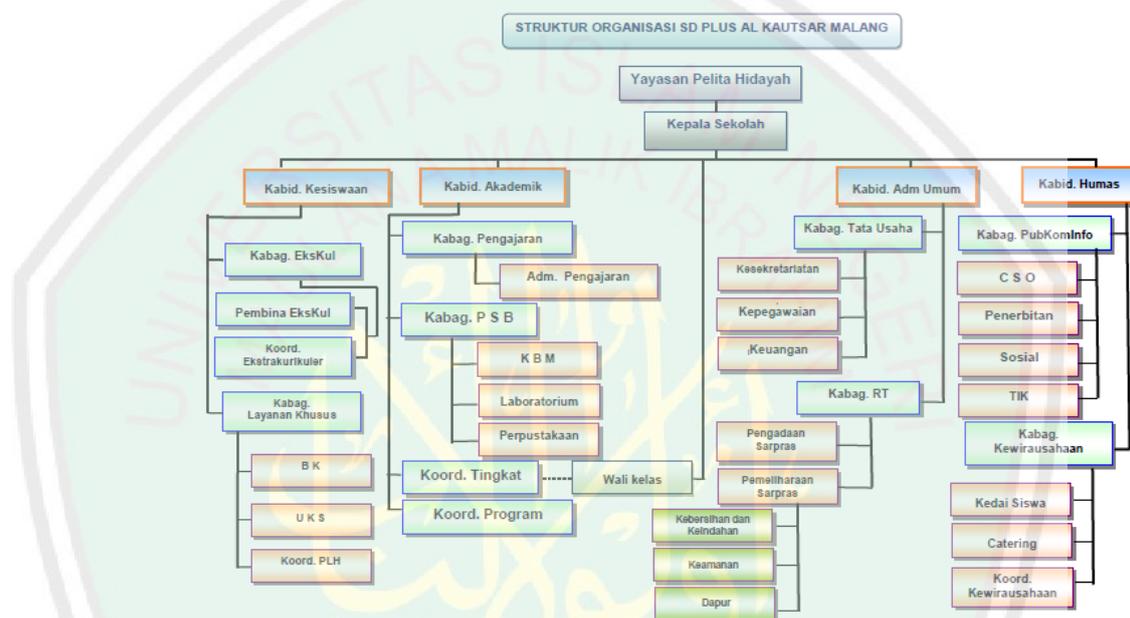
- 1) Mendidik siswa beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, mencintai kehidupan spiritual serta berakhlak mulia, sehat jasmani dan rohani.
- 2) Mengembangkan seluruh potensi dan keunikan individual siswa secara optimal dengan dukungan yang sinergi dari keluarga.
- 3) Memberikan bekal bagi para lulusan agar siap bersaing dengan lulusan satuan pendidikan lainnya, baik dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.
- 4) Mentransfer dan mentransformasikan ilmu pengetahuan agar siswa memiliki dasar-dasar pengetahuan, pola pikir, dan ketrampilan hidup untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi serta menjadi insan yang bertanggung jawab terhadap Tuhannya, dirinya, keluarganya, masyarakat dan negaranya.
- 5) Menanamkan jiwa patriotisme kebangsaan dan cinta tanah air.
- 6) Menanamkan konsep belajar sepanjang hayat (*life long education*) agar siswa mampu mengembangkan dirinya secara mandiri dan berkelanjutan.
- 7) Memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat sebagai aspek pengiring dalam penyelenggaraan pendidikan.
- 8) Seluruh warga sekolah mampu melakukan upaya perlindungan terhadap lingkungan dan sumber daya alam.
- 9) Seluruh warga sekolah mampu melakukan upaya pelestarian terhadap lingkungan dan sumber daya alam.

- 10) Seluruh warga sekolah mampu melakukan upaya pencegahan kerusakan dan pencemaran lingkungan serta sumber daya alam.

c. Struktur Organisasi

1) Dewan Guru

Struktur organisasi SD Plus AL-Kautsar sebagai berikut:



Bagan: 4.1 Struktur Organisasi SD plus Al-kautsar Malang⁷²

Anggota organisasi terdiri dari segenap guru/tenaga pengajar SD Plus Al-Kautsar dengan minimal jenjang pendidikan akhir S1 dan dibantu dengan beberapa tenaga kependidikan dengan minimal jenjang pendidikan akhir SMA sederajat. Struktur organisasi yang ada pada SD Plus Al-kautsar merupakan struktur lengkap, penulis sebut demikian

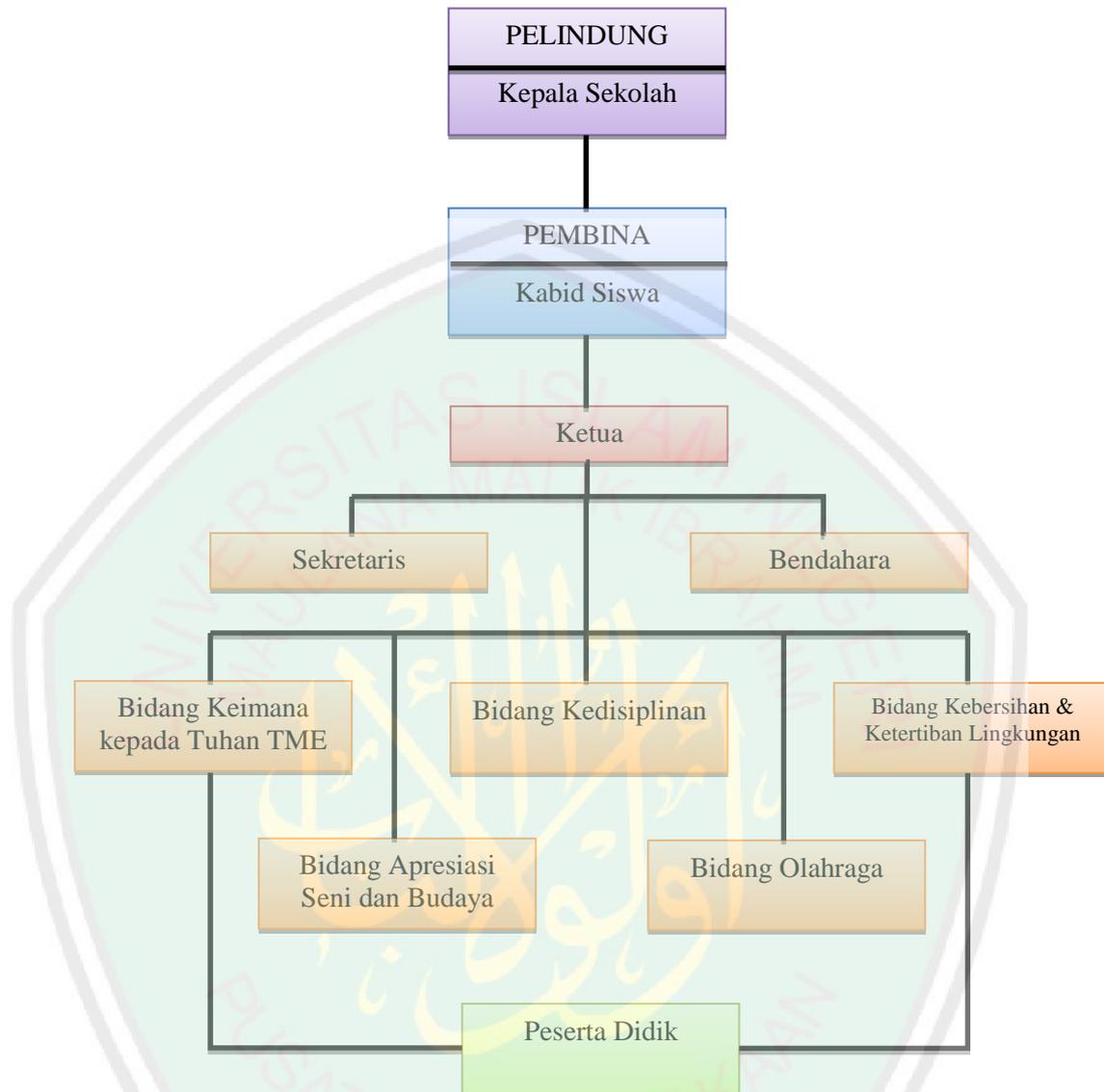
⁷²Dok.Tim Penulis, *Buku Panduan Akademik* (Malang: 2015), hlm. 11

karena struktur tersebut sesuai dengan standar struktur organisasi yang ditetapkan oleh BSNP.⁷³

2) Dewan Anak

Dewan Anak merupakan organisasi kesiswaan/peserta didik pada tingkat sekolah dasar yang dikembangkan oleh beberapa sekolah saja, dewan anak di SD Plus Al-Kautsar dipegang oleh kelas 6 yang kemudian diestafetkan menjelang ujian akhir nasional kepada kelas 5, adapun struktur organisasi dewan anak di SD Plus Al-Kautsar adalah sebagai berikut:

⁷³Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, hlm. 10



Bagan: 4. 2 Struktur organisasi dewan anak SD Plus Al-Kautsar⁷⁴

Dewan anak bertugas menampung aspirasi dan suara anak, selain itu mereka juga menjembatani antara kepentingan siswa dan pihak sekolah, dewan anak diberi peran besar untuk menggelar berbagai kegiatan internal sekolah sebagai wujud implementasi perencanaan program yang telah

⁷⁴Dok.sek.kabidsiswa.3/5/2016

mereka buat dengan persetujuan dari kepala kbid. Siswa dan kepala sekolah.⁷⁵

d. Program Pendidikan dan Pembelajaran

1) Kurikuler

SD Plus Al-Kautsar telah mengimplementasikan pembelajaran tematik terpadu (Kurikulum 2013) untuk kelas 1-3 sejak tahun pelajaran 2006-2007, maka pada tahun pelajaran 2014-2015, pembelajaran tematik terpadu diimplementasikan di kelas 1-5.⁷⁶ Tersisa kelas 6 dengan kurikulum KTSP karena menghadapi Ujian Akhir Sekolah bermuatan nasional dan provinsi yang menggunakan kurikulum 2006. Maka saat ini struktur kurikulum SD Plus Al-Kautsar menggunakan 2 standar isi yang berbeda, yaitu berdasarkan (1) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan tahun 2006 dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar (untuk siswa/siswi kelas 6), dan (2) kurikulum 2013 dengan kompetensi inti dan kompetensi dasar (untuk siswa/siswi kelas 1-5).

a) Struktur Kurikulum kelas 1—5⁷⁷

Tabel: 4. 1 Struktur kurikulum dan alokasi waktu pembelajaran SD Plus Al-Kautsar

| No | Komponen | Alokasi Waktu Tatap Muka | | | | |
|------------------------------|----------|--------------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muatan Mata Pelajaran | | | | | | |

⁷⁵S1.O.29/4/2016

⁷⁶Dok.Tim Penulis, *Buku Panduan Akademik* (Malang: 2015), hlm. 16

⁷⁷Dok.Tim Penulis, *Buku Panduan Akademik* (Malang: 2015), hlm. 16-17

| | | | | | | |
|--|--|--------------|----|----|----|----|
| 1. | Kelompok A (umum) | 22 | 24 | 28 | 30 | 30 |
| 2. | Kelompok B (umum) | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 3. | Muatan Lokal | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Pendidikan Karakter dan Kecakapan Hidup | | | | | | |
| 4. | Kekhasan Sekolah | 13 | 11 | 16 | 14 | 14 |
| 5. | Pembiasaan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6. | Pengembangan Diri | - | - | 4 | 4 | 4 |
| 7. | Pendidikan Kewirausahaan | Terintegrasi | | | | |
| 8. | Implementasi nilai-nilai ESD (Education for Sustainable Development) | Terintegrasi | | | | |
| Tugas Mandiri | | | | | | |
| 1. | Terstruktur | - | - | - | - | - |
| Jumlah | | 44 | 44 | 57 | 57 | 57 |

b) Struktur Kurikulum Kelas 6⁷⁸

Tabel: 4. 2 Struktur dan muatan 2006 di kelas 6

| Mata Pelajaran | Alokasi Waktu per Minggu | |
|----------------|----------------------------|---|
| Mata Pelajaran | | |
| 1. | Pendidikan Agama Islam | 6 |
| 2. | Pendidikan Kewarganegaraan | 5 |
| 3. | Bahasa Indonesia | 8 |
| 4. | Matematika | 8 |

⁷⁸Dok.Tim Penulis, *Buku Panduan Akademik* (Malang: 2015), hlm. 18

| | | |
|---|--|--------------|
| 5. | Ilmu Pengetahuan Alam | 5 |
| 6. | Ilmu Pengetahuan Sosial | 5 |
| 7. | Seni Budaya dan Keterampilan | 2 |
| 8. | Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan | 3 |
| Muatan Lokal | | |
| 1. | Bahasa Inggris | 4 |
| 2. | Bahasa Jawa | 4 |
| 3. | Baca Al-Qur'an | 4 |
| 4. | Hafalan surat pendek, hadits, dan do'a pilihan | Terintegrasi |
| 5. | Pendidikan Lingkungan Hidup | 2 |
| Tugas Mandiri | | |
| 1. | Persiapan UN (hanya semester II) | (7) |
| Pendidikan Karakter dan Kecakapan Hidup | | |
| 1. | Pembiasaan | 1 |
| 2. | ESD (Education for Sustainable Development) | Terintegrasi |
| Jumlah Total Jam Pelajaran Perminggu | | 57 |

c) Pembiasaan⁷⁹

(1) Upacara yang dilaksanakan setiap hari Senin pagi adalah upacara pengibaran bendera merah putih yang melibatkan peserta didik kelas 1 s.d 6. Dari kegiatan tersebut diharapkan dapat melatih kedisiplinan peserta didik, serta menumbuhkan rasa cinta tanah air.

⁷⁹Dok.Tim Penulis, *Buku Panduan Akademik* (Malang: 2015), hlm. 18-19

- (2) Sholat berjamaah dilaksanakan untuk melatih tertib syariat. Untuk kelas 1 dan 2 masih bersifat latihan sehingga ada alokasi waktu tersendiri, sedangkan untuk kelas 3 – 6 dilaksanakan tanpa alokasi waktu khusus, melainkan langsung pada jam ISHOMA, dan untuk ini dilakukan monitoring ketat berupa buku monitoring sholat, yang tidak hanya harus ditandatangani guru kelas tetapi juga orang tua. Monitoring tidak hanya berlaku untuk sholat berjamaah di sekolah melainkan kelanjutan 4 sholat wajib lainnya yang dilaksanakan di rumah.
- (3) Kegiatan menabung dilaksanakan pada hari Senin – Kamis untuk peserta didik kelas 1 dan 2, Senin – Kamis ditambah Sabtu untuk kelas 3 – 6. Hal ini dilakukan untuk memupuk rasa menghargai terhadap proses dan perencanaan.
- (4) Pada hakikatnya hari Jumat merupakan hari besar umat Islam, oleh karena peserta didik perlu dibimbing tentang amalan yang banyak sekali memberi manfaat. Dana yang terkumpul dari kegiatan peserta didik setiap hari Jumat itu digunakan untuk melaksanakan misi sosial, seperti mengadakan paket sembako untuk warga sekitar yang kurang mampu. Selain itu untuk membantu sekolah-sekolah di daerah pinggiran yang kondisinya sudah cukup memprihatinkan. Penentuan sekolah yang akan dibantu, ditentukan berdasarkan survey dari tim.

(5) Membudayakan 7-S yaitu Salam, Salim, Senyum, Sapa, Santun, Sehat dan Sabar, dengan mekanisme keteladanan, pembiasaan, dan membudaya.

(6) Pembiasaan terprogram

Merupakan proses pembentukan akhlak dan penanaman/pengamalan ajaran Islam. Adapun kegiatan pembiasaan tersebut meliputi :

Kegiatan keagamaan :

- (a) Kirab dan Pesantren Ramadhan.
- (b) Pelaksanaan 'Idul Qurban.
- (c) Peringatan Maulud Nabi Muhamad saw.
- (d) Peringatan Isra' Mi'raj Nabi Muhammad saw.
- (e) Peringatan Tahun Baru Islam.

Kegiatan keteladanan :

- (a) Pembinaan ketertiban pakaian seragam anak sekolah
- (b) Pembinaan kedisiplinan penanaman nilai akhlak islami
- (c) Penanaman minat baca

(d) Penanaman budaya keteladanan :

- Penanaman budaya bersih diri
- Penanaman budaya bersih lingkungan kelas dan sekolah
- Penanaman budaya lingkungan hijau

2) Ko-Kurikuler⁸⁰

Kegiatan ko-kurikuler adalah kegiatan pendamping intrakurikuler yang bertujuan untuk membantu siswa memenuhi tuntutan kurikulum. Kegiatan ko-kurikuler ini meliputi: kunjungan perpustakaan, Character Building, Pengembangan diri (*Life Skill*), Outdoor activities, Karyawisata, pembiasaan (Upacara, Amal Jumat, Menabung dan sholat berjamaah).

3) Ekstra Kurikuler⁸¹

Pogram kegiatan ekstrakurikuler diupayakan untuk menyalurkan minat dan bakat siswa, dan membantu pengaktualisasian diri peserta didik agar dapat menunjang prestasi belajarnya. Kegiatan ekstrakurikuler diikuti oleh siswa kelas 2 – 5. Hal ini dilakukan karena untuk kelas 1 siswa masih perlu dipersiapkan secara mental, agar lebih matang dan siap mengikuti kegiatan akademis pada tingkat selanjutnya, mengingat input SD sangat heterogen terutama dalam hal kesiapan mental dan emosional untuk belajar di lembaga pendidikan formal.⁸² Kegiatan ekstrakurikuler dipilih dan kurikulumnya disusun sedemikian rupa karena kegiatan ini diorientasikan untuk prestasi.

Saat ini diselenggarakan 16 mata ekstrakurikuler dan 7 pengembangan diri yang wajib diikuti oleh siswa kelas 4 dan 5. Ekstrakurikuler bersifat pilihan, tetapi guru dan pembina ekstrakurikuler berhak dan dapat mengarahkan siswa untuk memilih mata ekstra tertentu

⁸⁰Dok.Tim Penulis, *Buku Panduan Akademik* (Malang: 2015), hlm. 22

⁸¹Dok.Tim Penulis, *Buku Panduan Akademik* (Malang: 2015), hlm. 22-23

⁸²S1.W.KabagPMB.11.3/5/2016

yang lebih sesuai dan bukan hanya karena ikut-ikutan teman atau desakan orang tua. Dan setelah dipilih, siswa diharapkan untuk tidak berpindah ke mata ekstra lain sebelum 1 tahun.

Proses kegiatan ekstra seluruhnya dilaksanakan pada hari Sabtu, tetapi setelah dievaluasi selama 4 tahun terakhir, ekstrakurikuler tertentu dilaksanakan di selain hari Sabtu.

a) Mata ekstrakurikuler wajib

Untuk kelas 3 adalah kepramukaan, sedangkan untuk kelas 4 – 5 meliputi *public speaking*, jurnalistik, pertanian organik, pertukangan, elektronika, Bahasa Inggris, Bahasa Arab, olimpiade IPA dan olimpiade Matematika.

b) Mata ekstrakurikuler pilihan kelas 3 – 5 meliputi :

- (a) Kepramukaan (kelas 4 dan 5)
- (b) Olahraga meliputi karate inkai, tenis meja, basket, catur dan futsal.
- (c) Seni meliputi seni lukis, seni musik, band, bina vokal, teater, qiroah, tartil, kaligrafi, paduan suara, marching band, dan samroh/banjari.
- (d) Ilmiah : Olimpiade Matematika dan IPA
- (e) Ketrampilan : *Crafting*

Tabel: 4.3 Alokasi waktu tatap muka ekstrakurikuler SD Plus Al-Kautsar

| No | Komponen | Alokasi Waktu Tatap Muka | | | | | |
|----|-----------------|--------------------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Ekstrakurikuler | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| | Wajib | - | - | 2 | 2 | 2 | - |
| | Pilihan | - | - | 2 | 2 | 2 | - |
| 2. | Kegiatan terprogram | | | | | | |
| | a. Outing/karya wisata (CTL) | | | | | | |
| | b. Outbound | | | | | | |
| | c. Peringatan hari besar nasional dan keagamaan | | | | | | |
| | d. Peringatan hari Cinta Lingkungan | | | | | | |
| | e. Character Building (CB) | | | | | | |
| | Jumlah | - | - | 4 | 4 | 4 | - |

Tabel: 4.4 Jenis dan Sifat ekstrakurikuler SD Plus Al-Kautsar

| Jenis Ekstrakurikuler | Sifat | Mata Ekstrakurikuler | Waktu |
|-----------------------|-----------------------|--|--|
| 1. Keislaman | Wajib | 1. Tilawah 2. Tartil 3. Kaligrafi 4. Banjari | Kamis |
| 2. Pembinaan Karakter | Wajib | Pramuka | Sabtu |
| 3. Pengembangan Diri | Wajib | 1. Pertukangan 2. Pertanian 3. Elektronika 4. Jurnalistik | Sabtu |
| 4. Unggulan Sekolah | Wajib melalui seleksi | 1. Drum Band 2. Paduan Suara 3. Paskibra 4. Pantomim 5. Olimpiade MIPA 6. PMR | Rabu Sabtu Senin Sabtu Sabtu dan Kamis |

| | | | |
|-----------------------|---------|---------------------|------------------|
| | | 7. Lingkungan Hidup | Sabtu Sabtu |
| | | 8. Kerajinan Tangan | Kamis |
| 5. Pengembangan Minat | | | |
| a. Olahraga | Pilihan | 1. Catur | Rabu |
| | | 2. Tenis Meja | Kamis |
| | | 3. Karate | Senin dan Rabu |
| | | 4. Futsal | Selasa dan Kamis |
| | | 5. Renang | Senin dan Kamis |
| | | 6. Taekwondo | Senin dan Rabu |
| b. Seni | Pilihan | 1. Melukis | Selasa |
| | | 2. Komik | Selasa |
| | | 3. Musik | Selasa |
| | | 4. Band | Rabu |
| c. Bahasa | Pilihan | English Club | Rabu |
| d. Sains | Pilihan | Robotik | Kamis |

SD Plus Al Kautsar memposisikan diri sebagai sekolah unggul pada proses (*best process*) sehingga dapat menumbuhkembangkan potensi dan kecerdasan siswa secara optimal, oeh karena itu segala dukungan yang identik dengan pengembangan bakat dan potensi peserta didik dijadikan prioritas utama bagi SD Plus AL-Kautsar.

e. Keadaan Guru dan Siswa

1) Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan

Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ditentukan standarisasinya, untuk tenaga pendidik 100% sarjana S1 baik kependidikan maupun nonkependidikan dengan akta mengajar. Sedangkan untuk tenaga kependidikan, minimal SMA atau yang sederajat.⁸³

Seluruh SDM yang ada ditempatkan dan diberikan beban kerja sesuai potensi dan kompetensi yang dimilikinya. Selain tugas utamanya, baik pendidik maupun tenaga kependidikan diberi tugas dan tanggung jawab tambahan sesuai kompetensinya. Pemberian tugas tambahan tersebut selain untuk memperlancar penyelenggaraan pendidikan, juga untuk memupuk etos dan moral kerja para tenaga edukatif.

