

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MANAJERIAL  
PENGEMBANGAN GURU**

**(Studi di MI Ma'arif Se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang)**

**THE ROLE OF THE HEADMASTER OF SCHOOL IN THE MANAGERIAL  
TEACHER DEVELOPMENT**

**(Study at MI Ma'arif in Borobudur District, Magelang Regency)**



Oleh

**Antoro**

**NPM : 17.0406.0005**

**TESIS**

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian**

**Guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)**

**Program Pendidikan Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

**PROGRAM PASCASARJANA**

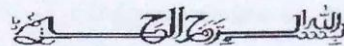
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG**

**Tahun 2020**



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Program Studi: Pendidikan Agama Islam (S1) Terakreditasi BAN-PT Peringkat A  
 Program Studi: Mu`amalat (S1) Terakreditasi BAN-PT Peringkat A  
 Program Studi: PGMI (S1) Terakreditasi BAN-PT Peringkat A  
 Program Studi: Magister Manajemen Pendidikan Islam (S2) Terakreditasi BAN-PT Peringkat B  
 Jl. Mayjend Bambang Soegeng Mertoyudan Km.5 Magelang 56172, Telp. (0293) 326945



**PENGESAHAN**

Dewan Penguji Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang telah mengadakan sidang Munaqosah Tesis Saudara:

Nama : Antoro  
 NPM : 17.0406.0005  
 Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
 Judul Tesis : Peran Kepala Sekolah dalam Manajerial Pengembangan Guru (Studi di MI Ma'arif Se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang)

Pada Hari, Tanggal : Senin, 10 Februari 2020

Dan telah dapat menerima Tesis ini sebagai pelengkap Ujian Akhir Program Pascasarjana Strata Dua (S2) Tahun Akademik 2019/2020, guna memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Magelang, 10 Februari 2020

**DEWAN PENGUJI**

Ketua Sidang

**Dr. Suliswiyadi, M.Ag.**  
 NIK. 966610111

Sekretaris Sidang

**Dr. Imron, MA.**  
 NIK. 047309018

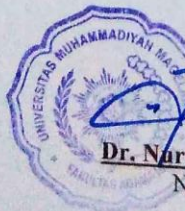
Penguji I

**Dr. Imam Mawardi, M.Ag.**  
 NIK. 017308176

Penguji II

**Dr. Narodin Usman, Lc., MA.**  
 NIK. 057508190

Dekan



**Dr. Narodin Usman, Lc., MA**  
 NIK. 057508190



## HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, tesis ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Magelang maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini

Magelang, 31 Januari 2020

Yang membuat pernyataan,



(Antoro)

NPM: 17.0406.0005

## ABSTRAK

ANTORO: Peran kepala sekolah dalam manajerial pengembangan guru. (Studi di MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang). Tesis. Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Magelang. 2020. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia khususnya guru.

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Pengumpulan data penelitian dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Lokasi penelitian di 14 MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang. Waktu penelitian pada bulan Desember 2019 sampai dengan Januari 2020.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Peran Kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia guru di MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang masih rendah. Hal ini dibuktikan dengan belum dilakukannya tahapan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan evaluasi dalam pengembangan SDM guru. Program pengembangan masih sebatas formalitas untuk melengkapi administrasi dan jika ada instruksi dari luar seperti persiapan lomba, penilaian sekolah, maupun akreditasi. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia guru yang sudah dilakukan meliputi kegiatan KKG (Kelompok Kerja Guru), menghadiri undangan seminar dan pelatihan dari Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Lembaga Pendidikan Ma'arif. Pengembangan sumber daya manusia guru di tiap sekolah beragam caranya berdasarkan kreatifitas dan inovasi kepala sekolah. (2) Kinerja guru masih rendah dilihat dari rendahnya hasil PKG (Penilaian Kinerja Guru). (3). Hambatan pengembangan SDM guru meliputi pendanaan, minimnya program pengembangan guru, dan minat guru untuk mengembangkan diri masih rendah.

