

Peran Manajemen Kepala Madrasah dalam Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) di MAPK NW Anjani Kecamatan Suralaga Kab.Lombok Timur

Dina Susilawati

Email: dinasusilawati89@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana peran kepala Madrasah Aliyah Program Khusus NW Anjani dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia, MAPK NW Anjani ini sudah bebrapakali mengalami perubahan nama dan tempat yakni dari MA Syekh Zainuddin NW Anjani dan menjadi MAPK NW Anjani dan mengalami perpindahan dari Pancor ke Mataram sampai di Anjani Lombok Timur, hal ini dikarenakan beberapa kebijakan pemerintah. Meskipun beberapa tantangan yang dialami saat itu, namun keberhasilan lembaga pendidikan ini sangat baik, terutama pada out putnya banyak sekali lulusan di MAPK ini sukses dan menjadi orang yang berpengaruh di masyarakat dan di dunia pendidikan, keberhasilan ini tidak lain dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia tenga pendidik dan kependidikan dan keberhasilan SDM ini tidak terlepas dari manajemen kepala madrasah dalam mengembangkan SDM tersebut. Dalam hal ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian *field research*, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung di lapangan untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Adapun dalam pengumpulan data peneliti menggunakan metode wawancara, dokumentasi dan observasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala madrasah sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia di MAPK NW, kepala madrasah melakukannya dimulai dari perencanaan, pelaksanaan kegiatan, serta oengendalian dan evaluasi sumber daya manusia, pemantauan dalam pelaksanaannya terutama dalam pengembangan *on the job training*, hal ini dikarenakan program *on the jobtraining* ini merupakan program yang difasilitasi oleh Madrasah, sedangkan program *off the job training* ini kepala memberikan motivasi dan memberikan keluasan kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengembangkan kompetensinya.

Kata kunci : *Manajemen Kepala Madrasah, Pengembanag Sumber Daya Manusia*

PENDAHULUAN

Manajemen merupakan unsur penting dalam pelaksanaan setiap organisasi, tidak terkecuali organisasi pendidikan. Suatu lembaga pendidikan dalam pelaksanaannya akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan menggunakan konsep dan prinsip-prinsip manajemen. Perinsip-prinsip manajemen yang dilaksanakan dengan baik akan menghasilkan pelaksanaan program yang efisien, meningkatkan kualitas dan *produktivitas* pendidikan.¹ Manajemen dalam pelaksanaan program pendidikan bukanlah tujuan, melainkan alat atau metode untuk mencapai mutu dan meningkatkan *performance* yang diharapkan.

Istilah desentralisasi manajemen ini memandang makna bahwa proses pendelegasian atau pelimpahan kekuasaan atau wewenang dalam sistem organisasi diberikan dari pemimpin atau atasan ke tingkat bawahan. Dengan demikian desentralisasi manajemen pendidikan adalah pelimpahan wewenang pemerintah kepada daerah untuk membuat keputusan manajemen dan menyusun perencanaan sendiri dalam mengatasi masalah pendidikan, dengan mengacu pada sistem pendidikan nasional.²

Bahkan saat ini pemerintah memberikan otonomi kepada sekolah untuk dapat menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, yang dikenal dengan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), artinya sekolah dapat dengan leluasa menyiapkan bahan pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.³

Kepala madrasah dapat dikatakan sebagai seorang manajer lembaga madrasah apabila manajemen seorang kepala madrasah baik maka ia akan mampu membuat madrasah menjadi maju karena mampu memanfaatkan SDM dan SDA dengan baik, salah satu yang terpenting dalam manajemen

¹ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: AR-Ruzz Media 2016), 7.

² Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, 23.

³ Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* (Jakarta: Sagung Seto, 2009), iii-iv

kepala sekolah adalah bagaimana untuk cara mencapai tujuan pendidikan nasional dan mencapai visi misi yang sudah dibuat. Sehingga dewasa ini keunggulan itu tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan keunggulan sumberdaya manusia sebagai pengelola.

Pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks sistem pendidikan, maka pengembangan sumber daya manusia harus benar-benar dilakukan secara baik. Pengembangan sumber daya manusia dalam dunia pendidikan terkait dengan membangun pendidikan yang bermutu, membentuk sumber daya yang handal, produktif, kreatif dan berpotensi. Mengembangkan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dan membutuhkan waktu yang lama dan membutuhkan sistem pendidikan yang memadai dalam menunjang pengelolaannya.