Jumlah pendidik dan tenaga kependidikan saat ini sebanyak 69 orang dengan rincian tenaga pendidik sebanyak 50 orang dan tenaga kependidikan sebanyak 19 orang, jumlah ini disesuaikan dengan kebutuhan yang ada.

2) Keadaan Siswa

Tabel: 4.5 Jumlah peserta didik SD Plus Al-Kautsar

| NO | Kelas | L | P | Jumlah |
|----|-------|----|----|--------|
| 1 | I | 50 | 50 | 100 |
| 2 | II | 50 | 50 | 100 |

⁸³Dok.Tim Penyusun, *Buku Panduan Akademik* (Malang: 2015), hlm. 11

| | | | | |
|---------------|-----|-----|-----|-----|
| 3 | III | 50 | 50 | 100 |
| 4 | IV | 41 | 40 | 81 |
| 5 | V | 36 | 39 | 75 |
| 6 | VI | 39 | 34 | 73 |
| Jumlah | | 266 | 263 | 529 |

Penerimaan peserta didik baru dibuka pada setiap tahunnya dengan kapasitas maksimum 100 orang tanpa melalui penyeleksian kognitif, penyeleksian hanya berdasarkan pada; 1) kematangan usia (5 tahun 10 bulan), 2) kesiapan peserta didik untuk mengikuti kegiatan program pendidikan (hasil tes psikologi).

Jumlah siswa yang kian meningkat dari tahun ke tahun menunjukkan animo masyarakat terhadap SD Plus Al-Kautsar meningkat secara signifikan, dan menunjukkan juga bahwa SD Plus Al-Kautsar berhasil mengeluarkan output yang sesuai dengan harapan masyarakat.

f. Sarana Prasarana

Untuk mendukung terlaksananya aktifitas pendidikan dan pembelajaran di SD Plus Al-Kautsar, maka sekolah menyediakan beberapa sarana penunjang seperti:

- 1) Gedung yang representatif.
- 2) Pusat sumber belajar: ramah lingkungan, laboratorium komputer dengan netboot, laboratorium multimedia, perpustakaan.
- 3) Sarana olahraga: kolam renang, lapangan futsal, dan tenis meja.
- 4) Klinik layanan kesehatan dan psikologi.

- 5) Tempat ibadah
- 6) Kantin sehat
- 7) Kedai siswa
- 8) Wireless fidelity (WiFi) area

Sarana dan prasarana yang ada di SD Plus Al-Kautsar sangat mendukung keberlangsungan proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah, hal ini terbukti dengan proses pembelajaran yang baik dalam segala aktivitas akademik.

g. Prestasi

Dengan melakukan *best proses* (proses yang baik) terhadap pendidikan dan pengajaran, SD yang berbasis lingkungan dan keunikan siswa ini berhasil melahirkan peserta didik yang siap intelektual, siap mental emosional dan spiritual serta berjiwa sosial yang tinggi, siap intelektual nampak dari kemampuan peserta didik untuk mempresentasikan tugas pelajaran yang diberikan guru kepadanya serta peraih prestasi baik pada olimpiade fisika, biologi, matematika ataupun nilai ujian nasional. Sikap mental emosional nampak dari kemampuan mereka mengendalikan diri, sabar dan tidak suka berkelahi, siap spiritual tercermin dari kebiasaan melaksanakan shalat, membaca al-qur'an, bershalawat dan berdo'a sebelum dan setelah melakukan aktifitas (belajar, makan, dll), jiwa sosial tercermin dari kebiasaan salam, salim, senyum, sapa dan santun.⁸⁴

⁸⁴S1.O.20/4/2016

Tahun 2010 SD Plus Al-Kautsar pertama kali meluluskan 100% siswa kelas 6 sebanyak 102 siswa. Dari jumlah tersebut, 60% diterima di SMP Negeri favorit seperti MTsN Malang 1, SMPN 1, 3, 4, 5, 6, 8, dan 20, 20% melanjutkan ke SMP Plus Al Kautsar, 20% lainnya tersebar di SMP swasta favorit, SMP Negeri terakreditasi A, Pondok Pesantren Modern, dan melanjutkan ke luar kota Malang.⁸⁵

Adapun prestasi akademik dan non akademik yang telah diraih oleh SD Plus AL-Kautsar pada tahun 2014/2015 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Prestasi Akademik SD Plus Al-Kautsar 2014/2015

| NO | Prestasi | Juara | Tingkat |
|----|----------------------------------|-----------|-------------|
| 1 | Siswa Peraih Nilai Ujian Sekolah | Tertinggi | Kota Malang |
| 2 | Siswa Teladan Putra | 3 | Kota Malang |
| 3 | Siswi Teladan Putri | 3 | Kota Malang |
| 4 | Olimpiade IPS | 1 | Kota Malang |
| 5 | Olimpiade IPA | 1 | Kota Malang |
| 6 | Olimpiade MIPA | 3 | Kota Malang |

Tabel 4.7 Prestasi Non-Akademik SD Plus Al-Kautsar

| NO | MATA LOMBA | JUARA | LOMBA | TINGKAT |
|----|---|-------|-------|---------------------|
| 1 | Marching Band Show Basic Division-Brass | 2 | JOMC | Internasional |
| 2 | UKS | 2 | UKS | Propinsi Jawa Timur |
| 3 | Wushu Putra | 4 | Wushu | Propinsi Jawa Timur |

⁸⁵Dok.Tim Penulis, *Buku Panduan Akademik* (Malang: 2015), hlm. 24

| | | | | |
|----|---|--------|------------------|---------------------|
| 4 | Wushu Putri | 2 | Wushu | Propinsi Jawa Timur |
| 5 | PMR Mula | 1 | PMR | Propinsi Jawa Timur |
| 6 | PMR Mula Peragaan Pertolongan Pertama | 1 | PMR | Propinsi Jawa Timur |
| 7 | Kader Tiwisada | 2 | UKS | Propinsi Jawa Timur |
| 8 | Display and Play Pass Klasemen SD Brass | 2 | Play Pass | Propinsi Jawa Timur |
| 9 | Catur | 1 | POR | Kota Malang |
| 10 | Bulu Tangkis | 2 | POR | Kota Malang |
| 11 | Paskibra | 2 | PBB | Kota Malang |
| 12 | PBB | 3 | PBB | Kota Malang |
| 13 | Kriya Anyam | 3 | Anyam | Kota Malang |
| 14 | Adzan | 1 | Dasa Lomba PAI | Kota Malang |
| 15 | Puitisasi | 2 | Dasa Lomba PAI | Kota Malang |
| 16 | Tartil | 2 | Dasa Lomba PAI | Kota Malang |
| 17 | Kaligrafi | 2 | Dasa Lomba PAI | Kota Malang |
| 18 | Pidato Bahasa Indonesia | 2 | Bina Kreatifitas | Kota Malang |
| 19 | UKS | 2 | UKS | Kota Malang |
| 20 | Lari Jarak Jauh | 2 | POR | Kota Malang |
| 21 | Sepak Bola Mini | 3 | POR | Kota Malang |
| 22 | MHQ | Hrpn 1 | Dasa Lomba PAI | Kota Malang |

Peraih juara di berbagai macam perlombaan merupakan keunggulan lain yang dimiliki oleh SD Plus Al-Kautsar, hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki oleh SD Plus Al-Kautsar (khususnya bag.ekstrakurikuler dan guru) memiliki potensi yang luar biasa sehingga akan sangat memungkinkan untuk dapat melahirkan peserta didik yang mampu bersaing di levelnya masing-masing baik di taraf nasional maupun internasional.

2. MTsN 1 Mataram

a. Sejarah Singkat

MTsN 1 Mataram berdiri pada tanggal 1 Agustus 1979 ia merupakan sekolah pemisahan dari PGAN (6 tahun) 3 kelas tingkat bawah menjadi MTsN 1 Mataram dan 3 kelas ditingkat atas menjadi MAN 2 Mataram. Mula-mula MTsN 1 Mataram menggunakan 7 lokal kelas dan masih menumpang di MAN 2 Mataram.⁸⁶

Akhirnya pada tahun 1980 memiliki gedung sendiri di jalan pembangunan B.III Mataram yang berbatasan dengan; sebelah timur: Jalan dan Man 2 Mataram dan Klinik Exonero (dr.soesbandoro), sebelah barat: Perumahan Dinas Kehutanan & IAIN Mataram, sebelah selatan: Perumahan Diknas Kehutanan & Boutique Planet Gaya, sebelah utara: MAN 1 Mataram dan Perumahan Kanwil Depag Prop. NTB.⁸⁷

⁸⁶Dok.Profil MTsN 1 Mataram, hlm. 2

⁸⁷S2.O.31/3/2016

Dalam perjalanannya MTsN 1 Mataram banyak memberikan kontribusi bagi madrasah tsanawiyah lainnya di daerah NTB umumnya dan kota Mataram khususnya; 1) hingga tahun 1990 membina MTs swasta dan filial se-NTB, 2) hingga tahun 1994 membina MTs swasta dan filial hanya se-pulau Lombok, 3) hingga tahun 1997 membina MTs Swasta hanya se-Kabupaten Lombok Barat dan 4) dari Tahun 1997 sampai dengan 2003 membina MTs Swasta di Kota Mataram saja.⁸⁸

Pada tahun 1998 MTsN 1 Mataram mendapat status “Madrasah Model” bersama 52 MTs di Indonesia sebagai madrasah percontohan, kemudian di tahun 2003 berubah nama dari MTsN Mataram menjadi MTsN 1 Mataram, yang kemudian pada tahun 2007-2012 di rintis menjadi Madrasah Unggulan dan bertaraf Internasional di wilayah NTB dan Indonesia Bagian Timur.⁸⁹

b. Visi dan Misi⁹⁰

Visi

“Prestasi, Terampil dan Islami”

Indikator Visi

- 1) Mampu bersaing dengan lulusan madrasah/sekolah yang sederajat dan dapat melanjutkan ke madrasah/sekolah favorit.

⁸⁸Dok.Profil MTsN 1 Mataram, hlm. 2

⁸⁹Dok.Profil MTsN 1 Mataram, hlm. 2

⁹⁰Dok.Profil MTsN 1 Mataram, hlm. 2

- 2) Memiliki keterampilan dan kecakapan non akademis sesuai dengan bakat dan minatnya.
- 3) Memiliki keyakinan yang teguh dan mengamalkan ajaran agama Islam secara benar dan konsekuen.
- 4) Menjadi teladan bagi teman, masyarakat dan madrasah lain.

Misi

- 1) Menyelenggarakan pendidikan secara efektif dan mewujudkan suasana yang nyaman, bersih + asri dan islami sehingga siswa berkembang secara optimal.
- 2) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan diri sehingga siswa dapat berkembang sesuai dengan minat dan bakatnya.
- 3) Menanamkan akidah yang kuat melalui pembiasaan shalat berjama'ah, shalat sunnah, tartil al-Qur'an, ucapan kalimat thoyibah dan perilaku islami.
- 4) Menumbuh kembangkan akhlaqul karimah sehingga bisa menjadi teladan bagi teman, masyarakat dan madrasah lain.

Tujuan

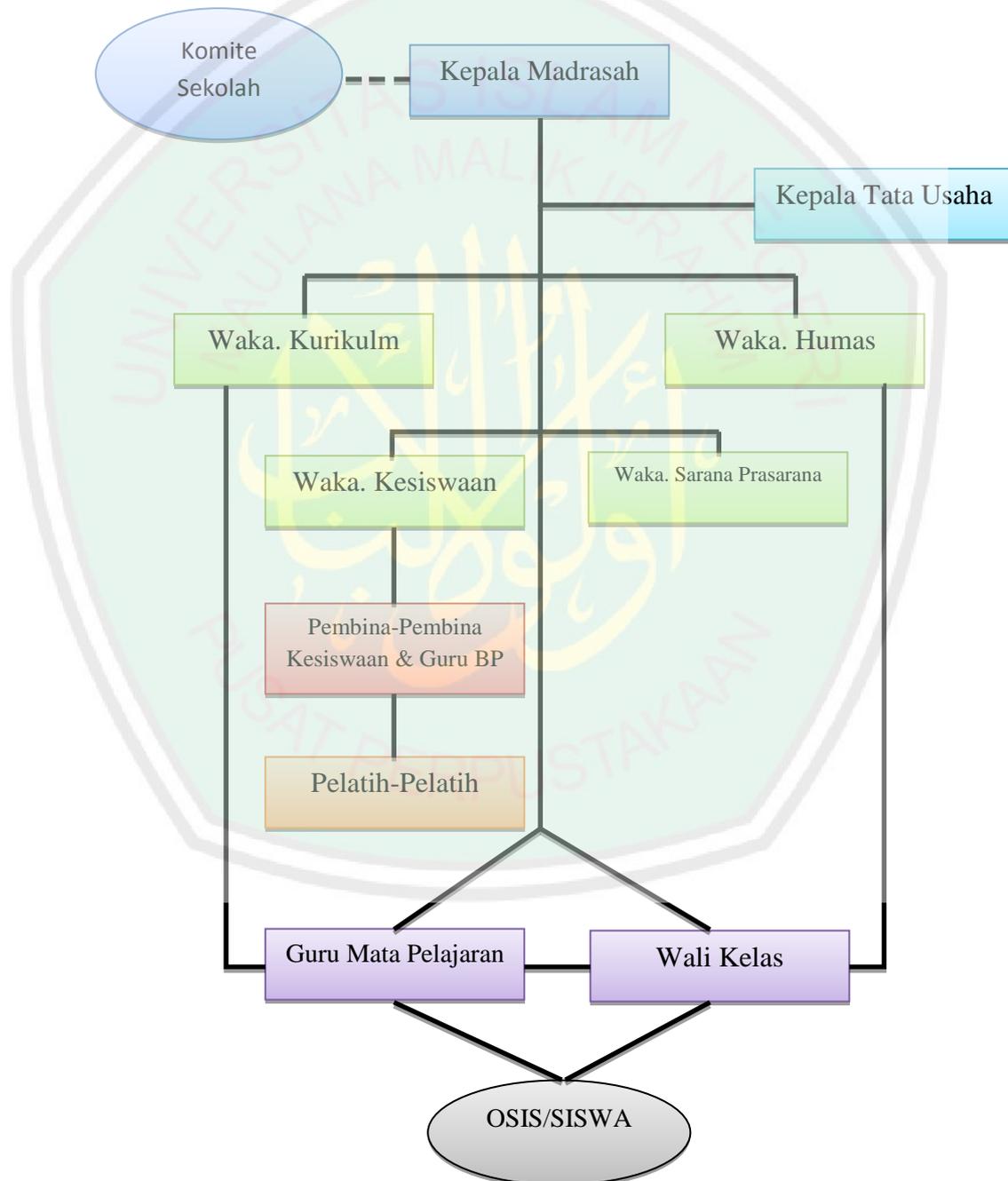
- 1) Menjadi madrasah yang unggul di bidang akhlaq, ilmu keagamaan, sains dan teknologi, bahasa dan budaya serta olahraga dan seni.
- 2) Terwujudnya proses pembelajaran berbasis IT
- 3) Lulusan hafal al-Qur'an minimal jus ke 30 dan hadist-hadist pilihan.

4) Lulusan memiliki keterampilan berbahasa Arab dan atau berbahasa Inggris.

5) Lulusan memiliki karakter spiritual keagamaan.

c. Struktur Organisasi

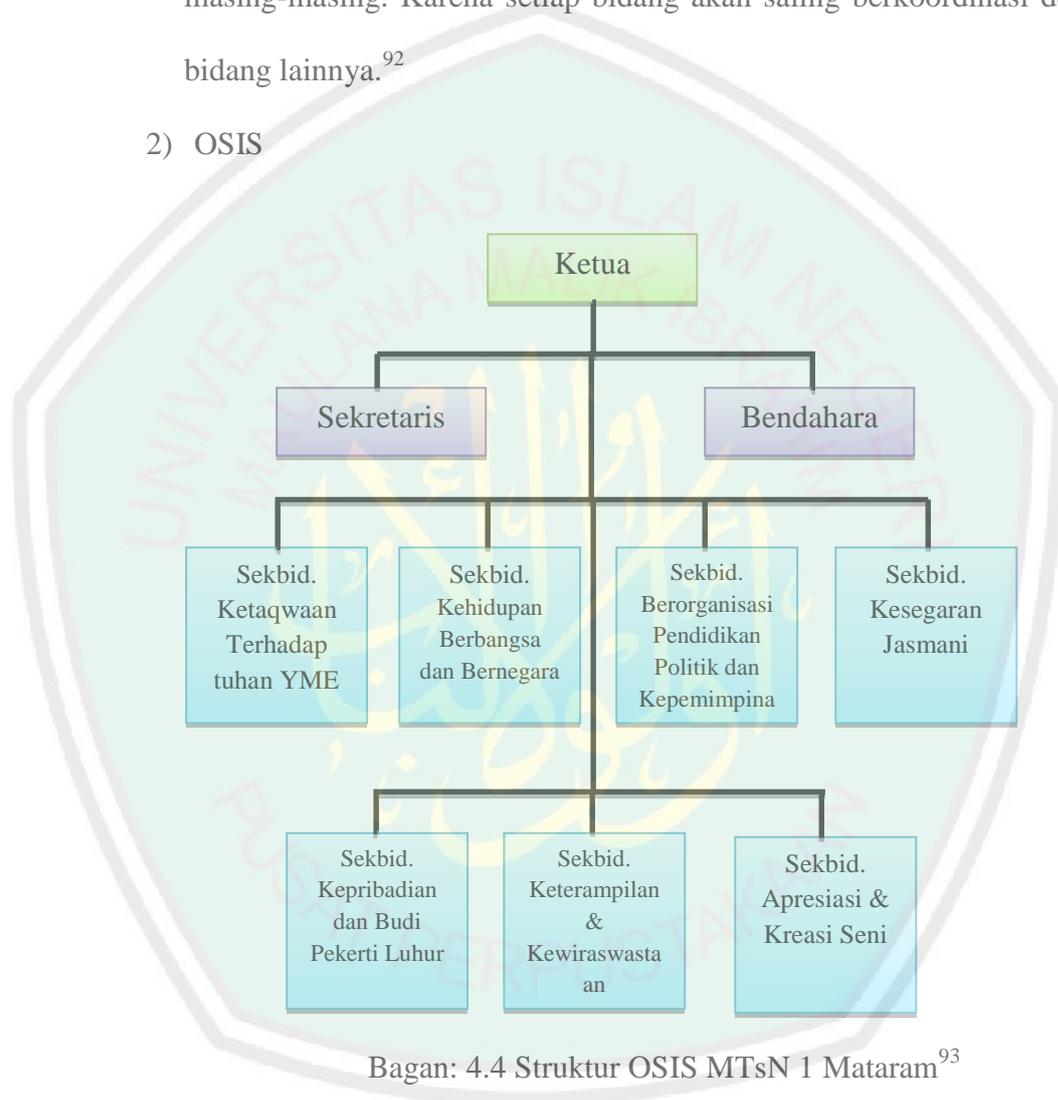
1) Dewan Guru



Bagan: 4.3. Struktur organisasi MTsN 1 Mataram⁹¹

Secara garis besar struktur organisasi di MTsN 1 Mataram sudah terperinci dengan baik, terutama untuk pembagian *job description* masing-masing. Karena setiap bidang akan saling berkoordinasi dengan bidang lainnya.⁹²

2) OSIS



Bagan: 4.4 Struktur OSIS MTsN 1 Mataram⁹³

Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) dibentuk sebagai sarana untuk;

Menghimpun ide, pemikiran, bakat, kreativitas, serta minat para siswa ke

⁹¹Dok.Profil MTsN 1 Mataram, hlm. 4

⁹²S2.O.1/4/2016

⁹³Dok.Sek.Tu.1/4/2016

dalam salah satu wadah yang bebas dari berbagai macam pengaruh negative dari luar sekolah, selain itu OSIS juga berfungsi sebagai tempat dan sarana untuk berkomunikasi, menyampaikan pemikiran, dan gagasan dalam usaha untuk mematangkan kemampuan berfikir, wawasan, dan pengambilan keputusan.

d. Keadaan Guru dan Siswa

1) Jumlah Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Dalam penyeleksian guru/tenaga pendidik MTsN 1 Mataram menentukan standar minimum tenaga pendidik S1 sesuai dengan bidang yang akan diajarkan, namun pada kenyataannya masih ada 2 tenaga pendidik yang baru menyelesaikan pendidikannya di jenjang D 3, hal tersebut terpaksa dilakukan karena minimnya tenaga pendidik dalam mata pelajaran tersebut (SBK dan Matematika), adapun jumlah tenaga pendidik di MTsN 1 Mataram adalah 52 orang tenaga pendidik dengan gelar pendidikan terakhir; D3 : 2 Orang, S1 : 47 Orang dan S2 : 3 Orang.⁹⁴

Sedangkan untuk tenaga kependidikan, MTsN 1 Mataram memiliki 23 tenaga kependidikan dengan jenjang akhir pendidikan SMA sederajat sebagai syarat minimum (dengan spesifikasi tertentu) namun tetap memprioritaskan lulusan S1 yang sesuai dengan bidangnya/tugasnya dalam penyeleksian.