**Kata Kunci:** Kepala sekolah, pengembangan SDM guru, Kinerja

## ABSTRACT

*ANTORO: The role of the principal in managerial teacher development. (Study at MI Ma'arif in Borobudur District, Magelang Regency). Thesis. Postgraduate of Muhammadiyah University, Magelang. 2020. This study aims to describe the implementation of human resource development, especially teachers.*

*Method used is descriptive qualitative method. Research data collection by interview, observation and documentation. Research sites in 14 MI Ma'arif throughout Borobudur District, Magelang Regency. Research time is from December 2019 to January 2020.*

*Results showed that: (1) The role of school principals in the development of teacher human resources in MI Ma'arif in Borobudur District, Magelang District was still low. This is evidenced by the stages of planning, organizing, mobilizing, and evaluating the development of teacher human resources. The development program is still limited to formalities to complete administration and if there are outside instructions such as competition preparation, school assessment, or accreditation. Teacher human resource development activities that have been carried out include KKG (Teacher Working Group) activities, attending seminar invitations and training from the Ministry of Religion, Ministry of Education and Culture, and Ma'arif Educational Institutions. The development of the human resources of teachers in each school varies according to the creativity and innovation of the principal. (2) Teacher performance is still low in terms of the low PKG results (Teacher Performance Assessment). (3). Barriers to teacher human resource development include funding, the lack of teacher development programs, and the interest of teachers to develop themselves is still low.*

**Keywords:** *Headmaster, teacher human resource development, performance*

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 05'b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	b	Be
ت	ta'	t	Te
ث	sa'	s	Es dengan titik di atasnya
ج	jim	j	Je
ح	ha	h	Ha dengan titik dibawahnya
خ	kha	kh	Ka dan Ha
د	dal	d	De
ذ	zal	z	Zet dengan titik di atasnya
ر	ra	r	Er
ز	zai	z	Zet
س	sin	s	Es
ش	syin	sy	Es dan Ye
ص	sad	s	Es dengan titik dibawahnya
ض	dad	d	De dengan titik dibawahnya
ط	ta	t	Te dengan titik dibawahnya
ظ	za	z	Zet dengan titik dibawahnya
ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
غ	ghain	gh	Ge
ف	fa	f	Ef
ق	qaf	q	Qi

ك	kaf	k	Ka
ل	lam	l	El
م	mim	m	Em
ن	nun	n	En
و	wau	w	We
هـ	ha	h	Ha
ء	hamzah	‘	Apostrof
ي	ya	y	Ye

### Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis Rangkap

عِدَّة

Ditulis

‘iddah

### Ta’marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبة

ditulis

hibah

جزية

ditulis

jizyah

(ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كَرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ

ditulis

karamah al-auliya’

2. Bila ta’ marbutah hidup atau dengan harkat, fathah, kasrah dan dammah ditulis t.

زَكَاةُ الْفِطْرِ

ditulis

zakatul fitri



### Vokal Pendek

kasrah

ditulis

i



	fathah	ditulis	a
	dammah	ditulis	u

### Vokal Panjang

fathah + alif	ditulis	a
جَاهِلِيَّة	ditulis	jaahiliyyah
fathah + ya' mati	ditulis	a
يَاسَى	ditulis	yasaa
kasrah + ya' mati	ditulis	i
كَرِيمٌ	ditulis	kariim
dammah + wawu mati	ditulis	u
فَرُوضٌ	ditulis	furuud

### Vokal Rangkap

fathah + ya' mati	ditulis	ai
بَيْنَكُمْ	ditulis	bainakum
fathah + wawu mati	ditulis	au
قَوْلٌ	ditulis	qaul



## KATA PENGATAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ  
الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ .

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat yang tak terhingga sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Dalam Manajerial Pengembangan Guru (Studi di MI Ma’arif Se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang)” dengan baik.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan berupa ilmu, motivasi, dorongan dan arahan selama penulisan tesis ini. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang beserta staf atas segala kebijaksanaan, perhatian, dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.
2. Dr. Imam Mawardi, M.Ag. selaku dosen pembimbing I, dan Dr. Imron MA selaku dosen pembimbing II, yang telah banyak membantu, mengarahkan dan membimbing, serta memberikan dorongan dan masukan hingga sampai terselesaikannya penulisan tesis ini.
3. Kepala sekolah MI Ma’arif se-Kecamatan Borobudur yang telah memberikan ijin serta kesediannya memberikan data untuk penelitian tesis ini.
4. Orang tua tercinta atas doa dan restunya, istri dan anak-anak serta adik-adik yang telah memberikan doa yang tulus dan dukungan dalam selesainya tesis.
5. Teman-teman mahasiswa Magister Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Magelang angkatan 2017.
6. Semua pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga amal kebaikan dari semua pihak, dicatat amal sholih dan berpahala disisi Allah swt,dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca.

Magelang, 31 Januari 2020

Penulis

Antoro

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
ABSTRACT .....	v
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	vi
KATA PENGATAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
DAFTAR SINGKATAN .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Fokus dan Rumusan Masalah .....	6
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Manfaat Penelitian .....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	9
A. Kajian Teori .....	9
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	9
2. Manajemen Sumber daya Manusia .....	17
3. Pengembangan Sumber daya Manusia .....	22
4. Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan .....	30
B. Kajian Penelitian yang relevan .....	30
C. Alur Berpikir.....	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	37
A. Jenis Penelitian.....	37
B. Lokasi / Waktu dan Tempat Penelitian .....	37
C. Sumber data .....	38
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	39
E. Indikator dan Kisi-kisi Pertanyaan pedoman wawancara.....	40
1. Indikator .....	40
2. Kisi-kisi dan pedoman wawancara .....	41
F. Keabsahan Data .....	41
G. Analisis Data.....	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	43

A.	Deskripsi Hasil Penelitian.....	43
B.	Pembahasan dan Temuan.....	47
C.	Keterbatasan penelitian.....	70
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....		71
A.	Simpulan.....	71
B.	Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....		74
LAMPIRAN.....		76
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....		98

**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Gaya Kepemimpinan menurut Robbin, 14.

Tabel 3.1 Lokasi Sekolah Ma'arif se-Kecamatan Borobudur, 38.

Tabel 3.2 Nama Kepala Sekolah MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur, 39.

Tabel 4.1 Profil singkat MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur, 42.

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1    Pertanyaan penelitian, 76.
- Lampiran 2    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Kebonsari, 77.
- Lampiran 3    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Ngadiharjo, 78.
- Lampiran 4    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Karangrejo, 79.
- Lampiran 5    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Karanganyar, 80.
- Lampiran 6    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Tanjungsari, 81.
- Lampiran 7    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Tuksongo, 82.
- Lampiran 8    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Giritengah, 83.
- Lampiran 9    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Ngargogondo, 84.
- Lampiran 10    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Kenalan, 85.
- Lampiran 11    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Bigaran, 86.
- Lampiran 12    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Sambeng, 87.
- Lampiran 13    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Wanurejo, 88.
- Lampiran 14    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Bumiharjo, 89.
- Lampiran 15    Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di MI Ma'arif Wringinputih, 90.
- Lampiran 16    Surat Pengangkatan Pembimbingan Penulisan Tesis Jenjang Magister Strata Dua (S2) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang, 91.
- Lampiran 17    Surat Permohonan Ijin Riset/ Penelitian, 93.
- Lampiran 18    Kartu Layanan Bimbingan Tesis 94.