Madrasah Aliyah Program Khusus NW Anjani ini sudah bebrapakali mengalami perubahan nama dan tempat yakni dari MA Syekh Zainuddin NW Anjani dan menjadi MAPK NW Anjani dan mengalami perpindahan dari Pancor, Mataram sampai di Anjani Lombok Timur, hal ini dikarenakan beberapa kebijakan pemerintah. Namun meskipun banyak sekali konflik yang dialami saat itu namun, tidak menyurutkan semangat serta kegigihan para guru dan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas yang dimiliki, hal ini dapat dilihat banyak sekali lulusan dari MAPK ini sukses dan menjadi orang yang berpengaruh di masyarakat dan di dunia pendidikan, keberhasilan ini tidak lain dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia tenaga pendidik dan kependidikan di dalamnya dan keberhasilan tenaga pendidik dan kependidikan ini tidak terlepas dari manajemen kepala madrasah di dalamnya. Syarat utama menjadi kepala madrasah di MAPK (Madrasah Aliyah Program Khusus) ini harus seorang tuan guru, adapun di MAPK NW Anjani yang pertama menjadi kepala Madrasah adalah Dr.H.M Mugni, Sn, M.Pd, M.Kom. dan dilanjutkan oleh TGH. H. Ikhsan Safar, QH. SS.

TGH. H. Ikhsan Safar, QH. SS. Beliau adalah kepala madrasah MAPK NW Anjani saat ini meskipun beliau bukan berlatar belakang dari sarjana pendidikan, melainkan pendidikan sarjana sastra, dan bukan pula lulusan dari pendidikan manajemen namun beliau mampu mengembangkan MAPK (Madrasah Aliyah Program Khusus) NW Anjani ini menjadi suatu madrasah yang diminati oleh masyarakat dan menuai berbagai prestasi. MAPK (Madrasah Aliyah Program Khusus) NW Anjani ini mendapat akreditasi B dengan SK BAN-SM No. 141a/BAP-SM/KP/2014 dan sekarang mendapatkan akreditasi A.

Sebagaimana yang dikatakan guru Madrasah Aliyah Keagamaan (MAPK) NW Anjani bahwa madrasah ini sudah banyak menuai prestasi baik dari segi akademik maupun non akademik, prestasi akademik yang diraih oleh Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) NW Anjani ini adalah juara II debat bahasa Inggris se NTB yang diselenggarakan di UIN Mataram dan madrasah ini mampu mengalahkan MAN 2 Mataram serta madrasah ini juga pernah meraih juara II karya tulis SLTA SELOTIM yang diselenggarakan di kampus UGR. Adapun prestasi nonakademik yang diraih oleh MAPK ini adalah para santri dan santriwati sebagian besar menjadi penghafal al-Quran.⁴

MAPK (Madrasah Aliyah Program Khusus) NW Anjani dari tahun ketahun mengalami kemajuan. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya peningkatan jumlah peserta didik baru setiap tahunnya. Peningkatan input peserta didik ini merupakan salah satu bukti bahwa masyarakat mulai percaya dengan madrasah tersebut. Kepercayaan masyarakat yang meningkat terhadap madrasah tersebut merupakan salah satu peranan kepala madrasah sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan yang berupaya melaksanakan pelayanan

⁴ Wawancara Dengan Guru MAPK (Madrasah Aliyah Program Khusus) NW Anjani Anjani Marzoan SPd, Sabtu Tanggal 24 Agustus 2019 Pukul 10 : 25.

dengan maksimal, menjalin hubungan yang erat dengan masyarakat, mengenalkan dan mempercayakan madrasah kepada masyarakat.

Baik buruknya sebuah lembaga atau organisasi tergantung dari pengelolaannya, dan pengelolaan akan bernilai baik jika dikelola oleh orang-orang yang profesional. Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul “*Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di MAPK (Madrasah Aliyah Program Khusus) NW Anjani Kecamatan Suralaga Kabupaten Lombok Timur*”.