⁹⁴Dok.Buku Profil MTsN 1 Mataram, hlm. 18-23

2) Jumlah Siswa Tahun Ajaran 2015/2016

Tabel: 4.8 Jumlah siswa tahun ajaran 2015/2016 MTsN 1 Mataram

| NO | Kelas | L | P | Jumlah |
|---------------|-------|-----|-----|--------|
| 1 | VII | 115 | 164 | 279 |
| 2 | VIII | 99 | 152 | 251 |
| 3 | IX | 133 | 181 | 314 |
| Jumlah | | 347 | 497 | 844 |

3) Perkembangan Siswa dan Peminat

Tabel: 4.9 Perkembangan siswa dan peminat MTsN 1 Mataram

| NO | TAHUN AJARAN | PEMINAT | DITERIMA | KET |
|----|--------------|---------|----------|--|
| 1 | 2005/2006 | 416 | 163 | |
| 2 | 2006/2007 | 378 | 180 | |
| 3 | 2007/2008 | 492 | 240 | |
| 4 | 2008/2009 | 427 | 207 | Syarat nilai rata-rata SD = min 80 dan MI = 70 |
| 5 | 2009/2010 | 485 | 224 | |
| 6 | 2010/2011 | 405 | 264 | |
| 7 | 2011/2012 | 519 | 241 | |
| 8 | 2012/2013 | 617 | 224 | |
| 9 | 2013/2014 | 800 | 317 | |
| 10 | 2014/2015 | 1000 | 279 | Nilai minimal 80 |

Tabel perkembangan siswa dan peminat diatas menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun besarnya animo masyarakat untuk menyekolahkan putra/putrinya di MTsN 1 Mataram semakin bertambah dan hal ini

memberikan arti pula bahwa MTsN 1 Mataram memiliki kualitas yang baik dalam melaksanakan tugasnya sebagai lembaga pendidikan.

e. Program Pendidikan dan Pembelajaran

1) Kurikuler

Saat ini MTsN 1 Mataram masih menggunakan dua kurikulum, kurikulum 2013 untuk kelas 7 dan 8 dan KTSP untuk kelas 9.⁹⁵ Selain menjalankan kurikulum yang ada, MTsN 1 Mataram juga memiliki program unggulan dan pengayaan yang dilaksanakan pada sore hari, program ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik khususnya dalam bidang materi pelajaran. Kelas Olimpiade meliputi pelajaran fisika, matematika dan biologi, untuk dapat menduduki kelas olimpiade siswa/siswi terlebih dahulu mengikuti seleksi, Sedangkan kelas pengayaan (Matematika, IPA, Bahasa Arab dan Bahasa Inggris) diikuti oleh seluruh siswa, yang selanjutnya dilakukan tes secara berkala untuk menyeleksi siswa/siswi yang akan tetap menduduki kelas olimpiade atau pindah ke kelas pengayaan.⁹⁶

2) Ko-Kurikuler⁹⁷

Tabel: 4.10 Program penunjang berkelanjutan di MTsN 1 Mataram

| NO | SASARAN | PROGRAM |
|----|----------------------------|---|
| I | Bertauhid / Berakidah Kuat | 1. Materi Pembelajaran Aqidah Akhlak 2. Bina Akhlak 3. Bina Kelas |

⁹⁵S2.W.Wakakur.2/4/2016

⁹⁶Dok.Brosur PPDB 2016

⁹⁷Dok.Buku Profil MTsN 1 Matarm, hlm. 17

| | | |
|-----|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> 4. Briefing Pagi Setiap Hari 5. Menerapkan Prinsip “ Semua Ustaz adalah guru Aqidah 6. Mabit 7. Penilaian Kualitatif |
| II | Berakhlak Qur’ani | <ul style="list-style-type: none"> 1. Bina Akhlak materi Akhlak 2. Pembiasaan dalam kehidupan sehari-hari dengan teladan 3. Kunjungan tokoh 4. Controlling |
| III | Peribadahan Tekun | <ul style="list-style-type: none"> 1. Pembiasaan Sholat berjama’ah yang disiplin dan terkontrol 2. Sholat Duha 3. Pondok Ramadhan 4. Bina kelas materi akhlak 5. Pembelajaran praktek ibadah di kelas |
| IV | Ekselen dalam bidang Bahasa Arab dan Bahasa Inggris | <ul style="list-style-type: none"> 1. Rekayasa lingkungan bahasa Arab dan Bahasa Inggris 2. Pioneering 3. English and Arabic Day |
| V | Ekselen dalam bidang Akademik | <ul style="list-style-type: none"> 1. Bina akademik 2. Kunjungan study 3. Bimbingan intensif 4. Super intensif UASBN 5. Pemetaan kemampuan siswa untuk materi UN 6. Try in dan Try out yang terprogram 7. Pendampingan pada bidang study inti 8. Bina prestasi setiap sabtu siang |

Ko-Kurikulum (program penunjang berkelanjutan) merupakan bukti kesadaran pihak sekolah akan pentingnya sebuah proses pembentukan karakter peserta didik, karena membentuk peserta didik yang bertauhid, berakhlak karimah, tekun beribadah, ekselen dalam bidang akademik dan bahasa bukanlah perkara yang mudah, melainkan membutuhkan proses panjang untuk mewujudkannya.

3) Ekstra Kurikuler⁹⁸

Tabel: 4.11 Kegiatan pengembangan diri MTsN 1 Mataram

| NO | KEGIATAN |
|----|--------------------|
| 1 | Kader dakwah |
| 2 | Tilawah |
| 3 | Qasidah |
| 4 | Kaligrafi |
| 5 | Pramuka |
| 6 | PMR |
| 7 | Drumband |
| 8 | Karate |
| 9 | Rudat |
| 10 | Paskib |
| 11 | Tenis meja |
| 12 | Hadrah |
| 13 | Sepak bola /futsal |
| 14 | Kir |
| 15 | Olimpiade mipa |
| 16 | Mading |

MTsN 1 Mataram bukan hanya sekedar melakukan *best input*, namun juga melakukan tahapan proses yang sebaik mungkin untuk mendapatkan kualitas *output* yang berkualitas tinggi.

⁹⁸Dok.Buku Profil MTsN 1 Matarm, hlm. 12

f. Sarana Prasarana⁹⁹

- 1) Gedung yang representatif
- 2) Pusat sumber belajar: ruang belajar (24 lokal dilengkapi LCD proyektor), laboratorium komputer (36 unit komputer dengan akses internet), ruang perpustakaan, laboratorium IPA Fisika dan IPA Biologi, Laboratorium Bahasa, Ruang multimedia.
- 3) Lapangan basket
- 4) Ruang UKS
- 5) Mushola 2 lantai
- 6) Ruang OSIS
- 7) Ruang pelayanan konseling
- 8) Ruang serbaguna
- 9) Ruang komite
- 10) Ruang pramuka & PMR

Sarana dan prasarana yang ada di MTsN 1 Mataram sangat mendukung proses pendidikan dan pembelajaran yang dilaksanakan, sehingga proses pendidikan berjalan lebih efektif dan efisien.

g. Prestasi

Kualitas keunggulan kemudian dibuktikan oleh siswa-siswi MTsN 1 Mataram dari prestasi akademik yang diraihinya, meskipun potensi yang dimiliki oleh setiap periode tidaklah sama, namun MTsN 1 Mataram berhasil memberikan nilai rata-rata terendah tidak kurang dari 7,0 hal ini

⁹⁹Dok.Buku Profil MTsN 1 Matarm, hlm. 3

merujuk pada rekapitulasi nilai peserta didik tahun ajaran 2009-2013 pada tabel berikut.



Tabel 4.12 Prestasi akademik 2009/2010 – 2012/2013 MTsN 1 Mataram¹⁰⁰

| NO | TP | NILAI | B.INDO | MTK | B.ING | IPA | PPKN | IPS | QH | AA | FIQH | B.ARAB | SKI |
|----|-----------|-------|--------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|--------|------|
| 1 | 2009/2010 | Rt2 | 7,9 | 8,8 | 8,4 | 8,5 | 8,8 | 7,0 | 7,1 | 7,7 | 7,7 | 8,4 | 7,0 |
| | | TR | 6,0 | 5,5 | 3,6 | 5,8 | 6,4 | 6,0 | 6,0 | 6,0 | 6,0 | 7,0 | 6,0 |
| | | TT | 9,4 | 10,0 | 9,8 | 10,0 | 10,0 | 9,0 | 9,6 | 10,0 | 9,6 | 9,0 | 8,2 |
| 2 | 2010/2011 | Rt2 | 7,96 | 8,55 | 8,50 | 8,36 | 8,55 | 8,10 | 8,41 | 8,40 | 8,12 | 8,32 | 8,09 |
| | | TR | 7,30 | 6,60 | 6,00 | 6,50 | 7,20 | 7,23 | 7,51 | 7,36 | 6,46 | 7,08 | 7,37 |
| | | TT | 8,62 | 9,70 | 9,40 | 9,50 | 9,62 | 9,13 | 9,31 | 9,27 | 9,13 | 9,49 | 9,27 |
| 3 | 2011/2012 | Rt2 | 8,70 | 8,79 | 8,43 | 8,80 | 8,41 | 8,62 | 8,25 | 8,53 | 8,35 | 8,11 | 8,15 |
| | | TR | 7,24 | 7,27 | 6,50 | 6,67 | 7,61 | 7,34 | 7,54 | 7,46 | 7,25 | 7,57 | 7,49 |
| | | TT | 9,68 | 9,87 | 9,59 | 9,77 | 9,52 | 9,55 | 9,56 | 9,50 | 9,32 | 9,55 | 9,26 |
| 4 | 2012/2013 | Rt2 | 7,73 | 7,54 | 7,16 | 7,91 | 7,20 | 7,23 | 8,47 | 8,81 | 8,32 | 8,48 | 8,47 |
| | | TR | 4,00 | 2,50 | 3,80 | 3,75 | 9,62 | 9,13 | 7,40 | 7,60 | 7,4 | 7,6 | 7,40 |
| | | TT | 9,60 | 10,00 | 9,80 | 10,00 | 8,41 | 8,62 | 9,80 | 9,80 | 9,8 | 9,6 | 9,80 |

¹⁰⁰Dok.Buku Profil MTsN 1 Mataram, hlm. 8

Tabel diatas menunjukkan kenaikan nilai akademik peserta didik dalam bidang keagamaan dan penurunan dalam bidang umum, meskipun nominal untuk sebuah nilai bersifat kondisional (sesuai dengan kadar kerumitan soal dan potensi peserta didik) namun bagaimanapun juga hal ini haruslah menjadi motivasi sekolah untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikannya, khususnya dalam materi umum.

MTsN 1 Mataram juga kerap kali meraih juara 1,2,3 dan bahkan juara umum pada perlombaan-perlombaan baik pada tingkat kota, tingkat provinsi atau bahkan tingkat nasional. Adapun perlombaan yang diikutinya meliputi perlombaan yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan, keagamaan juga olahraga.

Tabel 4.13 Daftar prestasi siswa MTsN 1 Mataram¹⁰¹

| NO | Tahun | Jenis Kegiatan/Lomba | Tingkat | Peringkat | | | Ket |
|----|-------|------------------------|--------------|-----------|---|---|-------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | 2011 | Olimpiade Fisika | NTB | √ | | | Putri |
| 2 | 2011 | Olimpiade Fisika | NTB | | √ | | Putra |
| 3 | 2011 | Olimpiade Biologi | Pulau Lombok | √ | | | Putri |
| 4 | 2012 | Karate Antar Ranting | NTB | | √ | | Putri |
| 5 | 2012 | Mading UNRAM | Pulau Lombok | | | √ | Putri |
| 6 | 2012 | O2SN Kejuaraan Karate | Kota | √ | | | Putra |
| 7 | 2012 | O2SN Kejuaraan Atletik | Kota | | √ | | Putra |
| 8 | 2012 | LPI Sepak Bola Piala | Kota | √ | | | Putra |

¹⁰¹Dok.Buku Profil MTsN 1 Matarm, hlm. 9-11

| | | | | | | | |
|----|------|--|--------------|---|---|---|-------|
| | | Walikota Mataram | | | | | |
| 9 | 2012 | Twist Word SMP/MTs EFAS | NTB | √ | | | Putra |
| 10 | 2012 | Twist Word SMP/MTs EFAS | NTB | √ | | | Putri |
| 11 | 2012 | Reading Poem EFAS | NTB | √ | | | Putra |
| 12 | 2012 | Reading Poem EFAS | NTB | | √ | | Putri |
| 13 | 2012 | MFQ HUT MAN 1 | Kota | √ | | | Putri |
| 14 | 2012 | MFQ HUT MAN 1 | Kota | | √ | | Putra |
| 15 | 2012 | Olimpiade Geografi | NTB | √ | | | Putri |
| 16 | 2012 | English Speech Contest | NTB | | √ | | Putri |
| 17 | 2012 | Kompetisi Sains Madrasah (KSM) Bidang Matematika | NTB | √ | | | Putri |
| 18 | 2012 | Pidato 3 Bahasa Ulah NWDI ke-77 | Pulau Lombok | √ | √ | √ | Putri |
| 19 | 2012 | Sains Madrasah | Nasional | | | √ | Putri |
| 20 | 2012 | LKBB Piala Kep. SMAN 2 Mataram | Kota | | | √ | Putra |
| 21 | 2012 | LKBB Penggalang HUT Pramuka | Kota | | √ | | Putri |
| 22 | 2012 | SMANTI Futsal Campions | Pulau Lombok | | | √ | Putra |
| 23 | 2013 | Baca Puisi Lemb. Pers. Mahasiswa | Pulau Lombok | √ | | √ | Putri |
| 24 | 2013 | Olimpiade Matematika MILAD MAN 2 Mataram | Pulau Lombok | √ | | | Putri |
| 25 | 2013 | Olimpiade IPA Terpadu Putri Milad MAN 2 | Pulau Lombok | √ | | | Putri |

| | | | | | | | |
|----|------|--|--------------|---|---|---|-------|
| | | Mataram | | | | | |
| 26 | 2013 | Olimpiade IPA Terpadu | Pulau Lombok | | √ | | Putra |
| 27 | 2013 | Pidato Bahasa Inggris Milad MAN 2 Mataram | Pulau lombok | √ | | | Putri |
| 28 | 2013 | Pidato Bahasa Arab Milad MAN 2 Mataram | Pulau Lombok | | | √ | Putra |
| 29 | 2013 | Futsal U.15 Hari Anti Narkoba Internasioanl | NTB | | | √ | Putra |
| 30 | 2013 | Olimpiade Matematika | NTB, Bali | | | √ | Putra |
| 31 | 2013 | MTQ | Kota | √ | | | Putra |
| 32 | 2013 | MTQ | Kota | √ | | | Putri |
| 33 | 2013 | MHQ | Kota | √ | | | Putra |
| 34 | 2013 | MHQ | Kota | √ | | | Putri |
| 35 | 2013 | MSQ | Kota | √ | | | Putri |
| 36 | 2013 | MSQ | Kota | √ | | | Putra |
| 37 | 2013 | MSQ | Kota | √ | | | Putri |
| 38 | 2013 | MKQ | Kota | √ | | | Putri |
| 39 | 2013 | Baca Puisi Lemb. Per Mahasiswa | Pulau Lombok | √ | | √ | Putri |
| 40 | 2014 | Lomba Smapur | Kota | √ | | | |
| 41 | 2014 | Komite Putri | Kota | √ | | | |
| 42 | 2015 | Olimpiade Himafis Fisika | NTB | | | √ | |
| 43 | 2015 | Mading | UNRAM | √ | | | |
| 44 | 2015 | Pionering | UNRAM | | √ | | |
| 45 | 2015 | MTQ | Kota | √ | | | Putra |

| | | | | | | | |
|----|------|--------------------------|---------------|---|---|---|---------|
| 46 | 2015 | MTQ | Kota | √ | | | Putri |
| 47 | 2015 | Kaligrafi | Kota | | √ | | |
| 48 | 2015 | Pidato Bahasa Arab | Kota | √ | | | |
| 49 | 2015 | Festival Olahraga | NTB | | | √ | |
| 50 | 2015 | Jambore Pramuka | Kota | | √ | | |
| 51 | 2015 | Futsal | Pulau Lombok | | | √ | |
| 52 | 2015 | Karate | Kota | | √ | | |
| 53 | 2015 | KSM bidang Biologi | NTB | | √ | | |
| 54 | 2015 | Jambore Internasional | Internasional | | | | Peserta |
| 55 | 2015 | Karate | NTB | | | √ | |
| 56 | 2015 | Pionering | UNRAM | | √ | | Putri |
| 57 | 2016 | Olimpiade Fisika Himafis | NTB | | | √ | |
| 58 | 2016 | LKBB Pramuka | Kota | | √ | | |
| 59 | 2016 | Olimpiade Biologi | Pulau Lombok | | √ | | |

Prestasi yang telah diraih oleh MTsN 1 Mataram bukan hanya imbas dari bakat siswa/siswi serta kegiatan-kegiatan/program-program yang dilakukan, namun semua itu dipengaruhi pula oleh kualitas sumber daya manusia pendidikan yang dimiliki oleh MTsN 1 Mataram baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, hal ini juga menunjukkan kesungguhan sekolah dalam mempersiapkan peserta didik untuk tampil menjadi juara dalam segala bentuk kompetisi.

B. Paparan Data Penelitian

1. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan

a. Perencanaan pengembangan SDM SD Plus Al-Kautsar Malang

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari suatu pekerjaan, maka dibutuhkan perencanaan yang matang sebelum memulainya, hal ini juga berlaku untuk pengembangan sumber daya manusia pendidikan, maka langkah pertama yang harus dilakukan oleh pihak sekolah sebelum melakukan pengembangan sumber daya manusia pendidikan adalah menyusun perencanaan.

Setelah dilakukan penelitian di SD Plus Al-Kautsar Malang, nampak bahwa perencanaan yang ada di SD Plus Al-kautsar malang dikepalai oleh tiga bagian inti, tiga bagian inti itu adalah: 1) kepala sekolah sebagai supervisor klinis; 2) bagian akademik sebagai supevisor reguler; dan 3) kepala/ketua masing-masing bidang.