## DAFTAR SINGKATAN

AKSIOMA	: <i>Ajang Seni dan Olahraga Ma'arif</i>
ARD	: <i>Aplikasi Raport Digital</i>
BOS	: <i>Bantuan Operasional Sekolah</i>
GKD	: <i>Gaya Kepemimpinan Delegatif</i>
GKI	: <i>Gaya Kepemimpinan Instrukturif</i>
GKK	: <i>Gaya Kepemimpinan Konsultasi</i>
GKP	: <i>Gaya Kepemimpinan Partisipatif</i>
IT	: <i>Information Technology</i>
Kemenag	: <i>Kementerian Agama</i>
Kemendikbud	: <i>Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan</i>
KKG	: <i>Kelompok Kerja Guru</i>
KSM	: <i>Kompetisi Sains Madrasah</i>
LP	: <i>Lembaga Pendidikan</i>
Madin	: <i>Madrasah Diniyah</i>
MAI	: <i>Mandiri Amal Insani (Foundation)</i>
MI	: <i>Madrasah Ibtidaiyah</i>
PKG	: <i>Penilaian Kinerja Guru</i>
PNS	: <i>Pegawai Negeri Sipil</i>
PORSEMA	: <i>Pekan Olah Raga Seni Madrasah</i>
PPAI	: <i>Pengawas Pendidikan Agama Islam</i>
RA	: <i>Roudhotul Athfal</i>
RPP	: <i>Rencana Program Pembelajaran</i>
SD	: <i>Sekolah Dasar</i>
SDM	: <i>Sumber Daya Manusia</i>
S1	: <i>Strata satu</i>
S2	: <i>Strata dua</i>
SPJ	: <i>Surat Pertanggungjawaban</i>
TPA	: <i>Taman Pendidikan Al Qur'an</i>
UKP	: <i>Usulan Kenaikan Pangkat</i>
UU	: <i>Undang-Undang</i>

## **DAFTAR GAMBAR**

- Gambar 2.1 Alur Pikir Peran Kepala Sekolah Manajerial pengembangan Guru di sekolah, 35.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pendidikan dilakukan untuk mencapai tujuan. Menurut UU. No. 20 Tahun 2003 pasal 3 Tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Tujuan pendidikan di atas akan menjadi dasar pembuatan visi dan misi setiap sekolah. Dari visi dan misi dilanjutkan membuat Rencana Kerja Sekolah sebagai acuan mengambil kebijakan bagi kepala sekolah. Rencana Kerja Sekolah menjadi alat ukur capaian keberhasilan sekolah, agar setiap langkah dilakukan guna menuju tercapainya visi dan misi.

Perumusan visi dan misi sekolah yang mengacu pada tujuan pendidikan nasional, pembuatan renstra dan renop, penjabaran program tahunan dan lainnya dalam sebuah sekolah merupakan kegiatan setiap sekolah.

Sejak tahun 2013 dengan adanya landasan yuridis Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan dikembangkan tujuh pilar manajemen yaitu: (1) kurikulum dan pembelajaran, (2) peserta didik, (3) pendidik dan tenaga kependidikan, (4) pembiayaan, (5) sarana dan prasarana, (6) hubungan sekolah dan masyarakat, dan (7) budaya dan lingkungan sekolah. (Ambarita, 2016: 42).

Semua pilar manajemen merupakan unsur yang penting untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Begitu pula pilar pendidik dan tenaga kependidikan memiliki andil besar karena semua pilar pendidikan dilaksanakan oleh manusia atau pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik adalah guru yang bertugas merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Adapun tenaga kependidikan adalah staf dan penjaga yang bertugas mendukung terjadinya proses pendidikan di sekolah.

Manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan/manajemen personalia pendidikan atau sekarang lebih dikenal manajemen sumber daya manusia di sekolah menurut Ambarita (2016: 46) memiliki delapan ruang lingkup: (1) perencanaan kebutuhan, (2) rekrutmen pengadaan, (3) pembinaan dan pengembangan, (4) motivasi, (5) mutasi, (6) pengawasan dan penilaian kinerja, (7) pemberhentian dan (8) pertanggungjawaban (pelaporan).

Dari tujuh ruang lingkup manajemen sumber daya manusia di sekolah tersebut satu persatu menjadi garapan kepala sekolah untuk mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah. Tugas kepala sekolah ialah membina dan mengembangkan sekolahnya agar pendidikan dan pengajaran makin efektif dan efisien. Hal ini terwujud ketika ada kerjasama yang harmonis dari seluruh pendidik dan tenaga kependidikan.