KERANGKA TEORI

1. Peran Kepala Sekolah

Pekerjaan pemimpin pendidikan ialah menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru-guru secara kontinyu sehingga mengenal dan mampu melaksanakan dengan lebih baik segenap tugas pengajaran sehingga mereka akhirnya mampu menstimulir dan membimbing murid-murid untuk dapat berpartisipasi didalam masyarakat Kepala Madrasah harus mampu menciptakan situasi belajar yang baik. Ini berarti bahwa ia harus mampu mengelola “*school plant*”, pelayanan-pelayanan khusus sekolah, dan fasilitas-fasilitas pendidikan sehingga guru-guru dan murid-murid memperoleh kepuasan menikmati kondisi-kondisi kerja; mengelola personalia pengajar dan murid; membina kurikulum yang memenuhi kebutuhan anak; dan mengelola catatan-catatan pendidikan. Kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang penting dalam rangka pengelolaan, oleh karenanya menjadi pemimpin yang efektif harus ditunjang oleh kemampuan manajemen yang baik.⁵

⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 104.

2. Manajemen Kepala Sekolah

Ensiklopedia administrasi dinyatakan “manajemen adalah segenap kegiatan mengelompokkan orang dan menggerakkan fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.”⁶ Stoner mendefinisikan “Manajemen sebagai peroses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”⁷

Kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu: “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan organisasi atau lembaga. Sedangkan “sekolah” berarti lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.⁸ Menurut Wahjosumidjo mengartikan “kepala sekolah sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.”⁹

Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen kepala madrasah adalah cara atau strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam mengelola madrasah agar mencapai tujuan. Suderajat mengemukakan tugas dan fungsi kepala sekolah atau madrasah adalah sebagai berikut:¹⁰

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan merupakan fungsi yang paling awal dari keseluruhan fungsi manajemen, karena perencanaan adalah proses kegiatan pengambilan keputusan tentang sasaran yang akan dicapai, tindakan yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan tersebut, siapa yang akan melakukan tugas tersebut. Menurut Veithzal Rivai mengatakan dalam buku M. Yani bahwa

⁶ MOH. E.Ayub, *Manajemen Masjid Petunjuk Praktis Bagi Para Pengurus* (Jakarta: Gema Insani Perss, 1996), 32

⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2003), 8.

⁸ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 39.

⁹ Basri, *Kepemimpinan Kepala*, 40.

¹⁰ Jurnal Edi Junaidi “Manajemen Pengembanagan Sumber Daya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran” *Ajatrakajat613*, no 3 (Agustus 2019): 20.

teknik perencanaan SDM dilakukan atas dasar pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaan saja. Sedangkan teknik ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dapat dilakukan dengan analisis data, informasi, dan peramalan-peramalan (*forecasting*).¹¹

b. Pelaksanakan Kegiatan/Pekerjaan Sumber Daya Manusia

Pergerakan adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. Kegiatan ini dilakukan dalam upaya untuk mengarahkan tenaga kerja (*man power*) dan memberdayakan fasilitas yang ada.¹² Tahapan ini mengisyaratkan kepada kepala sekolah untuk membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberikan contoh bagaimana bekerja dengan baik, melakukan koordinasi dengan berbagai elmen pendidikan serta mampu membangun motivasi pekerja.

c. Pengendalian dan Evaluasi Sumber Daya Manusia

Pengawasan adalah peroses pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan oprasional dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya yang tertuang dalam rencana. Pengawasan ini dilakukan dalam usaha menjamin bahwa semua kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijaksanaan, strategi, keputusan, rencana, dan programkerja yang sudah di tetapkan sebelumnya. Kepala sekolah harus mampu melakukan pengawasan (Supervisi).

¹¹ M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Musia* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), 50.

¹² Kurniadin dan Machali, *Manajemen Pendidikan*, 131.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sinamora menyatakan pengembangan adalah penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi.¹³

Malyu S.P Hasibuan menyatakan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan atau pendidikan latihan. Melalui pendidikan akan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis pelaksanaan kerja karyawan.¹⁴

Dari beberapa pengertian pengembangan dari tiga tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa: pengembangan adalah suatu kewajiban dan upaya dari setiap individu dalam sebuah organisasi untuk mengembangkan setiap kompetensi yang dimiliki dalam menunjang kinerja yang didorong oleh keinginan yang kuat untuk menempati kedudukan yang lebih tinggi.