Hal diatas ditunjukkan dengan peran kepala sekolah sebagai supervisor klinis yang senantiasa memantau bawahannya untuk mengetahui kualitas kerja yang dimilikinya, dalam tinjauan yang dilakukan oleh peneliti, peneliti menemukan kepala sekolah memasuki tiap ruang bawahannya untuk memantau kinerja pegawai, menanyakan prihal pekerjaan harian dan merencanakan segala macam agenda/kegiatan untuk hari esok, dan tidak jarang pula sesekali kepala sekolah memanggil kepala

bagaian ke ruang kerjanya (kantor kepala sekolah) untuk membahas segala hal yang ingin diketahui oleh kepala sekolah.¹⁰²

Pada supervisi reguler yang diperankan oleh bagian akademik, peneliti menemukan adanya pengawasan langsung yang dilakukan oleh bagian akademik ke ruang kelas, pada hari itu tidak semua pengajar diinspeksi secara intensif, karena untuk dapat menganalisa secara sempurna maka pengawasan dilakukan kembali di waktu yang berbeda pada guru/pengajar yang berbeda pula.¹⁰³

Ibu Mal juga menjelaskan:

“Kami ada yang namanya supervisi, supervisi dibagi menjadi 2; Supervisi reguler: dilaksanakan oleh ketua bidang akademik yang darinya kami mengetahui apa kebutuhan dari semua guru/tenaga pendidik, dan supervisi klinis: dilakukan oleh kepala sekolah yang khusus untuk guru yang baru bergabung di SD Plus Al-Kautsar atau guru lama yang mendapatkan tugas baru cth, guru SBK menjadi guru kelas”.¹⁰⁴

Sedangkan pada proses perencanaan yang dilakukan oleh kepala bidang nampak dari struktur organisasi yang telah ada, karena setiap bagian pada struktur organisasi melakukan tugas dan fungsinya sebagaimana yang telah ditetapkan oleh sekolah.¹⁰⁵ Ibu Mal juga menjelaskan:

“Kami sudah ada struktur organisasi yang mengkordinir bawahannya, setiap atasan memantau kinerja bawahannya sehingga jika ada hal yang perlu ditingkatkan (dalam hal kemampuan kerja) kbid bertanggung jawab untuk mengajukan pelatihan/ pengembangan tersebut kepada kepala sekolah”.¹⁰⁶

¹⁰²S1.O.3/5/2016

¹⁰³S1.O.29/4/2016

¹⁰⁴S1.W.KabidAU.16.29/4/2016

¹⁰⁵Dok.TU

¹⁰⁶S1.W.KabidAU.12.29/4/2016

Dari hasil pantauan kepala sekolah, kepala bidang akademik dan juga kepala masing-masing bidang didapatkan kekurangan dan kelebihan dari hasil pengawasan tersebut yang kemudian dari hasil pengawasan menjadi cikal bakal dari suatu susunan perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan.

Perencanaan dalam pengembangan sumber daya manusia pendidikan dimulai dengan terlebih dahulu menetapkan program pelatihan/ pengembangan yang dibutuhkan oleh sekolah, untuk mengetahui kebutuhan tersebut kepala setiap bidang melihat raport tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga akan diketahuilah pelatihan yang dibutuhkan.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh ibu Rr. Mal sulistinah:

“Kami setiap semester selalu ada raport guru, dari raport guru inilah bisa dilihat pengembangan apa yang dibutuhkan. Raport guru 1 berisikan hasil belajar siswa, raport guru 2 berisikan kreatifitas guru dalam mengajar dan raport guru 3 LNKP (lembar nilai kerja pegawai). Sedangkan untuk tenaga kependidikan kami menggunakan LNKP (lembar nilai kerja pegawai) untuk mngukur kinerja mereka.¹⁰⁷

Ibu Diah pada acara studi banding SDI Darut Taqwa Surabaya juga menyampaikan: “Untuk memantau kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, kami mengadakan roport guru, yang dibagikan kepada guru setiap semester/setahun sekali, raport guru terdiri dari 3 hal; 1) hasil belajar

¹⁰⁷S1.W.KabidAU.10&11.29/4/2016

siswa, 2) kreatifitas guru, 3) LNKP. Dari raport guru ini kami mengetahui apa yang kurang dari kinerja para pegawai”.¹⁰⁸

Selain menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan dari raport tahunan guru, SD Plus Al-Kautsar juga mengoptimalkan kerja organisasi yang ada untuk memantau/mengkoordinir bawahannya sehingga jika ada suatu kebutuhan mendesak akan pelatihan ketua bidang dari masing-masing bagian dapat segera mengajukannya kepada kepala sekolah tanpa harus menunggu raport tahunan.¹⁰⁹ Bapak Imam selaku kepala bidang akademik menyatakan: “Perencanaan melihat dari kebutuhan/permintaan guru agar apa yang kita lakukan tidak sia-sia dan tepat sasaran”.¹¹⁰

Kepala sekolah sangat memperhatikan pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan perencanaannya, hal ini terlihat bagaimana kepala sekolah selalu mengadakan perkumpulan setiap pagi sebelum tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memulai pekerjaannya.¹¹¹ Perkumpulan dilakukan minimal untuk memupuk rasa persaudaraan diantara pegawai dan menetralsir suasana hati, agar masalah yang ada di luar sekolah tidak dibawa ke sekolah.

Program pagi terdiri dari membaca al-Qur’an bersama dan dilanjutkan dengan motivasi dari kepala sekolah atau yang mewakili,¹¹² dan tidak jarang

¹⁰⁸S1.SB.3/5/2016

¹⁰⁹S1.O.29/4/2016

¹¹⁰S1.W.Kabidak.9.3/5/2016

¹¹¹S1.O.29/4/2016

¹¹²S1.O.3/4/2016

pula acara diisi hanya dengan obrolan-obrolan ringan, ibu Diah pada kunjungan studi banding Daruttaqwa Surabaya mengatakan:

“Setiap pagi hari kami kami mengadakan program motivasi bagi para pegawai, yang sebelumnya dimulai dengan membaca al-Qur’an dan otomatis sebelum membaca al-Qur’an mereka berwudhu dulu, kalo sudah berwudhu dan membaca al-Qur’an setidaknya hatinya jadi lebih adem, masalah rumah g dibawa ke sekolah, setelah itu baru kami lanjutkan dengan motivasi/sekedar sering masalah harian yang saya sendiri langsung memimpin acara tersebut, atau saya wakilkan kepada salah seorang kabit”.¹¹³

Untuk perencanaan dalam jangka pendek biasanya hal tersebut akan dibahas pada rapat mingguan, Bapak Darmaji mengatakan: “Perencanaan dapat dilakukan pada rapat mingguan, sebagai sarana untuk memperbaharui informasi”.¹¹⁴ Sehingga dalam kasus pengembangan sumber daya manusia yang mendesak dapat dimusyawarahkan pada rapat mingguan ini.

Dalam implementasi perencanaannya SD Plus Al-Kautsar melihat pada skala prioritas dan keberadaan dana, pelatihan/pengembangan yang paling mendesak dan memiliki kepentingan yang lebih dari pada yang lainnya itulah yang akan diutamakan.

Setelah macam program/kegiatan ditentukan langkah berikutnya adalah pengajuan proposal kepada kepala sekolah untuk mengetahui penentuan kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah, program yang dilaksanakan dipantau dan kemudian dijadikan umpan balik untuk penentuan program di masa yang akan datang.

¹¹³S1.SB.3/5/2016

¹¹⁴S1.W.Kabidhumas.sms.3/5/2016

Proses perencanaan diatas sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Darmaji, beliau mengatakan:

“Perencanaan melihat dari kebutuhan/permintaan guru agar apa yang kita lakukan tidak sis-sia dan tepat sasaran, maka perencanaan dapat dilakukan secara mingguan, sedangkan untuk evaluasi masing-masing bidang dimonitori oleh kepala bidang masing-masing, kecuali evaluasi umum pada kahir bulan dipimpin langsung oleh kepala sekolah”¹¹⁵

Sedangkan dalam pengimplementasian program pengembangan sumber daya manusia, bapak Darmaji dalam *guyonannya menyatakan*:

“Selain melihat pada faktor kebutuhan/skala prioritas kami juga melihat pada faktor “yen” yen ono’ duit yo dilakoni, yen ora ono’ duit ya ora dilakoni”.¹¹⁶

Berdasarkan data diatas baik dari hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan di SD Plus Al-Kautsar dikepalai oleh; 1) kepala sekolah, 2) supervisor klinis dan reguler dan 3) kepala bidang. Dengan melalui tiga jalur perencanaan; 1) perencanaan Mingguan (jangka pendek), 2) perencanaan semestereran/tahunan (jangka panjang), 3) perencanaan yang diadakan secara isidentil, dan melalui proses perencanaan: 1) identifikasi masalah; 2) penentuan kebutuhan; 3) keberadaan dana; 4) penentuan sasaran; 5) penentuan program; 6) pelaksanaan program; 7) evaluasi.

¹¹⁵S1.W.Kabidhumas.sms.29/4/2016

¹¹⁶S1.W.Kabidhumas.10.29/4/2016

b. Perencanaan pengembangan SDM MTsN 1 Mataram

Untuk dapat melaksanakan program/kegiatan sekolah dengan optimal serta mendapatkan hasil yang maksimal maka salah satu yang jitu yang dilakukan oleh MTsN 1 Mataram adalah dengan terlebih dahulu mempersiapkan sumber daya manusia sebagai pelaku utama yang akan melaksanakan program/kegiatan tersebut, hal ini nampak dari bagaimana MTsN 1 Mataram sebagai sekolah yang sadar akan pentingnya pengembangan potensi sumber daya manusia kerap kali mengikuti/mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi para pendidik dan tenaga kependidikan.¹¹⁷

Hal ini sesuai dengan yang dikatakan bapak Muhbahir selaku wakil kepala sekolah bagian kurikulum : “Pengembangan dan pelatihan yang diikuti oleh SDM di MTsN 1 Mataram mengikuti program yang ditetapkan oleh pemerintah, selain itu pihak sekolah juga mengundang tutor dari luar sesuai dengan kebutuhan sekolah” ibu Hj. Rusniah juga menyatakan: “Selain mengikuti pelatihan yang telah terjadwal oleh pemerintah, sekolah sendiripun menyelenggarakan”¹¹⁸.

Mengadakan pelatihan dan pengembangan secara mandiri di sekolah sesuai dengan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia pendidikan memerlukan perencanaan yang matang dalam mewujudkannya, terlebih lagi untuk mendapatkan hasil yang maksimal maka perencanaannya pun haruslah matang. Maka, yang paling berperan dalam perencanaan sumber

¹¹⁷S2.O.1/4/2016

¹¹⁸S2.W.Ks.2.12/4/2016

daya manusia pendidikan adalah kepala sekolah/madrasah yang dibantu oleh segenap wakil kepala sekolah. Hal ini nampak dari bagaimana kepala sekolah selalu mengkoordinasikan tugasnya dengan para wakilnya.¹¹⁹

Hal pertama yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah dalam menyusun pengembangan sumber daya manusia pendidikan adalah dengan melakukan musyawarah guru mata pelajaran, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui hal-hal yang dibutuhkan oleh guru mata pelajaran baik berupa materi seperti pengadaan barang ajar ataupun non materi seperti pelatihan dan pengembangan potensi diri.

Sebagaimana yang dikatakan oleh ibu Siti Kurniawati sebagai guru wali kelas VIII MTsN 1 Mataram: “dalam usaha pengembangan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia pendidikan di sekolah, kapsek/wakasek mengadakan pertemuan dengan seluruh guru dalam rangka membicarakan potensi apa saja yang bisa dikembangkan di sekolah baik potensi guru maupun siswa”.¹²⁰

Selain itu kepala sekolah juga melakukan musyawarah bersama tenaga kependidikan dengan tujuan yang sama dengan tenaga pendidik, yaitu untuk mengetahui segala hal yang dibutuhkan oleh tenaga kependidikan. Bapak Muhammad Said sebagai guru dalam bidang olahraga di MTsN 1 Mataram mengatakan: “Kepala sekolah atau mengutus wakil kepala sekolah untuk memimpin musyawarah bersama para guru mata pelajaran dan para tenaga kependidikan untuk meminta pendapat kepada mereka mengenai

¹¹⁹S2.O.31/3/2016

¹²⁰S2.W.Wik.8.4/4/2016

pengembangan apa yang dibutuhkan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan”.¹²¹ Bapak Muhbahir juga menambahkan “Pelatihan dan pengembangan ditetapkan sesuai dengan kebutuhan lembaga, SDM pendidik dan tenaga kependidikan dan peserta didik”.¹²²

Pernyataan diatas menjelaskan adanya penentuan kebutuhan dalam perencanaan program yang berdasarkan kepada pemantauan atasan terhadap kinerja/potensi bawahannya, hal ini sebagai bentuk dalam penetapan suatu rencana program/kegiatan agar program/kegiatan yang dimaksud lebih memberikan dampak kepada warga sekolah.

Adapun musyawarah biasanya dilakukan setiap satu minggu sekali, yakni pada hari sabtu pukul 11.00-13.30, pada kesempatan tersebut selain dijadikan sebagai ajang evaluasi kegiatan mingguan perkumpulan itu juga dijadikan penentuan perencanaan 1 minggu kedepan, baik perencanaan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pendidikan ataupun perencanaan yang lainnya.¹²³

Adapun penetapan kebutuhan disesuaikan dengan dua hal, yaitu kualitas yang ingin ditingkatkan dan tuntutan zaman. Peningkatan kualitas merupakan salah satu dalam menjaga keunggulan yang dimiliki oleh sekolah, karena dengan meningkatkan kualitas yang telah ada akan meningkatkan mutu sekolah, bapak Muhammad Said mengatakan: “Yang mendasari penetapan kapsek dan wakasek terhadap suatu perencanaan pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan kualitas peserta

¹²¹S2.W.Gr.1.4/4/2016

¹²²S2.W.Wakakur.7.2/4/2016

¹²³S2.O.2/4/2016

didik, sehingga secara otomatis akan mempengaruhi peningkatan mutu sekolah”.¹²⁴

Sedangkan penentuan kebutuhan yang didasari pada tuntutan zaman adalah untuk mengikuti perubahan global dan perkembangan peserta didik, karena dengan kemampuan sekolah mengikuti perubahan global menunjukkan eksistensi sekolah sebagai sekolah yang maju dan berkembang sesuai keadaan zaman, sedangkan mengikuti perkembangan peserta didik menunjukkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan selalu mengawal perkembangan peserta didik sesuai dengan perkembangan potensi yang dimiliki. Bapak Muhammad Sahid juga mengatakan: “Penentuan kebutuhan melihat pada tuntutan kebutuhan siswa, karena banyaknya siswa yang berprestasi mendorong tenaga pendidik untuk tampil lebih dari pada peserta didik”.¹²⁵

Hal serupa juga dinyatakan oleh bapak Saihul, ia mengatakan: “Ada dua hal yang mempengaruhi keputusan kepala sekolah terhadap program pengembangan sumber daya manusia pendidikan di sekolah: 1) tuntutan zaman cth: Penggunaan LCD, Wi-Fi dll, 2) perlunya peningkatan terhadap suatu program, cth: peningkatan kualitas/kreatifitas mengajar guru”.¹²⁶

Upaya lain yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kontrol terhadap kinerja tenaga pendidik adalah dengan membentuk tim kinerja guru yang difungsikan sebagai pengontrol tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas pokoknya, pernyataan ini sesuai dengan apa yang

¹²⁴S2.W.Gr.4-4-2016

¹²⁵S2.W.Gr.4-4-2016

¹²⁶S2.W.Wakasar.4.8/4/2016

dikatakan oleh bapak Muhbahir: “Untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia yang ada di sekolah, maka kepala sekolah mengadakan tim penilai kinerja guru guna mengontrol kinerja sumber daya manusia”.¹²⁷

Hal ini menunjukkan adanya pengawasan langsung terhadap kinerja guru yang dilakukan oleh tim kinerja guru (selain dari tinjauan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah), yang dengannya dapat mengetahui langsung kualitas kerja tenaga pendidik di sekolah dan dapat dijadikan bahan perencanaan pengembangan dan pelatihan guru.

Dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia (tenaga kependidikan) tidak jarang bagian yang bersangkutan mengajukan kepada kepala sekolah untuk mengadakan pelatihan yang sesuai dan dibutuhkan oleh bagiannya, salah satu contoh pelatihan yang diadakan sekolah atas permohonan tenaga kependidikan adalah seperti yang dikatakan wakil kepala bagian sarana prasarana: “kami mengajukan kepada kepala sekolah untuk mengadakan pelatihan dalam penggunaan sarana yang baru dengan mengundang tutor dari luar”.¹²⁸

Setelah melakukan tahapan perencanaan dan melaksanakan program pengembangan dengan seoptimal mungkin, maka pada akhir pelaksanaan program haruslah dievaluasi secara berkala untuk mengetahui kekurangan dari program/pelaksanaan tersebut, selain itu evaluasi juga berguna untuk mendapatkan hasil program yang lebih baik di masa yang akan datang.¹²⁹

Proses seperti ini dilakukan oleh MTsN 1 Mataram sebagaimana yang

¹²⁷S2.W.Wakakur.2/4/2016

¹²⁸S2.W.Wakasar.5.8/4/2016

¹²⁹S2.O.12/4/2016

dinyatakan oleh bapak Muhbahir: “Untuk tetap menjaga eksistensi sekolah sebagai sekolah unggul, maka kami melakukan evaluasi secara berkelanjutan demi perkembangan serta kemajuan madrasah dan peserta didik”.¹³⁰

Dari penjelasan di atas dijelaskan bahwa pada tiap akhir program/kegiatan dilakukan evaluasi untuk mendapatkan hasil program yang lebih baik di masa yang akan datang.

Meninjau dari data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan yang dilakukan MTsN 1 Mataram dikepalai oleh; 1) kepala sekolah dan 2) wakil kepala sekolah/kepala bidang, dan 3) Tim kinerja guru. Dengan melalui 2 jalur perencanaan; 1) perencanaan mingguan dan 2) perencanaan yang dilakukan secara isidentil, dan proses perencanaan: 1) identifikasi masalah, 2) penentuan kebutuhan, 3) penentuan sasaran, 4) penentuan program, 5) pelaksanaan program, 6) evaluasi.

2. Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan

a. Implementasi pengembangan SDM SD Plus Al-Kautsar Malang

Untuk mempermudah sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada, proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di SD Plus Al-Kautsar dimulai sejak masa rekrutmen, Ibu Mal mengatakan: “kami mensyaratkan calon guru di sini adalah lulusan S1

¹³⁰S2.W.Wakakur.2/4/2016

MIPA/PGSD tentunya bisa bahas Inggris”.¹³¹ Sedangkan untuk tenaga kependidikan ibu Mal mengatakan: “untuk tenaga kependidikan mereka ada yang dari S1 dan ada juga yang dari SMK dengan spesifikasi khusus”.¹³²

Tenaga kependidikan lulusan SMK akan diberikan dispensasi waktu untuk melanjutkan pendidikannya dengan artian dia akan diberikan kelonggaran waktu untuk meninggalkan SD Plus Al-Kautsar demi melanjutkan studinya. Hal ini diutarakan juga oleh ibu Mal: “Kami memberikan kesempatan bagi tenaga kependidikan yang sampai saat ini baru menyelesaikan studinya di tingkat SMK untuk melanjutkan studinya ke jenjang S1”.¹³³

Bapak Imam membenarkan pernyataan yang disampaikan oleh ibu Mal, ia mengatakan: “Untuk pengembangan potensi SDM pendidikan, beberapa memang kami utus untuk pengembangan potensi dan beberapa karena keinginan mereka, yang melanjutkan (bukan sebagai utusan sekolah) kami tidak membantu dari segi materi tapi kami memberikan dispensasi waktu”.¹³⁴

Meskipun SD Plus Al-Kautsar tidak memberikan dana kepada tenaga kependidikan yang hendak melanjutkan pendidikannya, namun dispensasi waktu yang diberikan sudah menunjukkan dukungan SD Plus Al-Kautsar akan pentingnya pengembangan diri. Hal ini juga disampaikan oleh ibu Mal:

¹³¹S1.W.KabidAU.3.29/4/2016

¹³²S1.W.KabidAU.4.29/4/2016

¹³³S1.W.KabidAU.5.29/4/2016

¹³⁴S1.W.Kabidak.6.3/5/2016

“Karena bagaimanapun mereka masih harus menempuh pendidikan agar tidak stagnan di situ saja”.¹³⁵

Pengembangan sumber daya manusia pendidikan juga didukung oleh pemerintah, baik kementerian agama, kementerian pendidikan nasional dan lainnya. Selain mengikuti pelatihan yang diadakan oleh pemerintah, SD Plus Al-Kautsar juga bekerjasama dengan lembaga/instansi lain untuk pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Seperti yang dijelaskan oleh ibu Mal:

“Selain mengikuti pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh pemerintah, kami juga mengadakan pelatihan secara mandiri (intern) bentuknya seperti seminar/workshop (pelatihan yang dikemas dalam bentuk workshop). Selain itu kami juga bekerja sama dengan lembaga luar dalam pengembangan SDM, contohnya mentari book surabaya yang memiliki *training center* dibawah cambridge university, jadi kami sering mendapatkan undangan untuk mengikuti seminar-seminar khususnya dalam bidang bahasa Inggris, *math and science* dalam bahasa Inggris. Dan masih banyak lagi lembaga yang lainnya.¹³⁶

Ibu Mas’udah menguatkan pernyataan diatas, ia menyatakan: “dalam pelatihan pembuatan komposting, pelatihan treatment air (cara perawatan air kolam agar tetap jernih) kami bekerjasama dengan pusat sumber belajar”.¹³⁷

Pengembangan dan pelatihan yang dilakukan oleh SD Plus Al-Kautsar pada setiap semesternya sangat banyak sekali, mengenai jumlahnya ibu Mal mengetakan: “Yang pasti pengembangan dan pelatihan yang sudah terjadwal 1 tahun 2 kali (tiap akhir semester), tapi diantara itu kami juga sering kali mendapatkan undangan-undangan workshop dari lembaga-

¹³⁵S1.W.KabidAU.6.29/4/2016

¹³⁶S1.W.KabidAU.9.29/4/2016

¹³⁷S1.W.Kabagasarpras.10.29/4/2016

lembaga lain dan mengadakan secara mandiri dengan melihat *urgent* kepentingan/kebutuhan kami. Untuk seluruh pelatihan Kurang lebih 20 kali”.