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Tenaga pendidik lebih dikenal guru sedangkan tenaga kependidikan lebih dikenal karyawan sekolah. Mengelola tenaga pendidik atau

guru itu dimulai dari perekrutan, seleksi, penempatan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan sampai pemutusan hubungan kerja.

Penulis melihat bahwa di kecamatan Borobudur terdapat empat belas sekolah MI Ma'arif. Dari empat belas sekolah tersebut semua berdiri sekitar tahun 1969. Hal ini menyebabkan usia sekolah yang hampir sama yakni lima puluhan tahun. Status Akreditasi dari empat belas sekolah tersebut, dua belas sekolah predikat akreditasi B, dan dua sekolah terakreditasi A. Sekolah MI Ma'arif berlokasi hampir merata setiap desa ada satu MI Ma'arif. Selain MI di tiap desa, ada pula sekolah lainnya berbentuk SD, baik bersatus SD Negeri maupun SD Swasta.

Setelah setengah abad berjalan sejak didirikan, keberadaan MI Ma'arif masih tetap beroperasi dengan dinamikanya masing-masing. Jumlah siswa tiap MI Ma'arif beragam. Tingkat kinerja guru juga berbeda-beda. Idealnya, semua sumber daya manusia guru yang ada berkinerja baik, semangat, dan penuh kesungguhan misalnya dari kepala, guru, dan karyawan. Ketika sekolah swasta dikelola dengan baik, guru berkinerja tinggi, maka semakin dipercaya masyarakat sehingga jumlah siswa semakin banyak. Kinerja guru ini bisa ditingkatkan melalui pengembangan sumber daya manusia.

Dari empat belas sekolah MI Ma'arif se-kecamatan Borobudur berdasarkan data pengawas madrasah kecamatan Borobudur bulan November tahun 2019 menunjukkan jumlah siswa berbeda-beda. Jumlah siswa terendah 63 dan jumlah siswa terbanyak 192. MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur bisa diklasifikasikan menjadi tiga kelompok berdasarkan jumlah siswa. Kelompok pertama sekolah

yang siswanya 63 sampai dengan 106 terdiri dari enam sekolah yaitu MI Ma'arif Kebonsari, Giritengah, Kenalan, Bigaran, Sambeng dan Wanurejo. Kelompok kedua yang siswanya 107 sampai dengan 148 terdiri dari enam sekolah yaitu MI Ma'arif Karangrejo, Karanganyar, Tanjungsari, Tuksongo, Bumiharjo, dan Wringinputih. Terakhir kelompok ketiga yang siswanya 149 sampai dengan 192 terdiri dua sekolah yaitu MI Ma'arif Ngadiharjo dan Ngargogondo.

Pengembangan sumber daya manusia guru di 14 MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur masih banyak kelemahan. Banyak guru yang belum mengikuti pengembangan diri seperti pelatihan, workshop, dan seminar. Guru jarang sekali mengikuti pelatihan, seminar dan sejenisnya meskipun hanya sekali dalam setahun. Hal ini terjadi karena pelatihan yang diselenggarakan Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta dari yayasan LP Ma'arif NU sangat terbatas bila dibandingkan banyaknya jumlah guru yang ada. Hal ini berdampak berupa guru dan karyawan dalam mengembangkan diri memilih jalur mandiri atau dengan biaya sendiri. Informasi dan biaya ditanggung sendiri oleh guru yang bersangkutan. Ada pula guru karyawan yang *autodidak* menggunakan buku, tutorial, maupun internet. Langkah ini dilakukan guru karena tuntutan pekerjaan serta menyesuaikan dengan tugas-tugas yang harus diselesaikan.