Setelah menjelaskan pengertian dari pengembangan selanjutnya adalah pengertian sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah faktor utama dari keberhasilan sebuah organisasi. Apapun tujuannya organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam misinya dikelola dan diurus oleh manusia, jadi manusia merupakan faktor yang strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi.¹⁵ Sumber daya manusia adalah kemampuan yang terpadu antara daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan

¹³ Henry Simamora, *Manajemen SDM, Edisi ke-3*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), 287.

¹⁴ Malyu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2011), 69.

¹⁵ Tjuju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teor, Aplikasi, dan Isu Penelitian* (Bandung: Alfa Beta, 2008), 13.

sifatnya dipengaruhi oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan motivasi kerjanya dipengaruhi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.¹⁶

Dari beberapa pendapat di atas bahwa sumber daya manusia adalah manusia sebagai faktor penggerak dalam suatu organisasi yang bekerja berlandaskan visi, misi dan tujuan suatu lembaga. Pengembangan SDM adalah peningkatan kualitas SDM melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Disamping itu pengembangan SDM merupakan aplikasi program pelatihan dan pendidikan di dalam organisasi dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran.¹⁷

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah proses pemberian kesempatan kepada karyawan atau pegawai untuk mengembangkan kompetensi karyawan baik yang berkaitan dengan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan, hal ini dapat dilakukan oleh karyawan atas tuntunan organisasi atau keinginan dan kebutuhan karyawan sendiri untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki dan menambah wawasan yang dimiliki.

4. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia. Beberapa metode pengembangan sumber daya manusia antara lain:

1) Metode latihan (*training*)

Suatu lembaga dimana pegawai baru untuk suatu jabatan tertentu, atau dimana pegawai baru untuk jabatan tertentu atau

¹⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 244.

¹⁷ Jusuf Irianto, *Tema-tema Pokok manajemen SDM* (Jakarta: SIC Group, 2001), 81.

diamana pegawai lama ditugaskan memangku jabatan baru, hal ini bertujuan agar para pegawai tersebut sukses mengerjakan tugas-tugasnya, sehingga pegawai tersebut perlu dilatih dan dididik terlebih dahulu. Pelatihan harus dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi.

2) Metode Pendidikan (*education*)

Metode pengembangan dengan pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Pendidikan adalah setiap keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dengan mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai standar yang telah ditetapkan.

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja, menurut Hani Handoko bentuk metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dibagi menjadi dua:

a) *On The Job Training*

On The Job Training maksudnya adalah meminta kepada seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan dan langsung mengerjakannya.¹⁸ Ada beberapa macam metode atau teknik ini biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

(1) Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial. Simamora berpendapat bahwa tujuan rotasi adalah memperluas latar belakang bisnis

¹⁸ Sandong P Siagian, Manajemen Strategik, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 79.

trennee. Individu-individu berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam sampai dua tahun, karena setiap pekerjaan membutuhkan keahlian, pengalaman dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut.¹⁹

(2) Pelatihan (*training*)

Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan bentuk pelatihan. Menurut William G. Scott pelatihan adalah suatu kegiatan yang tujuannya untuk mengembangkan pimpinan dalam memperoleh efektivitas pekerjaan seseorang yang lebih besar, hubungan perseorangan menjadi lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada suasana seluruh karyawan.²⁰

(3) Bimbingan/penyuluhan

Bimbingan/penyuluhan merupakan suatu cara pelatihan dimana atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada pegawainya. Dalam metode ini pengawas dibuuhkan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada peserta mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.²¹

(4) Demosi dan pemberian contoh

Dalam metode ini pelatih harus memberikan contoh atau memperagakan cara melakukan pekerjaan / cara bekerja suatu alat atau mesin. Cara ini sangat efektif karena disamping para pegawai mendapat teori mereka juga langsung

¹⁹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 244.

²⁰ Moekidjad, *Latihan dan Pengembangan SDM, cet IV* (Bandung: Masdar Maju, 1991). 2.