Adapun pelatihan yang diadakan secara internal oleh sekolah biasanya akan langsung diisi oleh ibu kepala sekolah yang kebetulan memang sudah memiliki jam terbang tinggi dalam hal pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia pendidikan,¹³⁸ beliau merupakan salah satu penulis buku tematik nasional untuk tingkat sekolah dasar, dan sekarang sedang melanjutkan S3 di Universitas Negeri Malang (UM) dengan jurusan manajemen pendidikan Islam.

Ibu Mal juga menjelaskan ketika peneliti bertanya mengenai perihal tutor dalam pelatihan/pengembangan yang diadakan sekolah: “tutornya adalah kepala sekolah kami, karena kebetulan selain beliau sedang menempuh program doktoral di Universitas Negeri Malang beliau juga seorang penulis buku tematik untuk sekolah dasar dan tim pembuat buku nasional dan sudah sering memberikan workshop-workshop kegiatan pelatihan guru di mana-mana”.¹³⁹

Hal yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia juga banyak dilakukan oleh tenaga kependidikan seperti apa yang telah dilakukan oleh bagian sarana prasarana; peningkatan kualitas pelayanan *security*, pelatihan untuk meningkatkan kebersihan lingkungan

¹³⁸S1.O.3/5/2016

¹³⁹S1.W.KabidAU.17.29/4/2016

sekolah, pelatihan untuk petugas dapur guru, *treatment* air untuk kolam renang serta sosialisasi penggunaan LCD untuk seluruh tenaga pendidik.

Hal ini dijelaskan langsung oleh ibu Mas'udah sebagai ketua bagian sarana prasarana ketika kami menanyakan tentang pelatihan yang pernah diadakan, ia menjawab: "Pelatihan satpam, bagian kebersihan dan bagian dapur, pelatihan dalam penggunaan LCD untuk seluruh guru (bekerjasama dengan Pusat Sumber Belajar)".¹⁴⁰

Pengembangan yang diberikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bukan saja berupa seminar, workshop dan juga training, pengembangan di SD Plus Al-Kautsar juga berupa *monitoring*/ pengawasan terhadap kinerja pegawai yang kemudian ditindak lanjuti dengan pembinaan dan teguran bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang belum melaksanakan tugasnya dengan baik.¹⁴¹

Monitoring dilakukan oleh masing-masing kepala bidang, supervisi klinis dan reguler. Sedangkan pembinaan dalam hal ini memiliki 3 tahapan yaitu; teguran langsung secara lisan, surat peringatan 1, surat peringatan 2 dan surat peringatan 3. Sebagaimana yang dijelaskan oleh ibu Mal:

"Karena di sini kami memberlakukan disiplin dan ketidak disiplin, (pembinaan). Tahapan pembinaan: a) Teguran langsung secara lisan, b) Surat peringatan 1: yang berkaitan dengan disiplin dan ketidak disiplin: sering terlambat, mangkir dll. memiliki 3 tahap, c) Surat perinagtan 2: yang berkaitan dengan kode etik dengan siswa. memiliki 3 tahap, d) Surat peringatan 3: yang berkaitan dengan pelanggaran syar'i. memiliki 3 tahap. Masing-masing tahapan yang dimaksud adalah tahapan 1: peringatan, tahapan 2: pengurangan insentif dan tahapan 3: pengurangan jenjang/pangkat."¹⁴²

¹⁴⁰S1.W.Kabagsarpras.4.29/4/2016

¹⁴¹S1.O.29/4/2016

¹⁴²S1.W.KabidAU.13.29/4/2016

Ibu Diah juga membenarkan apa yang disampaikan ibu Mal: “ada peringatan bagi pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan sekolah, peraturan dikelompokkan menjadi 3; 1) berkaitan dengan kedisiplinan, 2) berkaitan dengan kode etik, 3) berkaitan dengan hukum syar’i. Yang tiap-tiap bagain dengan 3 tingkat tahapan (proses pendisiplinan)”.¹⁴³

Dalam peningkatan spiritualitas para pendidik dan tenaga kependidikan pada pagi hari (sebelum mengajar) pukul 07.00-07.10 setiap hari senin-kamis mereka berkumpul bersama untuk membaca al-Qur’an dan dilanjutkan dengan *tausiyah*, *tausiyah* biasanya dipimpin langsung oleh kepala sekolah/yang mewakili selain sebagai ajang untuk memotivasi para pegawai dalam bekerja hal ini juga dijadikan pengikat tali persaudaraan diantara para pegawai dengan membicarakan hal-hal sepele.¹⁴⁴

Ibu Mal menyatakan: “Ada namanya program motivasi termasuk di dalamnya ngaji/membaca al-Qur’an, sehingga jiwa tenang dan tidak emosian ketika meghadapi siswa, setelah membaca itu dilanjutkan dengan program motivasi (*sharing* antar pegawai) program ini dilakukan setiap hari dari hari senin-kamis pukul 07.00-07.10 untuk meningkatkan persaudaraan di antara kami”.¹⁴⁵ mengenai siapa yang memimpin program motivasi ibu Mal menjelaskan: “Kepala sekolah, namun jika beliau tidak ada, maka kepala sekolah menunjuk wakilnya untuk memimpin program tersebut”.¹⁴⁶

¹⁴³S1.SB. 3/5/2016

¹⁴⁴S1.O.3/5/2016

¹⁴⁵S1.W.KabidAU.22.29/4/2016

¹⁴⁶S1.W.KabidAU.24.29/4/2016

Khusus untuk pegawai wanita setiap hari jum'at di waktu pelaksanaan shalat jum'at diadakan program keputrian, kegiatan ini meliputi *sharing* masalah kewanitaan dan keterampilan (membuat bross, merajut dll). hal demikian dinyatakan oleh ibu Mal: “Selain itu kami juga ada program keputrian, yang dilaksanakan setiap jum'at siang (ketika bapak-bapak shalat jum'at) dibawah bimbingan langsung ibu kepala sekolah. Program keputrian berisi : kesenian, *sharing* masalah kewanitaan”.¹⁴⁷

Ibu Emi ketika ditanyakan tentang kegiatan ibu guru dan para siswi ketika kaum adam melaksanakan shalat jum'at menjelaskan: “Ketika bapak guru dan para siswa melaksanakan sholata jum'at, ibu guru mengikuti program *Nisa'iyah* yang dipimpin langsung oleh ibu kepala sekolah , sedangkan para siswi belajar *fiqhunnisa'* bersama guru kelas”.¹⁴⁸

Model pengembangan sumber daya manusia yang lainnya adalah; pada tahun 2006 SD Plus AL-Kautsar mengirim 4 orang utusannya untuk mengikuti program pengembangan sumber daya manusia pendidikan di *Next Worldview* Surabaya, *Next Worldview* Surabaya dikenal sebagai perusahaan konsultan pendidikan yang melahirkan *guardien angle* (malaikat penyelamat) yang dapat menerapkan *multiple intelligent system* bagi lembaganya.

Setelah 7 bulan mengikuti program yang diadakan oleh *next worldview* Surabaya SD Plus Al-Kautsar berhasil menjalankan sistem MI (*multiple intelligent*) sebagai pembelajaran untuk mengenal lebih dekat

¹⁴⁷S1.W.KabidAU.24.29/4/2016

¹⁴⁸S1.W.KabagPMB.8.3/5/2016

kecendrungan kecerdasan anak, tidak sampai di situ saja dari masing-masing 4 orang yang mengikuti pelatihan di Surabaya diwajibkan untuk mengkader 4 orang lagi sebagai penerusnya di masa yang akan datang. Bapak Imam sebagai ketua bidang akademik yang juga merupakan salah satu utusan untuk mengikuti program tersebut menjelaskan:

“ pembelajaran kami menggunakan *multiple intelligent system* untuk mengenal lebih dekat kecendrungan kecerdasan anak, dari situ akan mempermudah kita untuk melaksanakan pembelajaran karena karakter anak itu sudah kelihatan/ketahuan. Ketika karakter anak telah diketahui maka guru akan mudah menerapkan metode apa yang tepat untuk mereka.¹⁴⁹

Tes penentuan kelas dilakukan oleh interviewer yang telah lulus tes kelayakan sebagai interviewer, sebelumnya tenaga pendidik SD Plus Al-Kautsar diuji kelayakannya oleh tim *next worldview* Surabaya hanya yang lulus tes saja yang boleh menjadi interviewer dalam *multiple intelligent system* (MIR).

Pengembangan sumber daya manusia bukan hanya dilakukan untuk kemajuan SD Plus Al-Kautsar, namun SD Plus Al-Kautsar juga memiliki program-program pengembangan yang mengikut sertakan guru-guru dari sekolah luar, kegiatan ini disebut sebagai program guru cangkok. Program guru cangkok merupakan program percepatan peningkatan kompetensi sesama guru, syarat untuk mengikuti kegiatan ini adalah adanya persetujuan tertulis dari kepala sekolah setempat.¹⁵⁰

¹⁴⁹S1.W.Kabidak.1.3/5/2016

¹⁵⁰Diah Saptorini, Buku Pendamping Presentasi Lomba Budaya Mutu Tahun 2015. Hlm.22

Selain itu SD Plus Al-Kautsar juga memberikan bantuan penyelenggaraan pendidikan yang disebut sebagai *school search and rescue*,¹⁵¹ bapak Barmaji guru pengajar PAI yang juga merangkap sebagai kabid. Humas di SD Plus Al-Kautsar menegaskan:

“Prinsip kami adalah “bermanfaat” kami mencari beberapa sekolah binaan setiap tahunnya, jika sekolah yang kami bina sudah lebih baik dari sebelumnya dan sudah bisa mandiri, maka kami lepas dan kami mencari lagi sekolah yang lainnya. Pembinaan meliputi; melatih para guru (sekolah tersebut) untuk mengadopsi kurikulum atau apa saja yang ada di sini bisa dengan cara magang, workshop dan lain sebagainya”.¹⁵²

Berdasarkan data di atas, baik dari hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi peneliti menyimpulkan bahwa implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan di SD Plus Al-kautsar Malang bersumber dari: 1) dukungan pemerintah, 2) dukungan sekolah, 3) dukungan lembaga-lembaga terkait, dengan bentuk implementasi pengembangan sumber daya manusia berupa: 1) *recruitment*; 2) motivasi; 3) *monitoring*; 4) pembinaan; 5) teguran; 6) bantuan dana pendidikan; 7) workshop; 8) seminar dan 9) training.

b. Implementasi pengembangan SDM MTsN 1 Mataram

Pagi hari pada pukul 07.00 hingga pukul 07.30 seluruh warga MTsN 1 Mataram diwajibkan untuk mengikuti program *breifing* pagi, diawali dengan program motivasi dan diakhiri dengan shalat duha bersama,¹⁵³ program yang ditujukan untuk pembentukan kepribadian yang bertauhid dan

¹⁵¹Diah Saptorini, Buku Pendamping Presentasi Lomba Budaya Mutu Tahun 2015. Hlm.25

¹⁵²S1.W.Gr.8.3/5/2016

¹⁵³S2.O.1/4/2016

tekun dalam beribadah ini bukan hanya harus diikuti oleh siswa/siswi, namun juga harus diikuti oleh segenap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Pengembangan dan pembentukan kepribadian sumber daya manusia bukan hanya dilakukan pada *process* pembentukan potensi sumber daya manusia, namun hal ini juga sudah dimulai pada *input* tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dalam proses *recruitment* MTsN 1 Mataram menetapkan standar minimum pendidikan untuk tenaga pendidik adalah sarjana dan untuk tenaga kependidikan SMA sederajat.

Secara keseluruhan tenaga pendidik MTsN 1 Mataram telah memenuhi syarat standar kompetensi guru yang telah ditetapkan oleh menteri pendidikan nasional, meskipun pada kenyataannya MTsN 1 Mataram masih memiliki 2 orang tenaga pendidik yang baru menyelesaikan S3 (1 orang guru SBK dan 1 orang guru Matematika), namun hal tersebut tidak mengurangi keunggulan MTsN 1 Mataram dalam bidang sumber daya manusia.

Ibu Dra. Hj. Rusniah selaku kepala MTsN 1 Mataram mengatakan: “Keunggulan dalam SDM terbukti dengan siswa/siswi yang diterima di sekolah-sekolah favorit (Kerjasama dengan MAN 2 Model Mataram dengan memberikan kami prosentase siswa yang akan diterima di MAN 2 Mataram)”.¹⁵⁴

¹⁵⁴S2.W.Ks.12/4/2016

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa meskipun masih ada beberapa sumber daya manusia (guru) yang tidak sesuai dengan kualifikasi minimum yang telah ditetapkan oleh permendiknas, namun hal tersebut tidak berarti menurunkan kualitas proses pengajaran di MTsN 1 Mataram, hal ini karena MTsN 1 Mataram kerap kali mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diprogramkan oleh pemerintah ataupun mengadakan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia pendidikan melalui kerjasama dengan pihak lain.

Kepala MTsN 1 Mataram Dra. Hj. Rusniati mengatakan: “mengundang tutor/ instruktur untuk membekali kami jika ada perubahan dalam hal-hal yang baru untuk sosialisasi, workshop. Selain mengikuti pelatihan yang telah terjadwal oleh pemerintah, sekolah sendiripun menyelenggarakan program-program pengembangan dan pelatihan”.¹⁵⁵

Merespon program-program yang ada kepala sekolah senantiasa berusaha untuk menghadiri langsung pengembangan sumber daya manusia pendidikan, ataupun berhalangan maka kepala sekolah akan mengirim utusan sekolah dari dewan guru untuk memenuhi panggilan tersebut. Muhammad Said mengatakan: “Kepala madrasah selalu tanggap dalam mengikuti program-program seminar, pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh sekolah ataupun diluar sekolah dengan langsung turut dalam acara tersebut atau mengutus utusan sekolah dari dewan guru”.¹⁵⁶

¹⁵⁵S2.W.Ks.12/4/2016

¹⁵⁶S2.W.Gr.4/4/2016

Selain itu pihak sekolah juga selalu berusaha melakukan pengembangan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, meskipun itu pengembangan dilakukan bukan dengan cara yang formal, beberapa cara yang dilakukannya adalah dengan memotivasi para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk berperan dan bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta selalu mensosialisasikan urgensi menuntut ilmu.¹⁵⁷ Berkaitan dengan hal tersebut, ibu Siti Kurniawati mengatakan:

“Pengembangan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia pendidikan bukan hanya berupa pengadaan program-program formal, namun pengembangan juga dilakukan melalui motivasi secara terus menerus dari kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing SDM dan mensosialisasikan pentingnya mengembangkan ilmu.”¹⁵⁸

Selain pengembangan sumber daya manusia pendidikan diterapkan melalui jalur motivasi, sekolah juga menerapkan *reward and punishment* bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, bapak Muhbahir mengatakan “*reward* dapat berupa kenaikan pangkat, pemberian bonus (insentif) dan lain sebagainya, sedangkan pemberian *punishment* dapat berupa pengurangan insentif, pencabutan jabatan ataupun pemindah tugas”.¹⁵⁹

Wakil kepala sekolah bagian kurikulum menegaskan: “kepala sekolah menggerakkan supervisi untuk mengontrol proses belajar mengajar dan selalu memotivasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk

¹⁵⁷S2.O.2/4/2016

¹⁵⁸S2.W.Wik.4/4/2016

¹⁵⁹S2.W.Wakakur.17.2/4/2016

melakukan penelitian PTK guna menambah keahlian dan secara otomatis akan membantu kenaikan pangkat”¹⁶⁰.

Tidak berhenti di situ saja kepala sekolah juga terjun langsung dalam pengawasan implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan yang diadakan di sekolah, berkaitan dengan hal ini wakil kepala sekolah bagian kurikulum menegaskan “Kepala sekolah turut terjun langsung dalam pengawasan implementasi pengembangan SDM”¹⁶¹ hal ini selain sebagai tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai *supervisor* juga memberikan nilai positif bagi warga sekolah.¹⁶²

Hal serupa juga diungkapkan oleh bagian kurikuler: “Kepala sekolah selalu mengawasi dan meningkatkan segala bentuk kegiatan pengembangan sumber daya manusia”¹⁶³ dengan demikian dapat diartikan bahwa, selain kepala sekolah berperan sebagai perencana ia juga turun langsung ke lapangan untuk mengontrol pelaksanaan /implementasi terhadap rencana yang telah ia buat.

Berdasarkan data di atas, baik dari hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan di MTsN 1 Mataram bersumber dari: 1) dukungan pemerintah, 2) dukungan sekolah, 3) dukungan lembaga-lembaga terkait, dengan bentuk implementasi pengembangan sumber daya manusia berupa: 1) *recruitment*;

¹⁶⁰S2.W.Wakakur.2/4/2016

¹⁶¹S2.W.Wakakur.2/4/2016

¹⁶²S2.O.2/4/2016

¹⁶³S2.W.Krkl.4/4/2016

2) motivasi; 3) *monitoring*; 4) pembinaan; 5) teguran; 6) workshop; 7) seminar; dan 8) training.

3. Hasil Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Terhadap Komitmen Kelembagaan

a. Hasil program pengembangan terhadap SDM SD Plus Al-Kautsar

Dengan adanya kegiatan spiritual (membaca al-Qur'an dan program motivasi) setiap pagi sebelum memulai kegiatan belajar mengajar, berhasil membentuk jiwa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang lebih tenang dan tidak mudah emosi. Jiwa tenang nampak dari sikap yang siap untuk menjalankan tugas harian, tidak mudah emosi nampak dari ketelatenan dalam menghadapi segala tingkah peserta didik, ramah ketika menerima tamu dan budaya senyum serta sapa antara sesama pegawai di sekolah.¹⁶⁴

Hal ini dibenarkan oleh ibu Diah selaku kepala sekolah di SD Plus Al-Kautsar, ia mengatakan:

“Setiap pagi hari kami kami mengadakan program motivasi bagi para pegawai, yang sebelumnya dimulai dengan membaca al-Qur'an dan otomatis sebelum membaca al-Qur'an mereka berwudhu dulu, kalau sudah berwudu dan membaca al-Qur'an setidaknya hatinya jadi lebih adem, masalah rumah tidak dibawa ke sekolah, setelah itu baru kami lanjutkan dengan motivasi / sekedar sharing masalah harian yang saya sendiri langsung memimpin acara tersebut, atau saya wakikan kepada salah seorang kabit”.¹⁶⁵

¹⁶⁴S1.O.20/4/2016

¹⁶⁵S1.SB.3/5/2016

Hal serupa juga dikatakan oleh Ibu Mal, ia mengatakan: “Kami ada namanya program motivasi termasuk di dalamnya ngaji/membaca al-Qur’an, sehingga jiwa tenang dan tidak emosian ketika meghadapi siswa”, selain berpengaruh bagi ketenangan jiwa, program ini juga melahirkan rasa persaudaraan antara pegawai yang nampak dari kebersamaan, kerukunan, saling menghargai dan mengerti satu dengan yang lainnya, tumbuhnya rasa persaudaraan tersebut merupakan dampak dari interaksi dengan intensitas yang tinggi antar mereka.¹⁶⁶

Hal ini dikatakan oleh ibu Mal ketika peneliti bertanya kepadanya mengenai faktor X yang menjaga komitmen kelambagaan. Ia menjawab: “Sebenarnya yang utama bagi kami itu adalah bagaimana lingkungan itu nyaman bagi mereka”.¹⁶⁷ Kenyamanan yang lahir dari para pegawai yang berusaha untuk saling menghargai dan menghormati sesama ternyata membentuk komitmen kelembagaan. Dan ini dimulai dengan gerakan kepala sekolah yang telah membuat program motivasi di pagi hari, sepele namun berpengaruh besar.