Pengembangan guru dalam bentuk peningkatan jenjang pendidikan dari Diploma ke S1 maupun dari S1 ke S2 dilakukan secara mandiri. Sekolah belum mampu memberikan biaya untuk peningkatan pendidikan ke jenjang berikutnya.

Semua guru sudah memahami bahwa kegiatan pengembangan diri bagi guru di madrasah kecamatan Borobudur dengan Kelompok Kerja Guru (KKG). KKG



yang dilakukan setiap seminggu sekali tepatnya hari Sabtu jam 10.30-14.30. Dari sisi kuantitas dan administrasi KKG sudah baik tetapi dari sisi kualitas pelaksanaan dan isinya belum mencerminkan terjadi pengembangan sumber daya manusia guru.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas dalam pengembangan sumber daya manusia di MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Pengembangan sumber daya manusia berupa guru dan karyawan di madrasah belum tentu dimasukkan dalam program sekolah.
2. Program kerja kepala sekolah ada yang dibuat dengan *copy paste* tahun sebelumnya, sedangkan dalam pelaksanaannya secara situasional dan insidental.
3. Pengembangan sumber daya manusia di sekolah belum dilaksanakan tahap demi tahap.
4. Pengembangan sumber daya manusia di MI Ma'arif se Kecamatan Borobudur belum terlaksana dengan baik.
5. Kepala sekolah sering memprioritaskan pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai yang dikuasai atau disenangi oleh kepala sekolah tersebut. Jika Kepala sekolah kurang menguasai pengembangan sumber daya manusia, maka kegiatan ini kurang diprioritaskan.
6. Madrasah kadang sudah melakukan tahapan-tahapan pengembangan sumber daya manusia tetapi belum diadministrasi dan terdokumen dengan rapi.

7. Pengembangan guru dan staf yang seharusnya dimanajemen kepala sekolah pada prakteknya menjadi urusan pribadi guru dan pribadi karyawan.
8. Peran besar sebagai kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia di sekolah belum maksimal.
9. Pengembangan sumber daya manusia guru melalui Kelompok Kerja Guru sudah dilakukan setiap seminggu sekali tetapi hasilnya belum memuaskan.
10. Banyak guru yang mengajar di kelas tertentu sampai puluhan tahun, namun yang terjadi bukan semakin professional tetapi melakukan kegiatan pembelajaran monoton serta pembagian tugas yang tidak dilakukan mutasi mengajar kelas.

### **C. Fokus dan Rumusan Masalah**

Dari banyak masalah yang teridentifikasi di atas, yang akan diangkat dalam penelitian ini pertama fokus pada pengembangan sumber daya manusia khusus guru, karena semua sekolah pasti memiliki guru namun tidak semua sekolah memiliki karyawan. Kedua, kinerja guru hasil dari pengembangan sumber daya manusia. Ketiga, hambatan yang ditemui oleh kepala sekolah di MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur Kab. Magelang. Berdasarkan fokus permasalahan yang dipilih, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia di MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang?
2. Bagaimana kinerja sumber daya manusia guru di MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang?

3. Bagaimana hambatan pengembangan sumber daya manusia di MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, maka Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui peran kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia di MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang.
2. Mengetahui kinerja sumber daya manusia guru di MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang.
3. Mengetahui hambatan pengembangan sumber daya manusia di MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian diharapkan memberi manfaat secara praktis dan teoritis.

Berikut manfaat penelitian yang diharapkan:

1. Secara teoritis

Hasil penelitian dapat memberikan sumbangsih terhadap ilmu pengetahuan lebih khusus dalam hal pengembangan sumber daya manusia di sekolah sehingga guru selalu berkembang, berkinerja lebih baik untuk bersama mencapai visi sekolah.