²¹ M. Manullang, *Marihot Manullang, Manajemen Personalia, Edisi 3*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Perss, 2001), 65.

peraktek sehingga dapat memudahkan proses mengajar, selaiitu metode ini juga tidak membutuhkan fasilitas yang terpisah.

(5) Penugasan sementara

Penugasan sementara adalah karyawan terlibat langsung dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Kelebihan metode ini karyawan diberikan tanggung jawab secara langsung, sehingga karyawan bekerja secara serius.

b) *Off The Job Training*

Kedua adalah *Off The Job Training* merupakan kegiatan yang dilakukan dilokasi terpisah atau pelatihan dilakukan pada waktu karyawan tidak melaksanakan pekerjaan rutin biasa agar perhatian karyawan lebih terfokus, contoh dari *off the job training* ini adalah kursus dan pendidikan. Simanora menyatakan dalam bukunya menyatakan *off the job training* yaitu:²²

a. Kursus

Menurut kamus umum Bahasa Indonesia mendefinisikan bahwa kursus adalah pelajaran tentang suatu pengetahuan atau kependaian yang diberikan apada waktu yang singkat. Menurut kamus bahasa indonesia konterporer kursus adalah pengajaran mengenai kemahiran, keahlian, kepandaian, dan keahlian dalam waktu singkat.

b. Pendiidkan

Pendidikan di bagi menjadi dua yaitu pendiidkan formal dan non formal . adapun pendidikan nonformal adalah

²² Simamora, *Manajemen Sumber daya Manusia*

pendidikan yang dilakukan diluar pendidikan formal, pendidikan nonformal dapat melalui kursus dan pelatihan. Sedangkan pendidikan formal di suatu organisasi adalah proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi.

c. Seminar

Seminar merupakan pertemuan atau persidangan untuk membahas suatu masalah dibawah pimpinan ketua sidang biasanya dikendalikan oleh guru besar, seorang ahli atau cendikiawan yang memumpuni dalam bidang yang tengah dibahas. Dalam seminar ini biasanya masalah yang dibahas mencakup berbagai macam disiplin ilmu atau berbagai kegiatan dalam kehidupan dimasyarakat.

d. Workshop

Kegiatan workshop yang dilakukan di dunia pendidikan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan kesanggupan berfikir dan dan bekerja secara bersama-sama dengan kelompok ataupun bersifat perseorangan dalam memecahkan dan membahas suatu permasalahan.²³

HASIL PENELITIAN

1. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Tenaga Pendidik Dan Kependidikan di Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani .

Data penelitian berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah serta tenaga pendidik dan kependidikan, bahwasanya sebelum pelaksanaan pengembangan kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani terlebih dahulu melakukan kegiatan identifikasi. Hal ini

²³ Piet A. Sahertian dan Frans Mathaheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya : Usaha Nasional, 1981), 108.

didasarkan pada hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah terkait dengan pelaksanaan proses pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan.

Setiap pelaksanaan program pengembangan kepala madrasah selalu mempertimbangkan bagaimana cara untuk mencapai tujuan dan efisiensi biaya yang dikeluarkan serta pelaksanaan pengembangan tepat pada sasaran. Adapun dalam kegiatan perancangan ini kepala madrasah melakukan kegiatan antara lain: program pengembangan apa yang dilakukan, siapa yang harus melakukan, kapan dilakukan dan diaman pelaksanaan pengembangan itu berlangsung dan cara mencapai tujuan secara maksimal.

Adapun pertimbangan lain yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan MAPK NW Anjani dilakukan dengan beberapa tahap sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPAK) NW Anjani melakukan Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada tahap ini kepala madrasah melakukan pemantuan terhadap kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, hal ini dilakukan untuk melihat adanya kesesuaian antara kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan dengan program pengembangan yang akan di ikuti. Adapun kegiatan program yang diberlakukan analisis ini adalah metode *on the job training* hal ini dikarenakan sekolah atau madrasah terlibat langsung didalam proses pengembangan tersebut. Adapun untuk metode *off the job training* kepala madrasah hanya memberikan dukungan kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang mengikuti kegiatan pengembangan.

Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan disusun dengan beberapa langkah antara lain:

- a. Kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani Melakukan Identifikasi Masalah

Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani dalam menganalisis kerja program pengembangan sumber daya pendidik dan kependidikan dilakukan dengan prosedur analisis kerja yang dimaulai dengan melihat dan membandingkan antara kinerja tenaga pendidik dan kependidikan dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan, hal ini bertujuan untuk melihat bagaimana kinerja yang dilakukan tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan setandar kinerja yang sudah dipatok.

- b. Kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani Melakukan Kegiatan Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan dalam rangka pengembanagn sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah program Khusus (MAPK) NW Anjani didasarkan apada analisis kerja. Adapun dalam melakukan identifikasi ini kepala madrasah melakukannya dengan tiga dasar yakni: *performence problem* (kesenjangan antara standar kerja tenaga pendidik dan kependidikan dengan standar kerja yang telah ditetapkan) dan *new system and technology* (teknologi baru yang digunakan) dan *habitual training* (pelatihan yang dilakukan secara rutin).²⁴

- c. Kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani Melakukan Analisis Sumber daya Manusia Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Data penelitian berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah bahwa ada beberapa sumber daya yang diperlukan dalam mengembangkan tenaga pendidik dan kependidikan antara lain:

- a) Sumber daya manusia, terkait mengenai sumber daya manusia ini meliputi jumlah (tenaga pendidik dan kependidikan serta pihak-pihak yang terkait di dalamnya).
- b) Biaya: salah satu faktor pendukung pelaksanaan pengembangan sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan adalah biaya. Betapapun idealnya tujuan pengembangan, jumlah biaya yang tersedia selalu menuntut para perencana pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan melakukan penyesuaian agar program-program pengembangan sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan yang ditawarkan tetap terjangkau.
- c) Fasilitas, selain biaya fasilitas merupakan salah satu aspek yang berpengaruh dalam proses perencanaan dan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan.
- d. Kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani menentukan Kebutuhan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Hasil data penelitian berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani menganalisis kebutuhan masa depan dan masa sekarang yang disesuaikan dengan anggaran yang dimiliki madrasah. Anggaran ini harus disediakan sendiri oleh madrasah dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di MAPK NW Anjani sehingga biaya ini merupakan beban bagi madrasah, oleh karenanya perlu adanya pertimbangan terlebih dahulu bahwa pengembangan ini

benar-benar perlu dilakukan sehingga biaya yang dikeluarkan efektif dengan kebutuhan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan sehingga mampu meningkatkan profesionalisme sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan.

- e. Kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani menentukan Sasaran Program Pengembangan Sumber Daya Tenaga pendidik dan Kependidikan

Penentuan sasaran ini merupakan salah satu langkah dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan, adapun tujuan dari penentuan sasaran ini adalah sebagai tolak ukur dalam penentuan tolak ukur atau patokan berhasil tidaknya program pengembangan yang dilaksanakan serta sebagai pemberi keputusan tindak lanjut dari serangkaian proses pengembangan yang akan dilakukan seperti isi program dan metode pengembangan yang akan digunakan.

- f. Kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani Menetapkan Program Pengembangan Sumber Daya Tenaga Pendidik Dan Kependidikan

Penetapan program pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan analisis penentuan sasaran yang hendak dicapai. Dalam penetapan program pengembangan ini penentuan sasaran harus jelas, salah satunya adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang apada umumnya adalah pengetahuan baru bagi tenaga pendidik dan kependidikan dalam menunjang pelaksanaan tugasnya misalnya seperti: program pengembangan yang dilakukan dan persiapan pembelajaran tahun ajaran baru antara lain: seminar, workshop, diklat berkaitan dengan

kurikulum ataupun persiapan penyusunan perangkat pembelajaran, tujuan yang terpenting dalam pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan ini adalah perubahan sikap dan perilaku tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah.

Kegiatan yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani di atas merupakan kegiatan perencanaan, hal ini didasarkan atas pengertian perencanaan menurut Terry bahwa dimana perencanaan ini adalah pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa yang akan datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu.²⁵

Adapun menurut Sigian perencanaan yang baik berciri sebagai berikut:

1. Rencana harus mempermudah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan kata lain bahwa perencanaan tidak dipandang sebagai tujuan, namun sebagai cara yang bersifat sistematis dalam mencapai suatu tujuan.
2. Perencanaan sungguh-sungguh dan memahami hakikat tujuan yang ingin dicapai.
3. Keterkaitan antara rencana dengan pelaksanaan
4. Perencanaan yang sederhana.