Kecakapan para guru dalam mengajar di SD Plus Al-Kautsar juga meningkat dengan seiringnya zaman, program pelatihan dan pengembangan yang kerap kali dilakukan sepanjang semester telah melahirkan kebanggaan pada diri tenaga pendidik dan kependidikan, bangga sebagai anggota SD Plus Al-Kautsar dan bangga akan apa yang mereka lakukan.¹⁶⁸ Ibu Mal menyatakan: “Pastinya kami tidak tahu, tapi pastinya kami bangga mengajar

¹⁶⁶S1.O.20/4/2016

¹⁶⁷S1.W.KabidAU.21.29/4/2016

¹⁶⁸S1.O.29/4/2016

di al-Kautsar dalm hati kami telah komitmen dengan SD Plus Al-Kautsar”.¹⁶⁹ Bangga akan keberadannya sebagai guru di SD Plus Al-Kautsar menunjukkan adanya dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap sekolah, sehingga tidak jarang mereka melakukan pekerjaan sekolah diluar jam kerja.¹⁷⁰

Bapak Imam mengatakan “minimal kami sudah punya program pada tiap akhir semester, baik itu untuk program pengembangan atau musyawarah semesteran/tahunan, dan kami memang tidak pernah libur lebih dari 1 minggu, karena waktu liburan kami dipakai juga untuk urusan sekolah”.¹⁷¹

Mengenai loyalitas yang ada pada lembaga, bapak Udin bagian ekstrakurikuler mengutarakan “perbedaan pelatih luar dan dalam; pelatih luar mendapatkan uang lembur untuk men-*drill* siswa ketika akan menghadapi perlombaan, sedangkan pelatih dalam tidak mendapatkn uang tambahan, tapi jika berhasil membawa anak didiknya pada kemenagna pasti ada *reward* dari sekolah”.¹⁷²

Hal yang serupa juga dituturkan oleh bapak Imam, ia mengatakan: “Komitmen terhadap lembaga luar biasa, karena setelah mereka mendapatkan pelatihan dan pengembangan mereka mampu untuk mengaktualisasikannya dalam kehidupan/pekerjaan, sehingga imbasnya

¹⁶⁹S1.W.KabidAU.20.29/4/2016

¹⁷⁰S1.O.3/5/2016

¹⁷¹S1.W.Kabidak.5/3/5/2016

¹⁷²S1.W.Kabag.10/3/5/2016

mereka juga dipercaya untuk membuat soal nasional dan memberikan citra baik pada lembaga”.¹⁷³

Imbas yang baik juga dirasakan oleh peserta didik dengan meningkatnya kompetensi tenaga pendidik secara tidak langsung meningkatkan prestasi peserta didik pula. Hal ini disampaikan oleh bapak Darmaji selaku guru PAI: “Prestasi peserta didik dan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan meningkat”.¹⁷⁴

Komitmen yang sama juga dirasakan dari hasil pelatihan yang di adakan oleh bagian sarana prasarana, ibu Mas’udah mengatakan:

“Semakin meningkat kinerjanya, bertambah pengetahuan dan wawasan tentang pembelajaran, lebih percaya diri ketika menghadapi tamu/wali murid, dapat mengikuti perkembangan zaman, meningkatkan potensi pada diri sendiri, guru-guru juga jadi lebih terampil dalam menghadapi tantangan-tantangan dalam pembelajaran”.¹⁷⁵

Pada berberapa kasus SD Plus Al-Kautsar menuntut komitmen personil yang disekolahkan oleh lembaga, seperti yang dinyatakan oleh ibu Mal:

“Ibu lidya yang murni kami sekolahkan dan ibu ririn kebetulan ada kerja sama dengan pemerintah, beliau sudah S1 tapi kami sekolahkan lagi untuk menempuh program bahasa Inggrisnya di STIBA, karena kebetulan kami ada program baru untuk anak-anak. Komitmen orang-orang yang seperti ini tidak bisa setelah mendapatkan ilmu dari kami kemudian meninggalkan/mengundurkan diri dari sekolah, karena sudah ada kontrak dengan sekolah”. Mengenai rentan waktu kontraka ibu Mal juga menuturkan: “ $2n + 1$, artinya jika dia kuliah selama 5 tahun maka, dia harus mengabdikan dirinya selama 11 tahu (setidak-tidaknya)”.¹⁷⁶

¹⁷³S1.W.Kabidak.6.3/5/2016

¹⁷⁴S1.W.Gr.5.3/5/2016

¹⁷⁵S1.W.Kabagsarpras.9.29/4/2016

¹⁷⁶S1.W.KabidAU.18&19.29/4/2016

Sekolah menuntut komitmen tenaga pendidik yang telah disekolahkan atau ditingkatkan kemampuannya untuk mengamalkan kemampuannya/ memberikan efek dari pengembangannya kepada sekolah, mengabdikan dirinya minimal sesuai dengan kontrak yang telah ditetapkan oleh lembaga dengan tujuan agar apa yang telah diberikan oleh lembaga tidak hanya bermanfaat bagi dirinya, tapi juga bermanfaat untuk warga sekolah khususnya dan dunia pendidikan pada umumnya.

Dari data di atas diketahui bahwa hasil program pengembangan sumber daya manusia terhadap komitmen kelembagaan adalah: 1) peningkatan spiritualitas, 2) *brotherhood*, 3) peningkatan potensi kepegawaian, 4) peningkatan kinerja, 5) dedikasi dan 6) loyalitas tinggi.

b. Hasil program pengembangan terhadap SDM MTsN 1 Mataram

Program motivasi pagi yang setiap hari dijalankan oleh MTsN 1 Mataram memiliki dampak terhadap peningkatan spiritualitas warga sekolah,¹⁷⁷ peningkatan tersebut nampak dari kepribadian yang melahirkan tingkah laku saling menghormati dan menghargai antar sesama pegawai. Dengan adanya sikap saling menghormati dan menghargai antar pegawai memudahkan jalannya program yang baru ataupun telah lama dijalankan oleh sekolah, terutama dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan.

¹⁷⁷S2.O.1/4/2016

Adapun beberapa hasil yang dirasakan oleh MTsN 1 Mataram pasca pelatihan dan pengembangan adalah adanya peningkatan dalam proses pembelajaran, guru-guru merasakan banyak kemudahan setelah mengikuti workshop/pelatihan yang kemudian berdampak pada pemahaman siswa dan prestasinya. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh kepala madrasah: “manfaat dari pengembangan sumber daya manusia pendidikan adalah proses pembelajaran bisa lancar, banyaknya kemudahan-kemudahan bagi pendidik dan tenaga kependidikan, prestasi siswa”.¹⁷⁸

Hal yang serupa dirasakan oleh wali kelas sebagai hasil/pengaruh program pengembangan dan pelatihan yang dilaksanakan sekolah, ibu Siti Kurniawati menyatakan: “Guru dan wali kelas menjadi berwawasan luas sehingga hal tersebut bisa ditularkan ke peserta didik”.¹⁷⁹ Demikian pula yang diungkapkan oleh guru mata pelajaran: “Guru menjadi lebih berpengalaman dan profesional di bidangnya sehingga bisa mendidik siswa menjadi siswa yang lebih baik dari sebelumnya”.¹⁸⁰

Dari kedua pengakuan guru wali kelas dan guru mata pelajaran, hal yang paling dirasakan sebagai hasil dari adanya program pengembangan dan pelatihan adalah peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh para guru sehingga keprofesionalitasan mereka sebagai seorang tenaga pendidik meningkatkan.¹⁸¹

¹⁷⁸S2.W.Ks.12/4/2016

¹⁷⁹Wawancara dengan wali kelas VIII: Siti Kurniawati, S.Pd pada hari Senin 4 April 2016

¹⁸⁰Wawancara dengan guru mata pelajaran: Muhammad Said, S. Ps pada hari Senin 4 April 2016

¹⁸¹S2.O.8/4/2016

Hasil dari program pengembangan dan pelatihan bukan hanya dirasakan oleh tenaga pendidik, tapi hal itu juga dirasakan oleh tenaga kependidikan dan peserta didik. Seperti pelatihan yang diadakan oleh wakil kepala sekolah bagian sarana prasarana mengenai pemanfaatan internet sebagai sarana pembelajaran, ia mengatakan: “Pelatihan yang diadakan mendukung proses pembelajaran yang ada dengan selalu mendapatkan informasi yang terkini mengenai materi pembelajaran, serta mendapatkannya dari berbagai sumber. Selain itu pelatihan juga meningkatkan profesionalisme guru dengan menambah pengetahuan para tenaga kependidikan tentang tugas pokok dan fungsi mereka yang berujung pada lahirnya jiwa bersaing sehat untuk meningkatkan potensi yang mereka miliki”.¹⁸²

Perbedaan juga dirasakan bagi komitmen kelembagaan, dengan meningkatnya kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu di lembaga pendidikan memberikan pengaruh positif pada standarisasi kualitas kerja yang dihasilkan dan timbulnya rasa untuk memberikan, hal ini dituturkan langsung oleh wakil kepala sekolah bagian kurikulum yang mengataka: “pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap komitmen kelembagaan adalah selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik dari kualitas kerja juga dari pencitraan”.¹⁸³

¹⁸²S2.W.Wakasar.8/4/2016

¹⁸³S2.W.Wakakur.2/4/2016

Dengan mengembangkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan akan berdampak positif pada komitmen kelembagaan dan berimbas pada prestasi peserta didik.

Dari data di atas diketahui bahwa hasil program pengembangan sumber daya manusia terhadap komitmen kelembagaan adalah: 1) Peningkatan spiritualitas, 2) peningkatan potensi kepegawaian, 3) peningkatan kinerja, 4) jiwa kompetitif.

C. Temuan Penelitian

1. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan

a. SD Plus Al-Kautsar

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti baik yang bersumber dari data hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi, maka ditemukan bahwa perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan di SD Plus Al-Kautsar dikepalai oleh:

- 1) kepala sekolah, sebagai manajer dan juga supervisor yang secara langsung mengontrol kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
- 2) supervisor klinis dan reguler, supervisor klinis adalah kepala sekolah yang bertanggungjawab penuh terhadap tenaga pendidik baru dan juga tenaga pendidik lama yang memiliki tugas baru, dan supervisor reguler yaitu kbid. Akademik yang bertanggung

jawab atas kinerja tenaga pendidik khususnya dalam proses pembelajaran.

- 3) Kepala bidang, bergerak struktural sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, memantau segala kebutuhan pengembangan bawahannya baik yang bersifat klinis ataupun reguler.

Selain hal di atas peneliti juga menemukan bahwa perencanaan pengembangan di SD Plus Al-Kautsar dapat dibagi melalui tiga jalur perencanaan:

- 1) Perencanaan mingguan (jangka pendek), dilakuakn setiap hari sabtu yang melibatkan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, perencanaan pengembangan sumber daya manusia semacam ini biasanya merupakan implementasi dari kegiatan berkelanjutan.
- 2) Perencanaan semestereran/tahunan (jangka panjang), merupaka perencanaan yang didasari dari hasil raport guru, pantauan struktural oleh kepala bidang masing-masing bagian dan ramalan akan perkembangan zaman.
- 3) Perencanaan yang diadakan secara insidental, merupakan perencanaan yang bersumber dari hasil pantauan supervisi klinis dan reguler.

Dan proses perencanaan sebagai berikut:

- 1) Identifikasi masalah, dilakukan sebelum penentuan program, untuk mengetahui *issue* yang ada di lembaga pendidikan.
- 2) Penentuan kebutuhan, kebutuhan ditentukan berdasarkan skala kebutuhan.
- 3) Keberadaan dana.
- 4) Penentuan sasaran, bertujuan untuk memberikan porsi yang tepat kepada objek yang tepat.
- 5) Penentuan program, ketepatan program untuk mendapatkan hasil yang maksimal.
- 6) Pelaksanaan program, program dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.
- 7) Evaluasi, evaluasi dilakukan diakhir program/kegiatan untuk mengetahui sejauh mana kebermanfaatan program yang dilakukan dan sebagai sarana berbenah diri di masa yang akan datang.

b. MTsN 1 Mataram

Meninjau dari data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi diatas, maka peneliti menemukan bahwa perencanaan yang dilakukan MTsN 1 Mataram dikepalai oleh:

- 1) Kepala sekolah, sebagai supervisor dan manajer dalam lembaga pendidikan.
- 2) Wakil kepala sekolah/kepala bidang, yang secara struktural memantau kinerja bawahannya.

- 3) Tim kinerja guru, yang dipilih langsung oleh kepala sekolah khusus untuk memantau kinerja guru.

Temuan lain yang didapatkan oleh peneliti setelah melakukan penelitian di MTsN 1 Mataram adalah bahwa MTsN 1 Mataram melakukan perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan dengan melalui 2 jalur perencanaan:

- 1) Perencanaan mingguan, merupakan perencanaan dari program pengembangan sumber daya manusia pendidikan yang bersifat berkelanjutan.
- 2) Perencanaan yang dilakukan secara isidentil, merupakan perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang didapatkan dari hasil pantauan tim kinerja guru, kepala bidang ataupun kepala sekolah.

Dan proses perencanaan sebagai berikut:

- 1) Identifikasi masalah, dilakukan sebelum penentuan program, untuk mengetahui *issue* yang ada di lembaga pendidikan.
- 2) Penentuan kebutuhan, kebutuhan ditentukan berdasarkan skala kebutuhan.
- 3) Penentuan sasaran, bertujuan untuk memberikan porsi yang tepat kepada objek yang tepat.
- 4) Penentuan program, ketepatan program untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

- 5) Pelaksanaan program, program dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.
- 6) Evaluasi, evaluasi dilakukan diakhir program/kegiatan untuk mengetahui sejauh mana kebermanfaatan program yang dilakukan dan sebagai sarana berbenah diri di masa yang akan datang.

2. Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan

a. SD Plus Al-Kautsar

Berdasarkan hasil penelitian terhadap data hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi, peneliti menemukan bahwa implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan di SD Plus Al-kautsar Malang bersumber dari:

- 1) Dukungan pemerintah, berupa pengadaan seminar, *workshop* ataupun *training* tentang pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan sosialisasi kebijakan baru pemerintah.
- 2) Dukungan sekolah, berupa dana pendidikan ataupun dispensasi waktu kerja untuk pegawai yang melanjutkan studinya.
- 3) Dukungan lembaga-lembaga terkait, yakni lembaga-lembaga pemerhati pendidikan dan merupakan hasil kerjasama sekolah dengan lembaga yang diinginkan.

Dengan bentuk implementasi pengembangan sumber daya manusia berupa:

- 1) *Recruitment*, penarikan tenaga baru dengan minimum pendidikan akhir S1 untuk tenaga pendidik dan SMA sederajat untuk tenaga kependidikan
- 2) Motivasi, pemberian motivasi oleh kepala sekolah/wakilnya dalam acara rutin pagi sebelum memulai aktifitas pendidikan.
- 3) *Monitoring*, dilakoni oleh kepala sekolah, kepala bidang, supervisi klinis dan reguler.
- 4) Pembinaan dan teguran, dilakukan dengan memberikan *reward and punishment*, merupakan konsekwensi dari sikap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terhadap ketentuan sekolah.
- 5) Bantuan dana pendidikan, bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berpotensi untuk memajukan dan mengembangkan potensi yang dimiliki sekolah.
- 6) workshop, seminar dan training, sebagai rangkaian pengembangan dan pelatihan yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah ataupun oleh pemerintah dan lembaga-lembaga lain.

Pengembangan yang dilakoni oleh SD Plus Al-Kautsar seperti mana diatas merupakan pengembangan yang dilakukan sebelum (masa *recruitment*) dan ketika SDM berada di dalamnya, maka dalam hal ini peneliti menyebutnya sebagai pengembangan melalui pendekatan *pra merge* dan *intra merge*.

b. MTsN 1 Mataram

Berdasarkan data penelitian baik dari hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi, peneliti menemukan bahwa implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan di MTsN 1 Mataram bersumber dari:

- 1) Dukungan pemerintah, berupa pengadaan seminar, *workshop* ataupun *training* tentang pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan sosialisasi kebijakan baru pemerintah.
- 2) Dukungan sekolah, berupa penugasan kepada tenaga pendidik/tenaga kependidikan sebagai perwakilan sekolah dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh pemerintah ataupun lembaga lain.
- 3) Dukungan lembaga-lembaga terkait, yakni lembaga-lembaga pemerhati pendidikan dan merupakan hasil kerjasama sekolah dengan lembaga yang diinginkan.

Dengan bentuk implementasi pengembangan sumber daya manusia berupa:

- 1) *Recruitment*, penarikan tenaga baru dengan minimum pendidikan akhir S1 untuk tenaga pendidik dan SMA sederajat untuk tenaga kependidikan
- 2) Motivasi, secara langsung ataupun tidak langsung yang disampaikan oleh kepala sekolah pada forum formal ataupun nonformal.

- 3) *Monitoring*, yang dilakukan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan tim kinerja guru.
- 4) Pembinaan dan teguran, merupakan konsekwensi dari sikap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terhadap ketentuan sekolah.
- 5) Workshop, seminar dan training, sebagai rangkaian pengembangan dan pelatihan yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah ataupun oleh pemerintah dan lembaga-lembaga lain.

Pengembangan yang dilakukan oleh MTsN 1 Mataram seperti mana diatas merupakan pengembangan yang dilakukan sebelum (masa *recruitment*) dan ketika SDM berada di dalamnya, maka dalam hal ini peneliti menyebutnya sebagai pengembangan dengan pendekatan *pra merge* dan *intra merge*.

3. Hasil Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan

a. SD Plus Al-Kautsar

Dari data yang dikumpulkan oleh peneliti ditemukan bahwa hasil program pengembang sumber daya manusia terhadap komitmen kelembagaan adalah:

- 1) Peningkatan spiritualitas, adanya peningkatan spiritual pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan setelah rutin mengikuti program motivasi pagi.

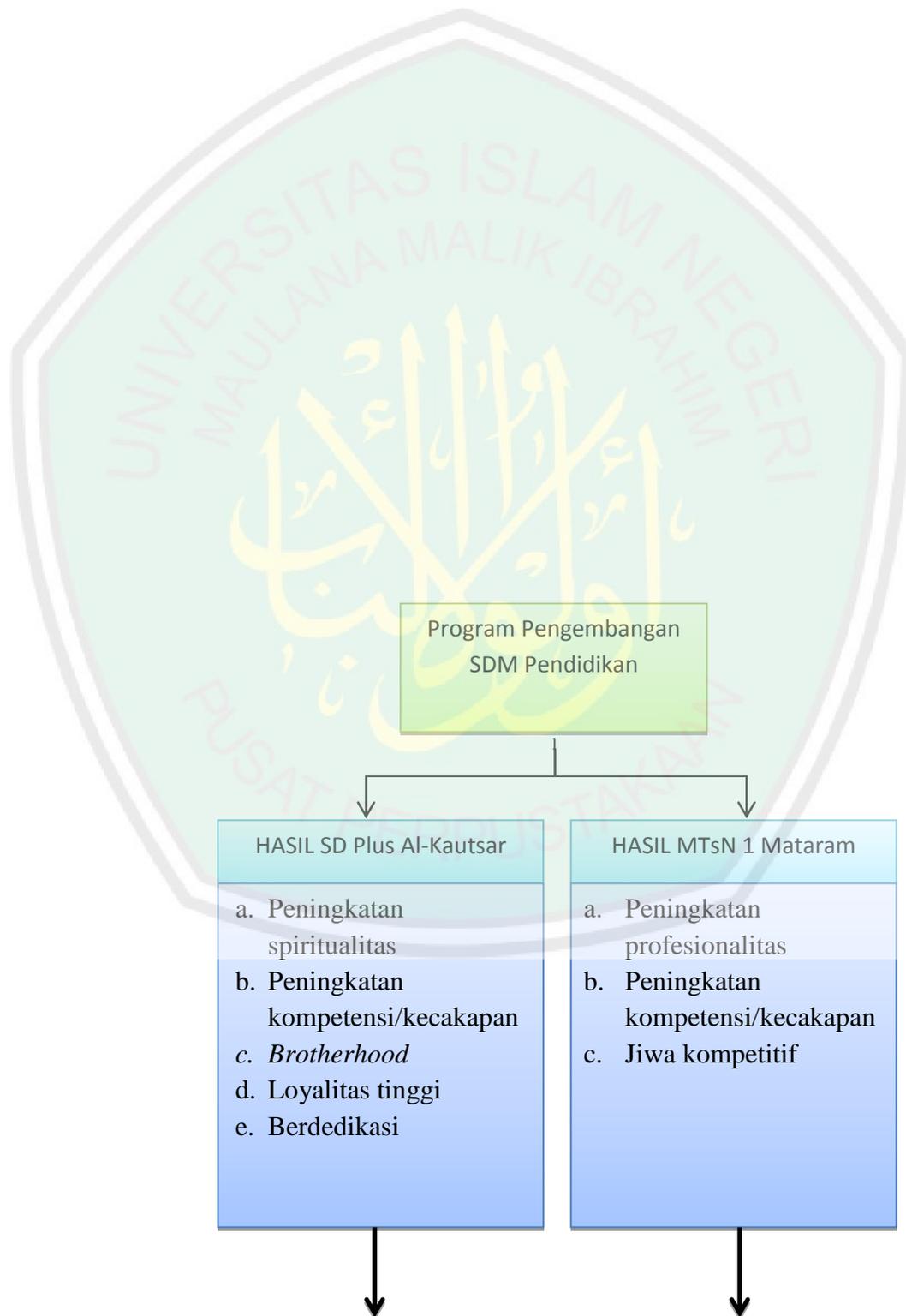
- 2) *Brotherhood*, merupakan dampak dari program motivasi pagi dan sosialisasi yang berkelanjutan juga saling keterbukaan antara sesama pegawai.
- 3) Peningkatan potensi dan kinerja pegawai, hasil dari berbagai program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh pihak internal maupun eksternal.
- 4) Berdedikasi, sebagai wujud kesetiaan dan pengabdiaan terhadap lembaga.
- 5) Loyalitas tinggi, tumbuh sebagai timbal balik terhadap rasa puas yang telah didapat dari lembaga pendidikan baik dari segi materi ataupun non materi.

b. MTsN 1 Mataram

Dari data yang dikumpulkan oleh peneliti ditemukan bahwa hasil program pengembang sumber daya manusia terhadap komitmen kelembagaan adalah:

- 1) Peningkatan Spiritual adanya peningkatan spiritual pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan setelah rutin mengikuti program motivasi pagi.
- 2) Peningkatan potensi dan kinerja pegawai, hasil dari berbagai program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh pihak internal maupun eksternal.
- 3) Jiwa kompetitif, disebabkan oleh peningkatan potensi yang dimiliki oleh seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Meninjau dari hasil obervasi, wawancara dan studi dokumentasi peneliti terhadap kedua lokasi penelitian, maka dapat digambarkan sebagai berikut:



| Tipe Komitmen | Tipe Komitmen |
|-----------------------|-----------------------|
| Affective Commitments | Normatife Commitments |
| Emotion - based | Obligation-based |

Gambar: 4.1 Hasil dan tipe komitmen organisasi di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram
(Sumber : Analisis peneliti dari penelitian yang dilakukan)



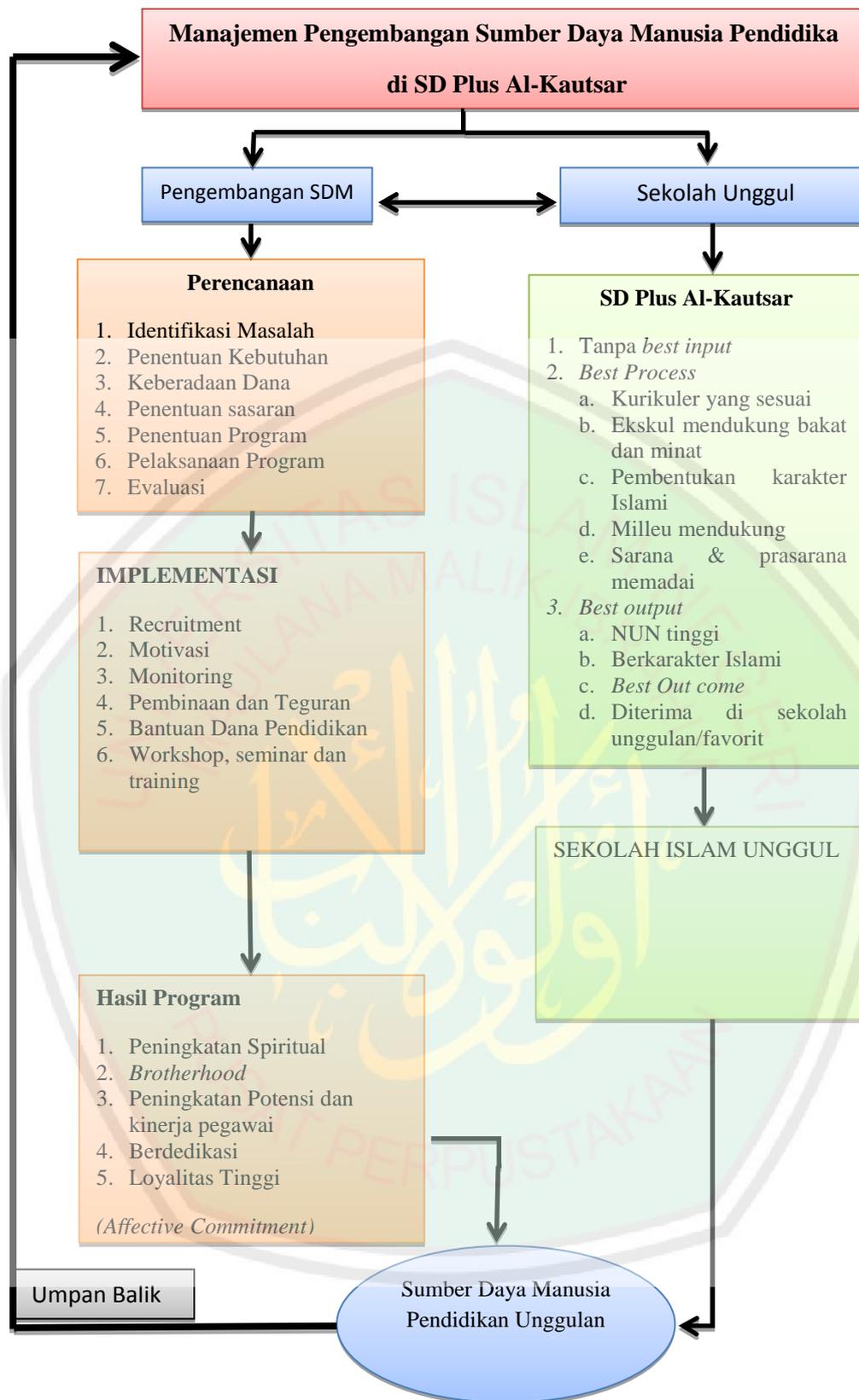


| NO | Fokus Penelitian | SD Plus Al-Kautsar Malang | MTsN 1 Mataram |
|----|---|---|---|
| 1 | Perencanaan Pengembangan SDM | 1) Identifikasi masalah 2) Penentuan kebutuhan 3) Keberadaan dana. 4) Penentuan sasaran 5) Penentuan program 6) Pelaksanaan program 7) Evaluasi. | 1) Identifikasi masalah 2) Penentuan kebutuhan 3) Penentuan sasaran. 4) Penentuan program. 5) Pelaksanaan program. 6) Evaluasi. |
| 2 | Implementasi Pengembangan SDM | 1) <i>Recruitment</i> , penarikan tenaga baru 2) Motivasi 3) <i>Monitoring</i> 4) Pembinaan dan teguran, 5) Bantuan dana pendidikan. 6) workshop, seminar dan training. Tipe pengembangan <i>Pra Merge</i> dan <i>Intra Merge</i> | 1) <i>Recruitment</i> , penarikan tenaga baru 2) Motivasi. 3) <i>Monitoring</i> . 4) Pembinaan dan teguran. 5) Workshop, seminar dan training. Tipe pengembangan <i>Pra Merge</i> dan <i>Intra Merge</i> |
| 3 | Hasil Program Terhadap Komitmen Kelembagaan | 1) Peningkatan spiritualitas. 2) <i>Brotherhood</i> . 3) Peningkatan potensi dan kinerja pegawai 4) Berdedikasi 5) Loyalitas tinggi. | 1) Peningkatan Spiritual. 2) Peningkatan potensi dan kinerja pegawai.. 3) Jiwa kompetitif. Normatife Commitments |

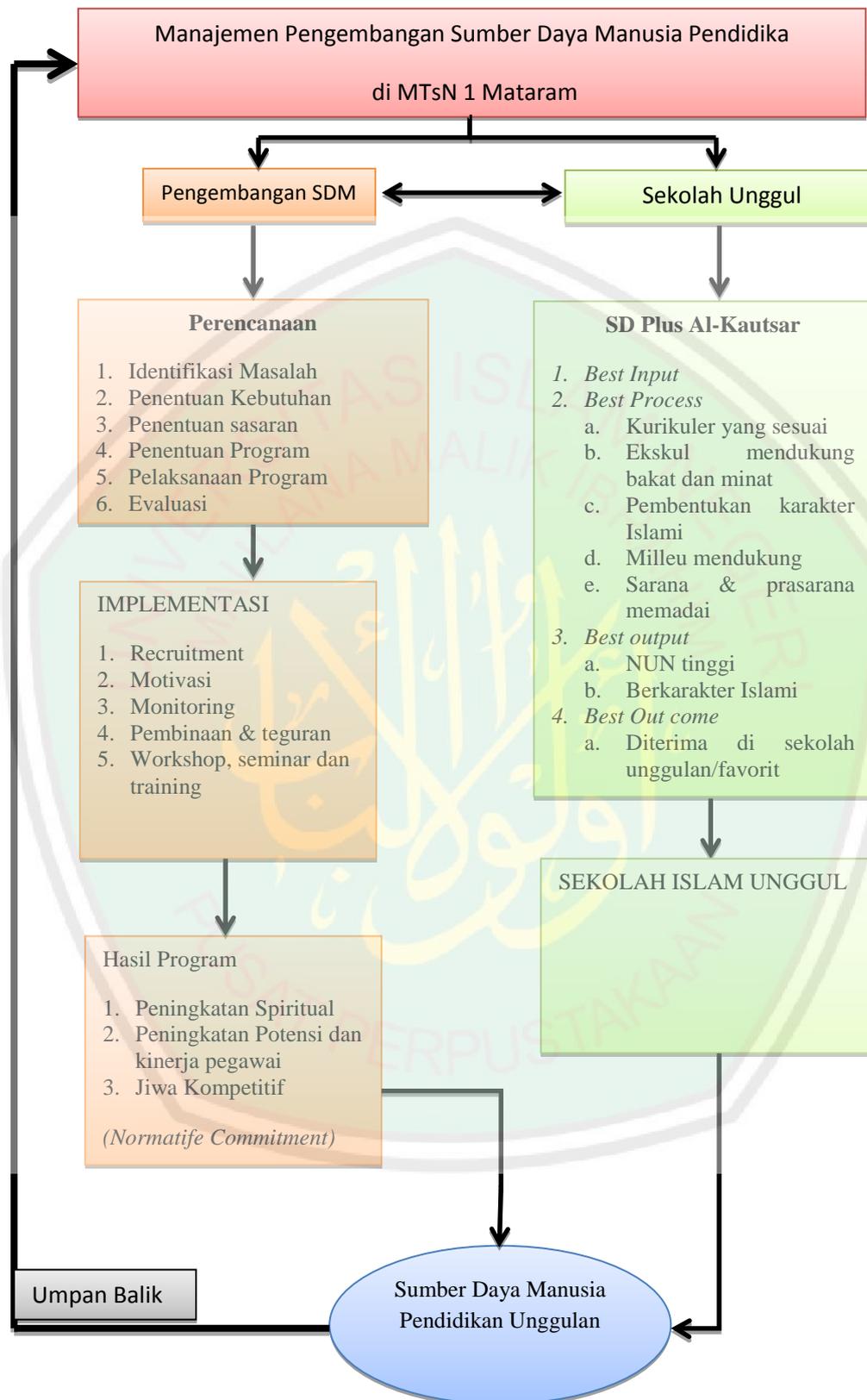
| | | | |
|--|--|----------------------------|--|
| | | Tipe Affective Commitments | |
|--|--|----------------------------|--|

Tabel: 4.14 Perbedaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan di SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram





Bagan: 5.1 Pengembangan sumber daya manusia pendidikan SD Plus AI-Kautsar



Bagan: 5.2 Pengembangan sumber daya manusia pendidikan MTsN 1 Mataram

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bagian ini akan membahas uraian yang mendialogkan hasil temuan penelitian dengan landasan teori yang ada sesuai dengan judul yaitu: “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul.”

Pada bab ini, peneliti akan mendeskripsikan secara mendalam temuan hasil penelitian dan kemudian dikombinasikan dengan konsep teoritis yang ada untuk menemukan titik temu keduanya sebagai hasil penemuan baru secara konseptual.

A. Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan di Sekolah Islam Unggul.

Perencanaan atau *planning* adalah kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan itu agar mendapat hasil yang optimal.¹⁸⁴ Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari kegiatan yang akan dilaksanakan, maka sekolah Islam menyusun perencanaan sebaik mungkin khususnya dalam kegiatan pengembangan sumber daya manusia pendidikan, hal ini ditujukan agar apa yang dilakukan tidak keluar dari koridor yang ditetapkan sehingga akan mendapatkan hasil sesuai dengan apa yang diinginkan.

¹⁸⁴Didin Hafifuddin Dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'at Dalam Praktek* (Jakarta: Gema Insani , 2003), hlm.77

Allah SWT menegaskan tentang perencanaan di dalam al-Qur'an sebagai berikut:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹⁸⁵

Ayat tersebut menjelaskan pentingnya memperhatikan sebuah dampak dari suatu perbuatan, tiga masa waktu nampak pada ayat tersebut; masa kini, masa lalu dan masa yang akan datang. Masa kini merupakan perencanaan akan pekerjaan yang akan kita lakukan (*planning*), masa lalu sebagai *muhasabah* atas pekerjaan yang telah kita perbuat (*evaluating*) dan masa depan dapat diartikan sebagai tujuan yang ingin kita capai.

Rasulallah SAW juga bersabda dalam haditsnya:

مَنْ كَانَ يَوْمُهُ خَيْرًا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ رَابِحٌ. وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ مِثْلَ أَمْسِهِ فَهُوَ مَعْبُودٌ.
وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ شَرًّا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ. (رواه الحاكم)

Artinya : “Siapa harinya lebih baik dari kemarin maka beruntung, siapa yang harinya sama dengan kemarin maka merugi, dan siapa yang harinya lebih buruk dari kemarin maka celaka” (H.R. Hakim)

¹⁸⁵ Q.S Al-Hasyr (59) : 18

Hadits di atas menunjukkan bahwa keberuntungan bagi *insan* yang dapat memaknai hidupnya lebih baik dari hari-hari sebelumnya, tidak sama kualitas kehidupannya dengan hari kemarin dan tidak pula dengan hari ini. Maka, untuk mendapatkan kualitas hidup yang lebih baik dari hari ini dan esok diperlukan sebuah perencanaan yang berkualitas pula.

Setelah dilakukan penelitian terhadap sekolah Islam unggulan diketahui bahwa sekolah Islam melakukan beberapa tahapan sebelum menentukan suatu program pengembangan sumber daya manusia pendidikan, hal tersebut adalah; 1) Identifikasi masalah, dilakukan sebelum penentuan program, untuk mengetahui *issue* yang ada di lembaga pendidikan; 2) Penentuan kebutuhan, kebutuhan ditentukan berdasarkan skala kebutuhan; 3) Keberadaan dana; 4) Penentuan sasaran, bertujuan untuk memberikan porsi yang tepat kepada objek yang tepat; 5) Penentuan program, ketepatan program untuk mendapatkan hasil yang maksimal; 6) Pelaksanaan program, program dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan; 7) Evaluasi, evaluasi dilakukan diakhir program/kegiatan untuk mengetahui sejauh mana kebermanfaatannya program yang dilakukan dan sebagai sarana berbenah diri di masa yang akan datang.

Hal ini tidak jauh berbeda dengan teori yang dikemukakan oleh Prof. Dr. Sondang P. Siagian, ia mengatakan untuk meningkatkan kemampuan para karyawan perlu dilakukan tujuh langkah pengembangan sebagai berikut: 1) Penentuan kebutuhan; 2) Penentuan sasaran; 3) Penetapan isi program; 4)

Identifikasi prinsip-prinsip belajar; 5) Pelaksanaan program; 6) Identifikasi manfaat; 7) Penilaian pelaksanaan program.¹⁸⁶

Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara berpendapat bahwa tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penyusunan program kerja dalam pengembangan sumber daya manusia adalah: 1) Mengidentifikasi kebutuhan dan sasaran pengembangan; 2) Menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan; 3) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya; 4) Mengadakan percobaan dan revisi; 5) Mengimplementasikan dan mengevaluasi.¹⁸⁷

Adapun sejumlah kategori perencanaan (*planning*) menurut Hicks dan Gullett yang dikutip oleh Marno dan Triyo adalah sebagai berikut¹⁸⁸:

- a. Perencanaan fisik (*Physical Planning*), adalah perencanaan yang berhubungan dengan sifat-sifat serta peraturan material, gedung dan alatalat. Misalnya perencanaan kota.
- b. Perencanaan fungsional (*Functional Planning*), adalah sebuah perencanaan yang berhubungan dengan fungsi-fungsi atau tugas-tugas tertentu. Misalnya *planning* produksi, *planning* permodalan dan sebagainya.
- c. Perencanaan secara luas (*Comprehensive Planning*), adalah perencanaan semesta, yaitu suatu perencanaan yang mencakup kegiatan-kegiatan

¹⁸⁶Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cet. XIX; Jakarta: 2011), hlm. 185-186

¹⁸⁷A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan*...., hlm52

¹⁸⁸Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikn Islam*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hlm.1

secara keseluruhan dari pada suatu usaha yang mencakup faktor-faktor interen dan ekstern.

- d. Perencanaan yang dikombinasikan (*General Combination Planning*), adalah perencanaan yang meliputi berbagai dari unsur-unsur dari perencanaan tersebut di atas yang digabungkan dan dikombinasikan sedemikian rupa menjadi suatu pola yang lengkap dan sempurna.

Merujuk pada analisa diatas dapat disimpulkan bahwa sekolah Islam unggul dalam melakukan proses perencanaan program pengembangan lebih condong pada teori yang disampaikan oleh Sondang P. Siagian dan pada katagori perencanaan yang dikelompokkan oleh Hicks dan Gullett maka bentuk perencanaan yang dilaksanakan di sekolah Islam adalah perencanaan yang dikombinasikan (*general combination Planning*).

B. Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan di Sekolah Islam

Setelah melakukan perencanaan akan pengembangan sumber daya manusia pendidikan, sekolah Islam kemudian mengimplementasikan program yang telah ditetapkan untuk pengembangan sumber daya manusia pendidikan.

Sekolah Islam sepakat mengatakan bahwa untuk mewujudkan sekolah Islam unggul dimulai dengan pengembangan dan pelatihan kepada sumber daya manusia yang ada di lembaga, hal ini karena sumber daya manusia adalah faktor terpenting dalam organisasi yang dengannya akan mempermudah lembaga mewujudkan tujuannya.

Sebagaimana yang dikatakan Schuler, Dowling, dan Smart (1989) dalam Ali Imron, dkk fungsi utama dalam upaya pengembangan SDM melalui kegiatan pelatihan adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan para karyawan dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidak mampuan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan sekaligus berupaya membina mereka agar menjadi lebih produktif.¹⁸⁹

Dengan sumber daya manusia yang produktif secara tidak langsung akan memberikan pengaruh positif pada proses pengajaran dan pendidikan disekolah, sehingga sekolah akan menjadi sekolah yang efektif, sekolah yang efektif berupaya memberikan layanan yang bermutu kepada peserta didik sehingga terwujudlah sekolah yang efektif/sekolah yang unggul.

Dalam implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan masing-masing sekolah memiliki cara atau kiat tersendiri untuk wujudkan sekolah yang unggul, namun pada dasarnya sekolah Islam melakukan pengembangan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan baik segi intelektual, spiritual dan kreatifitas melalui dua jalur; formal dan nonformal.

Adapun bentuk implementasi pengembangan sumber daya manusia di sekolah Islam berupa: 1) *Recruitment*, penarikan tenaga baru; 2) Motivasi, pemberian motivasi oleh kepala sekolah/wakilnya dalam acara rutin pagi sebelum memulai aktifitas pendidikan; 3) Monitoring; 4) Pembinaan dan teguran (*reward and punishmant*), merupakan konsekwensi dari sikap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terhadap ketentuan sekolah; 5) Bantuan

¹⁸⁹Ali Imron dkk, *Manajemen*, hlm. 79

dana pendidikan, bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berpotensi untuk memajukan dan mengembangkan potensi yang dimiliki sekolah; 6) workshop, seminar dan training, sebagai rangkaian pengembangan dan pelatihan yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah ataupun oleh pemerintah dan lembaga-lembaga lain.

Pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti di sekolah Islam unggul terdapat dua tipe pengembangan yaitu *pra merge* dan *intra merge*, *pra merge* diartikan sebagai pengembangan yang dilakukan sebelum SDM bergabung pada suatu lembaga, sedangkan *intra merge* diartikan pengembangan potensi SDM yang dirasakannya selama SDM bergabung di suatu lembaga.

Dalam perspektif teori manajemen pengembangan sumber daya manusia (MSDM) terdapat dua pendekatan/strategi, yaitu: pendekatan “*buy*” dan “*make*”. Pendekatan “*buy*” adalah pendekatan yang berorientasi pada penarikan (*recruitment*) sumber daya manusia, sedangkan pendekatan “*make*” yakni pendekatan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia yang ada baik berupa pendidikan, pelatihan dan bimbingan.¹⁹⁰

Dari hasil penelitian yang dikombinasikan dengan penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa sekolah Islam melakukan pendekatan “*pra merge*” dan “*intra merge*” yang semakna dengan “*buy*” dan “*make*” sekaligus dalam pengembangan sumber daya manusia pendidikan, karena metode pengembangan dilakukan mulai dari masa penarikan tenaga baru.