Penyusunan perencanaan pengembangan ini kepala madrasah tidak sendiri dalam merumuskannya, namun beliau dibantu oleh wakil kepala madrasah, kepala staf TU dan Waka Kurikulum. Adapun setelah kepala madrasah selesai melakukan kegiatan perumusan perencanaan pengembangan,

²⁵ Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013) 43.

selanjutnya kepala madrasah mengumumkan kepada tenaga pendidik dan kependidikan hasil perencanaan yang dibuat, selanjutnya beliau meminta saran dan pendapat dari para tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani itu sendiri dan mengumumkan kepada tenaga pendidik dan kependidikan siapa yang akan mengikuti kegiatan pengembangan tersebut.

Sehingga dapat dikatakan bahwa kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani sangat memperhatikan bagaimana proses penyusunan perencanaan ini, sehingga beliau melibatkan berbagai pihak yang membantunya. Kepala madrasah melakukan perencanaan ini ketika diberlakukan program pengembangan yakni dengan metode *on the job training* hal ini dikarenakan madrasah mengendalikan dan menjadi penentu apakah SDM tenaga pendidik dan kependidikan dapat mengikuti program tersebut atau tidak melalui berbagai macam pertimbangan.

2. Pelaksanaan Kegiatan/Pekerjaan Sumber Daya Manusia

Apaun dalam pelaksanaan *on the job training* kepala madrasah tidak terlalu mengikut campuri kegiatan pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan, beliau hanya memberikan semangat dan dukungan serta beliau selalu memperhatikan kelengkapan yang dimiliki tenaga pendidik dan kependidikan.

Dalam pelaksanaan *on the job training* jadwal pengajaran yang dilakukan oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang mengikuti kegiatan pengembangan tidak mengalami perubahan hanya saja pihak guru memberikan tugas kepada siswa melalui guru yang lain, sedangkan tenaga non kependidikan memberikan tugas kepada TU yang lain untuk melanjutkan pekerjaannya sementara.

Adapun dalam pelaksanaan pengembangan dengan metode dengan *off the job training* ini kepala madrasah memberikan dukungan serta kemudahan kepada tenaga pendidik dan kependidikan khususnya yang melanjutkan program studi, yakni dengan memberikan keluasaan pembenahan jadwal pengajaran bagi tenaga pendidik dan kependidikan bersangkutan, sehingga mereka tidak terjadi bentrokan antara jadwal mengajar dan jadwal kuliah dan tidak menjadi beban kepada mereka.

Dalam pelaksanaan pengembangan ini kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani tidak terlalu ikut campur, karena beliau mempercayakan sepenuhnya kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang mengikuti program pengembangan. Namun didalam pelaksanaan ini kepala madrasah hanya sebagai fasilitator dan memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan bersangkutan, hal ini sesuai dengan teori pelaksanaan pengembangan yang diungkapkan dalam bab II. Adapun teori ini di ungkapkan oleh Machali bahwa kegiatan pelaksanaan ini dilakukan dalam upaya mengarahkan tenaga pendidik dan kependidikan dan memberdayakan fasilitas yang ada.

3. Pengendalian dan Evaluasi Sumber Daya Manusia (SDM)

Kegiatan pengendalian dan evaluasi ini dilakukan setelah program pengembangan ini selesai, biasanya kepala madrasah tidak langsung mengadakan evaluasi ini, namun beliau memberi kesempatan selama 1 semester untuk guru bersangkutan merealisasikan pengetahuan yang sudah didapat dalam suatu program pengembangan, dan dalam hal ini kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani mempunyai cara yang unuk dalam melakukan supervisi pengajaran ini. Pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan dikatakan berhasil apabila ada perubahan dan peningkatan kemampuan

tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugas, perilaku bekerja lebih baik dari yang sebelumnya, perubahan sikap dan etos kerja.²⁶

Cara yang unik yang dimaksudkan di atas adalah kepala madrasah dalam melakukan evaluasi pengajaran siswa dilibatkan langsung dalam proses ini, dimana tenaga pendidik secara tidak sadar dalam kegiatan belajar mengajar dinilai oleh siswa, dan biasanya hasil evaluasi ini diumumkan di lapangan. Guru ini terbagi menjadi 3 kriteria, guru vavorit, guru terrajin dan guru termalas.