¹⁹⁰Fatah Yasin, lihat Alwi S., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi I (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 88-90

Ditinjau dari jenis kegiatan pengembangan sumber daya manusia pendidikan, sekolah Islam melakukan pengembangan dengan dua jenis jalur pengembangan, yaitu formal dan non formal, yang mana kesemuanya ditujukan untuk mengembangkan 4 dimensi utaman, yaitu: Intelektualiats, produktivitas, kreativitas dan spiritualitas.

Kegiatan formal yang dilakukan sekolah Islam selain mengikuti program/kegiatan pengembangan dan pelatihan yang diadakan oleh pemerintah setempat mereka juga bekerjasama dengan lembaga/instansi luar untuk pengembangan sumber daya manusia pendidikan.

Sedangkan dari segi nonformal lembaga pendidikan Islam memberikan pembinaan dan teguran secara langsung ataupun tidak langsung kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, memberikan dukungan berupa bantuan dana pendidikan bagi tenaga pendidik/tenaga kependidikan yang berhak melanjutkan studinya atau bantaun berupa dispensasi waktu kerja bagi mereka yang hendak melanjutkan studinya, hal lain yang juga dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam adalah pemupukan jiwa spiritual, sistem kaderisasi dan pengembangan kepribadian (khusus wanita).

Secara teoritis, beberapa bentuk kegiatan di atas senada dengan pendapat M. Tolchah Hasan (2003) yang dikutip Jusmaliani, yaitu untuk memajukan kualitas sumber daya insani harus memperhatikan tiga dimensi berikut; (1) Dimensi Kepribadian, yang menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas. Dalam hal ini berupa konteks pengabdian yang ikhlas untuk membentuk perilaku SDM yang profesional

dalam kepribadiannya; (2) Dimensi Produktivitas, yakni menyangkut apa yang dihasilkan dalam hal jumlah (kuantitas) lebih banyak dan mutu (kualitas) yang lebih baik, yang berupa pengadaan kegiatan seminar, pelatihan evaluasi pembelajaran, dan pelanjutan studi para guru, dan; (3) Dimensi Kreativitas, yaitu berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk berpikir dan berbuat kreatif, menciptakan yang berguna bagi dirinya dan masyarakatnya; yang mana dalam konteks penelitian ini berupa pengaplikasian metode mengajar dan kreatifitas dalam mendidik siswa.¹⁹¹

Jika digambarkan maka implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan di lembaga pendidikan Islam akan nampak sebagaimana berikut:



Gambar: 5.1 Implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan di sekolah Islam
(Sumber : Analisis peneliti dari penelitian yang dilakukan)

¹⁹¹Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm.102

Dari gambar diatas nampak bahwa pengembangan sumber daya manusia pendidikan bukan hanya dilakukan secara formal namun juga dilakukan secara nonformal dengan sasaran difokuskan kepada faktor inteletualitas, kreatifitas produktifitas dan spiritualitas.

C. Hasil Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Terhadap Komitmen Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya.¹⁹² Komitmen organisasional memengaruhi apakah pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi mencari pekerjaan baru.

Hal serupa juga dinyatakan oleh Schermerhour, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien, komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi dengan sangat kuat dengan organisasi dan merasa bangga memepertimbangkan dirinya sebagai anggota.¹⁹³

Dengan demikian, dapat diperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan, sikap dan prilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

¹⁹²Jason A. Colquit dkk, *Organizational Behaviour* (New York: McGraw-Hill, 2011), hlm. 69

¹⁹³Jr. Schermerhorn, *Organizational Behaviour* (Ney Jersey: John Wiley & Sons, 2011), Hlm.

Hasil program pengembangan sumber daya manusia pendidikan di sekolah Islam memberikan pengaruh positif terhadap komitmen kelembagaan, yang pada umumnya meningkatkan potensi/kecakapan pada diri pegawai dan secara signifikan akan meningkatkan pelayanan yang diberikan sekolah kepada *stakeholder*.

Sekolah Islam yang kerap kali melakukan pengembangan terhadap potensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menghasilkan banyak pengaruh positif pada komitmen organisasi/lembaga, beberapa hasil program-program pengembangan tersebut adalah sebagai berikut: 1) Peningkatan spiritual, adanya peningkatan spiritual pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan setelah rutin mengikuti program motivasi pagi; 2) *Brotherhood*, merupakan dampak dari program motivasi pagi dan sosialisasi yang berkelanjutan juga saling keterbukaan antara sesama pegawai; 3) Peningkatan potensi dan kinerja pegawai, hasil dari berbagai program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh pihak internal maupun eksternal; 4) Berdedikasi, sebagai wujud kesetiaan dan pengabdian terhadap lembaga; 5) Loyalitas tinggi, tumbuh sebagai timbal balik terhadap rasa puas yang telah didapat dari lembaga pendidikan baik dari segi materi ataupun non materi; 6) Jiwa kompetitif, disebabkan oleh peningkatan potensi yang dimiliki oleh seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Colquitt, LePine dan Wesson mengemukakan ada tiga tipe komitmen organisasional:

- 4) *Affective Commitmen* sebagai *emotion-based* : keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai perlengkapan emotional pada, dan pelibatan pelibatan dengan organisasi.
- 5) *Continuance Commitment* sebagai *cost-based* : keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran tentang biaya yang berkaitan dengan meninggalkannya. Termasuk alasan *cost-based* untuk tetap tinggal masalah gaji, tunjangan dan promosi.
- 6) *Normatif Commitment* sebagai *obligation-base* : keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban.

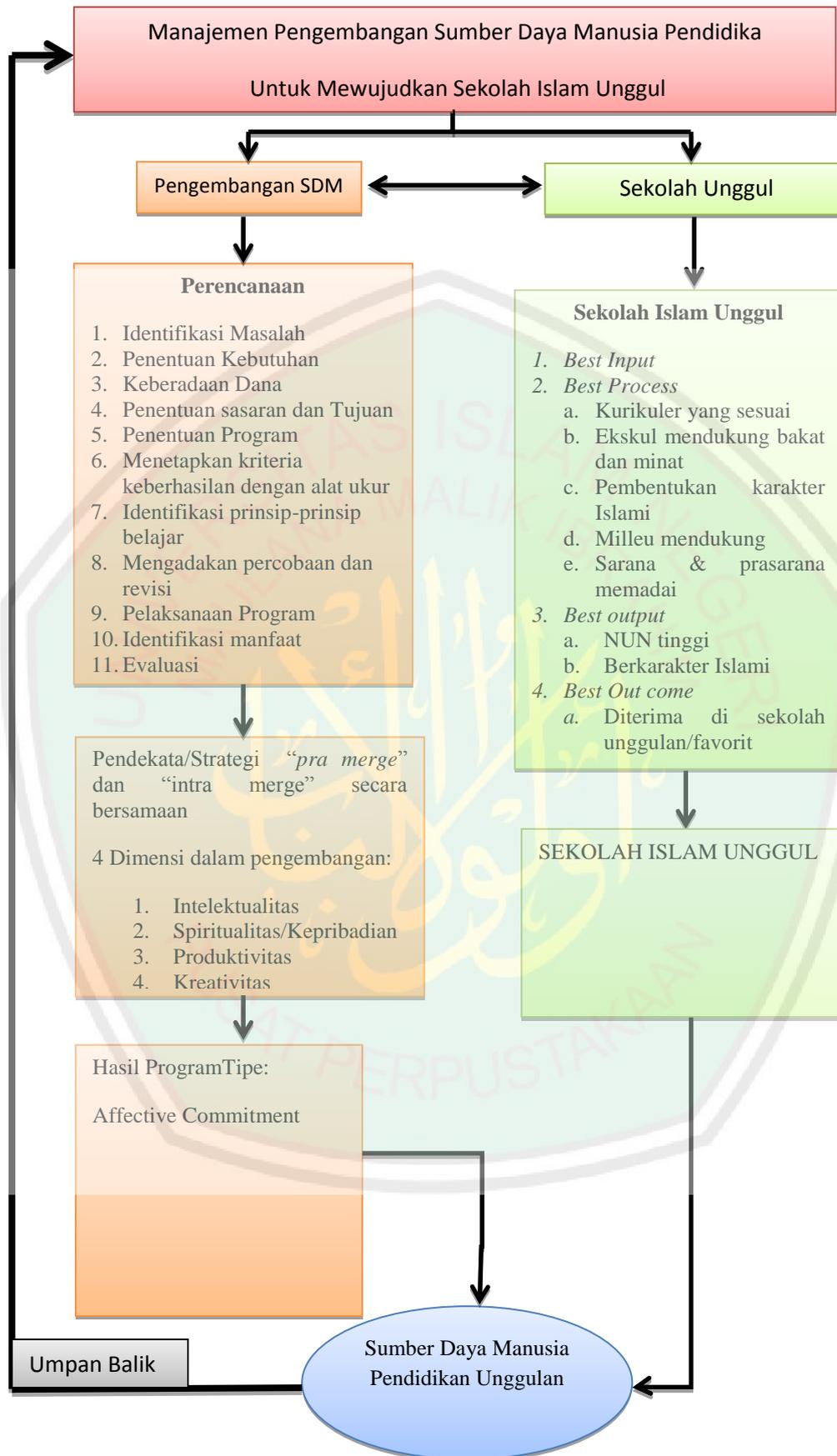
Melihat dari implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan hasil yang dirasakan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pasca pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia pendidikan, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen kelembaag pada lembaga pendidikan islam bertipe *Affective Commitment*.

Tabel: 5.1 Preposisi hasil penelitian

| NO | Fokus Penelitian | Sekolah Islam | Teori | Preposisi |
|----|-------------------------------|---|--|---|
| 1 | Perencanaan Pengembangan SDM | 8) Identifikasi masalah 9) Penentuan kebutuhan 10) Keberadaan dana. 11) Penentuan sasaran 12) Penentuan program 13) Pelaksanaan program 14) Evaluasi. | Sondang P. Siagian 1) Penentuan kebutuhan 2) Penentuan sasaran 3) Penetapan isi program 4) Identifikasi prinsip-prinsip belajar 5) Pelaksanaan program 6) Identifikasi manfaat 7) Penilaian pelaksanaan program. Anwar Prabu 1) Mengidentifikasi kebutuhan dan sasaran pengembangan 2) Menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan 3) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya 4) Mengadakan percobaan dan revisi 5) Mengimplementasikan dan mengevaluasi. | 1) Identifikasi Masalah 2) Penentuan Kebutuhan 3) Keberadaan Dana 4) Penentuan Sasaran dan Tujuan 5) Penetapan Isi Program 6) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukur 7) Identifikasi prinsip-prinsip belajar 8) Mengadakan percobaan dan revisi 9) Pelaksanaan program 10) Identifikasi manfaat 11) Evaluasi |
| 2 | Implementasi Pengembangan SDM | Pengembangan Tipe <i>Pra Merge</i> dan <i>Intra Merge</i> . 7) <i>Recruitment</i> , penarikan tenaga baru | Pendekatan/Strategi " <i>Buy</i> " dan " <i>Make</i> " | Pendekatan/Strategi " <i>Pra Merge</i> " dan " <i>Intra Merge</i> " secara bersamaan. |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| | | 8) Motivasi 9) <i>Monitoring</i> 10) Pembinaan dan teguran, 11) Bantuan dana pendidikan. 12) workshop, seminar dan training. | Tiga Dimensi dalam pengembangan: 1. Dimensi kepribadian 2. Dimensi produktivitas 3. Dimensi kreativitas | Tiga dimensi dalam pengembangan: 1. Dimensi Intelektualitas 2. Dimensi kepribadian/Spiritualitas 3. Dimensi produktivitas 4. Dimensi kreativitas |
| 3 | Hasil Program Terhadap Komitmen Kelembagaan | 6) Peningkatan spiritual. 7) <i>Brotherhood</i> . 8) Peningkatan potensi dan kinerja pegawai 9) Berdedikasi. 10) Loyalitas tinggi. 11) Jiwa kompetitif. | 3 Tipe komitmen organisasional menurut Colquitt, LePine dan Wesson: 1) <i>Affectife Commitment</i> 2) <i>Continuance Commitment</i> 3) <i>Normatif Commitment</i> | <i>Affectife Commitment</i> |





Bagan: 5.1 Pengembangan sumber daya manusia pendidikan di Sekolah Islam

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil paparan pada bab-bab sebelumnya, maka pada bab ini peneliti memberikan beberapa kesimpulan terkait pengembangan sumber daya manusia pendidikan untuk mewujudkan sekolah Islam unggul sesuai dengan fokus penelitian yang diangkat.

Pertama, langkah-langkah dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan untuk mewujudkan sekolah Islam unggul terdiri dari 11 tahap, yaitu: 1) Identifikasi masalah; 2) Penentuan kebutuhan; 3) Keberadaan Dana; 4) Penentuan sasaran dan tujuan; 5) Penetapan isi program; 6) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukur 7) Identifikasi prinsip-prinsip belajar; 8) Mengadakan percobaan dan revisi; 9) Pelaksanaan program; 10) Identifikasi manfaat; dan 11) evaluasi.

Kedua, implentasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan di sekolah Islam dilakukan dengan strategi *pra merge and intra merge* yang berorientasi pada 4 (empat) dimensi pengembangan sumber daya manusia, yaitu: 1) Dimensi intelektualitas; 2) Dimensi Kepribadian/Spiritualitas; 3) Dimensi Produktivitas; dan 4) Dimensi Kreativitas.

Ketiga, dengan mengimplementasikan program pengembangan sumber daya manusia pendidikan di sekolah Islam dengan baik, maka akan memberikan pengaruh bagi komitmen kelembagaan/organisasi, adapun pengaruh tersebut adalah: 1) peningkatan spiritual; 2) ikatan persaudaraan

(*brotherhood*); 3) Peningkatan Potensi dan Kinerja Pegawai; 4) Berdedikasi; 5) Loyalitas; dan 6) Jiwa kompetitif. Dengan mendapatkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen kelembagaan pada sekolah Islam bertipe *Affevtice Commitment*.

B. Saran

Berdasarkan paparan hasil temuan peneliti dan kesimpulan pada penelitian ini, peneliti ingin memberikan saran kepada beberapa pihak yang terkait, yaitu kepada:

1. Untuk pihak sekolah
 - a. Pengembangan sumber daya manusia pendidikan mutlak untuk dilakukan, demi terwujudnya output yang sesuai dengan visi sekolah.
 - b. Hendaknya melakukan analisa kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebelum menetapkan program pengembangan.
 - c. Pengembangan jangan hanya difokuskan kepada potensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, namun juga melihat pada perkembangan/tuntutan zaman.
 - d. Program pengembangan bukan hanya untuk meningkatkan intelektual tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, namun juga untuk meningkatkan spiritual mereka.
2. Semua guru SD Plus Al-Kautsar Malang dan MTsN 1 Mataram

- a. Memahami dan mengimplementasikan makna program pengembangan yang diadakan oleh pihak sekolah/pemerintah dalam sikap dan perilaku kerja.
- b. Meningkatkan kualitas terhadap terkomitmen kelembagaan demi mewujudkan visi dan misi sekolah.
- c. Berupaya untuk meningkatkan kualitas pengembangan diri (*self development*) melalui partisipasi dalam kegiatan-kegiatan pelatihan (*trining*), seminar, *workshop* dan diskusi kelompok secara berkesinambungan.

3. Peneliti berikutnya

- a. Diharapkan kepada peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait pengembangan konteks penelitian yang telah ada serta membahas terkait fokus penelitian yang lain dalam rangka pengembangan yang lebih komprehensif terhadap teori-teori manajemen sumber daya manusia yang sudah ada.
- b. Pengembangan penelitian ini dapat dilakukan dengan sajian pola dan substansi kajian yang lebih variatif.

DAFTAR RUJUKAN

Al-Qur'an Al-Karim

Arifin, Imron. *Penelitian Kualitatif dalam ilmu-ilmu sosial dan keagamaan*. Malang: Kalimasahada Press. 1996.

Arifin, M. *Kapita Selekta Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 1993.

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta. 1993.

Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2003.

Baharuddin dan Moh. Makim. *Manajemen Pendidikan Islam, Transformasi Menuju Sekolah / Madrasah Unggul*. Malang: UIN Maliki Press. 2010.

Brosur SD Plus Al-Kautsar

Colquit, Jason A. Dkk. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill. 2011.

Creswell, Jhon W. *Quality Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditional*. London: SAGE Publication. 1998.

Ghony, M. Djunaidi & Fauzan Almanshur. *Metodologi Penelitian Kualitatif; Edisi Revisi*. Yogyakarta: Arruz Media. 2012.

Fadjar, Malik. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Cet. II; Bandung: 1999.

Faisal, Sanapiah. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasinya*. Malang: YA3. 1990.

Fatah, Nanang. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Cet. II; Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2013.

Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research II*. Yogyakarta: Andi Offset. 1994.

Hafifuddin, Didin Dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'at Dalam Praktek*. Jakarta: Gema Insani. 2003.

Handyaningrat, Soewarni *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Cet. X; Jakarta: CV. Haji Mas Agung. 1990.

Hardvard Business Essentials, *Performance Management*. Boston: Harvard Business School Press. 2006.

Henry, Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. 2004.

Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research II*. Yogyakarta: Andi Offset. 1994.

Istijanto. *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT. Gramedia pustaka Utama. 2006.

Jusmaliani. *Pengelolaan Sumber Daya Insan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2011.

- Kadarman, AM. dan Yusuf Udaya. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Cet. V; Jakarta: Garmedia Pustaka Utama. 1997.
- Kartono, Kartini. *Pengantar Metodologi Research Sosial*. Bandung: CV. Mandar Maju. 1990.
- LAN RI. *System Analysis and Quantitative Techniques*. Vol 1. Jakarta: IBRD/UN Project INS/77/XO. 1978.
- Lincoln & Guba. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication. 1995.
- Maimun, Agus & Agus Zaenul Fitri. *Madrasah Unggulan, Lembaga Alternatif di Era Kompetitif*. Malang: UIN Maliki Press. 2010.
- Marno dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikn Islam*. Bandung: PT Refika Aditama. 2008.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. *Human Resouce Management*. terj. Diana Angelica. Jakarta: Salemba 4. 2006.
- Miles, Mathew B. dan A. Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Terj. Tjetjep Rohedi Rohidi. Jakarta: UI Press. 2007.
- Mondy, R. Watne. *Manajemen Sumber Daya Manusia. jilid 1. edisi 10. terj. Bayu Airlangga. Human Resources Management*. Jakarta: Erlangga. 2008.
- Muchtarom, Zaini. *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*. Yogyakarta: Al-Amin Press. 1996.
- Mudzakir. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 1996.
- Muhaimin. *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*. Jakarta: Rajawali Press. 2011.
- M. Djunaidi & Fauzan Almanshur. *Metodologi Penelitian Kualitatif; Edisi Revisi*. Yogyakarta: Arruz Media. 2012.
- Mundar, A.S. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Pembangunan Nasional*. Jakarta: Djaya Pirusa. 1981.
- Murni, Wahid. *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Malang: PPs UIN Malang. 2008.
- Nasution, Zulkarnain. *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan: Konsep, Fenomena, dan Aplikasinya*. Malang: UMM Press. 2010.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cet. IV; Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2001.
- Ndara, Taliziduhu. *Pengantar Teori Pengembanagn Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta. 1999.
- Patilima, Hamid. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta. 2004.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

- Saptorini, Diah. *Buku Pendamping Presentasi Lomba Budaya Mutu Tahun 2015*.
- Schermerhorn, Jr. *Organizational Behaviour*. Ney Jersey: John Wiley & Sons. 2011.
- Setyawan, Ignatius Roni. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis: Repositioning Peran, Perilaku, Plus Kompetenso Serta Peran SDM Strategis* dalam buku *Paradigma Bari Manajemen Sumber Daya Manusia*.Cet. II; Yogyakarta: 2002.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. XIX; Jakarta: 2011.
- Soryandi, Herman. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. II; Yogyakarta: Graha Ilmu. 2013.
- Soehardi, Sigit. *Pengantar Metodologi Penelitian*. yogyakarta: Pena Persada Press. 2001.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2010.
- Suprayogo, Imam dan Tobroni. *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2003.
- Suprihanto, John. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai*. Yogyakarta: BPFE. 2001.
- Suryabrata, Sumardi. *Metodologi Penelitian*. Jakarata: Raja Grafindo. 1998.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. 2011.
- Tim Penulis, *Buku Panduan Akademik*. Malang: 2015.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*, Edisi keempat. Cet; IV. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2014.
- Yin, Robert K. *Case Study Research Design and Methods*. Terj. Mdjauzi Ghony, Miles, Mathew B. dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Terj. Tjetjep Rohedi Rohidi. Jakarta: UI Press. 2007.

WEBSITE

- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. Diunduh dari <http://bansm.or.id/akreditasi/rekapitulasi>, tgl 7 Mei 2016
- Uji Kompetensi Guru <http://www.sekolahdasar.net/2016/01/inilah-hasil-uji-kompetensi-guru-ukg.html> dikutip dari Okezone, diunduh tgl 14/6/2016
- MTsN 1 Mataram, <http://mtsnmataram1.sch.id/>, diakses tanggal 20 Januari 2016
- SD Plus Al-Kautsar. <http://sdplusalkautsar.sch.id/>. diakses tanggal 26 April 2016