Dari data hasil wawancara dengan kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani Hal ini sesuai dengan teori pengembangan sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan yang di ungkapkan oleh Moekijat. Yakni ada dibab kerangka teori di bab II. Adapun teori dari Moekijat terkait dengan pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan ini adalah setiap kegiatan yang tujuannya untuk merubah perilaku, baik itu perilaku yang terkait dengan pengetahuan, kecakapan dan sikap.²⁷

Metode pengembangan dengan *off the job training* kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani tidak melakukan evaluasi khusus, hal ini dikarenakan pengembangan dengan metode ini diluar program madrasah namun atas dasar kemauan dari tenaga pendidik dan kependidikan itu sendiri.

4. Tindak Lanjut dan Peningkatan

²⁶ Moekijad, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-4, (Bandung: Mandar Maju, 1991), 8.

²⁷ Moekijad, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-4, (Bandung: Mandar Maju, 1991), 8.

Tenaga pendidik dan kependidikan tidak berhasil setelah mengikuti program pengembangan maka kepala madrasah melakukan interview tenaga pendidik dan kependidikan secara langsung terkait dengan faktor penghambat pelaksanaan pengembangan dan memberikan kesempatan kembali untuk mengikuti program pengembangan yang sama dan melakukan penarikan jabatan.

Adapun prestasi yang sudah diraih oleh Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani ini sudah cukup banyak, dimana salah satu guru pernah menjadi perwakilan NTB di utus ke Malaysia untuk mengikuti seminar pengembangan metode pengajaran. Prestasi-prestasi yang diraih oleh peserta didik tidak terlepas dari peran tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pengajar. Dan kelacaran serta baiknya tugas yang dilaksanakan oleh tenaga pendidik dan kependidikan tidak terlepas dari bagaimana kebijakan serta manajemen kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik dan kependidikan agar mampu bersaing dengan madrasah serta sekolah lain.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah (MAPK) NW Anjani dilakukan dengan dua metode yakni *on the job trining* dan *off the job training*. Adapun dalam tahap penyeleksian tidak terlepas dari *pre service education* namun karena disini kepala madrasah tidak mempunyai kbijakan dalam menerima tenaga pendidik dan kependidikn baru namun dilakukan oleh pihak yayasan sehingga kepala Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK) NW Anjani hanya menerapkan metode pengembangan dengan *on the job training* dan *off the job training* saja, beliau hanya terfokus pada bagaimana mengembangkan tenaga pendidik dan kependidikan yang sudah direkrut oleh yayasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa Yuni Bkti “*Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah yang Efektif di SDN 4 Palangkaraya*” Tesis, IAIN Palangkaraya, 2016.
- Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* Jakarta: Sagung Seto, 2009.
- Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: AR-Ruzz Media 2016.
- Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: AR-Ruzz Media 2016.
- Hamdani, *Strategi Belajar Mengajar*, Bandung: Pustaka Setia, 2011.
- Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Henry Simamora, *Manajemen SDM, Edisi ke-3*, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004.
- Jurnal Edi Junaidi “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran*” *Ajatrakajat* 613, no 3, Agustus 2019
- Jusuf Irianto, *Tema-tema Pokok manajemen SDM*, Jakarta: SIC Group, 2001.
- Jusuf Irianto, *Tema-tema Pokok manajemen SDM* Jakarta: SIC Group, 2001.
- M. Manullang, *Marihot Manullang, Manajemen Personalia, Edisi 3*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001.
- M. Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan Yang Unggul* (Lombok: Holistica, 2012), 79.
- M. Yani, *Manajemen sumber Daya Manusia*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.
- Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 244.
- Moekijat, *Latihan dan Pengembangan SDM, Edisi ke-4*, Bandung: Mandar Maju, 1991.
- MOH. E. Ayub, *Manajemen Masjid Petunjuk Praktis Bagi Para Pengurus* Jakarta: Gema Insani Press, 1996.