2. Secara praktis

Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti, sekolah yang diteliti, kepala sekolah, maupun para praktisi pendidikan. *Pertama*, penelitian ini dapat menjadi referensi untuk mengetahui pengembangan sumber daya manusia bagi peneliti sendiri dan peneliti selanjutnya yang akan meneliti dengan

permasalahan yang sama. *Kedua*, manfaat praktis penelitian berikutnya memberikan kontribusi bagi kepala madrasah, guru dan karyawan, tentang pentingnya pengembangan sumber daya manusia. Juga sebagai rekomendasi kepada pihak yang berkepentingan untuk perbaikan pengembangan sumber daya manusia di sekolah/madrasah. *Ketiga*, manfaat penelitian bagi kepala sekolah maupun para praktisi pendidikan. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan bagi kepala sekolah lain untuk mengelola sekolahnya lebih khusus dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia disekolah diantaranya guru.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

###### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Mulyasa (1999: 17) kepemimpinan sebagai seni membujuk bawahan agar mau mengerjakan tugas-tugas dengan yakin dan semangat. Kepemimpinan juga didefinisikan oleh Sujak (2009: 9) bahwa kepemimpinan merupakan pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk kerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas.

Dari berbagai pendapat di atas dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Setiap orang memiliki seni tersendiri dalam memimpin. Ada pemimpin yang berhasil dengan otoriter namun ada pula pemimpin yang berhasil dengan demokratis. Yang diutamakan adalah seorang pemimpin dengan gaya atau seni yang berbeda beda namun mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

###### **b. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Berdasarkan penelitian *Nasional Association of Secondary School Principals* disampaikan oleh Atmodiwiro (1999: 112), Seorang kepala sekolah akan lebih efektif dalam melaksanakan tugasnya karena paduan antara sifat-sifat pribadi dan gaya kepemimpinan. Perpaduan tersebut meliputi:

- 1) memberikan contoh;
- 2) berkepentingan dengan kualitas ;
- 3) bekerja dengan landasan hubungan kemanusiaan;
- 4) memahami masyarakat sekitar;
- 5) memiliki sikap mental yang baik dan stamina fisik yang prima;
- 6) berkepentingan dengan staff dan sekolah;
- 7) melakukan kompromi untuk mencapai kesepakatan;
- 8) mempertahankan stabilitas;
- 9) mampu mengatasi stress;
- 10) menciptakan struktur agar sesuatu bisa terjadi;
- 11) mentolelir adanya kesalahan;
- 12) tidak menciptakan konflik pribadi;
- 13) memimpin melalui pendekatan yang positif;
- 14) tidak menjauhi atau mendahului orang-orang yang dipimpinnya;
- 15) mudah dihubungi oleh orang;
- 16) memiliki keluarga yang serasi.

Selain itu, kepala sekolah tidak boleh sembarang orang bisa mengisi jabatan tersebut. Soetjipto & Kosasi (2007: 68) berpendapat: “Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.”

Pemimpin dan manajer berbeda. Menurut pendapat Warren Bennis dan Robert Tonsend dalam Soecjipto (2007: 65) menyatakan: ”Ada perbedaan antara pemimpin dan manajer. Pemimpin adalah orang yang melakukan hal-hal yang benar, sedangkan manajer adalah orang yang melakukan hal-hal dengan benar. Manajer cenderung memikirkan anak buahnya sebagai sumber daya, memikirkan berapa penghasilan mereka dan bisa membantu menjadi pahlawan.”



Dari berbagai pendapat di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah diperlukan banyak syarat agar bisa melaksanakan tugas pokok dan fungsinya terlebih bidang manajemen sumber daya manusia di sekolahnya.

### **c. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Dalam konteks fungsi kepemimpinan kepala sekolah, Koonts dalam Wahjosumidjo (1999:105) menyatakan bahwa : *“The Function of Leadership therefore is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly organizational goals in accordance with their maximum capability”*. Kata kunci kalimat diatas adalah *to include* dan *persuade* yang mengandung makna kepala sekolah harus mampu menggerakkan guru-guru, staf dan siswa dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala agar meyakinkan (*persuade*) dan membujuk (*induce*) agar guru-guru, staf dan siswa percaya bahwa yang dilakukan kepala sekolah adalah yang terbaik untuk menuju cita-cita sekolah sebagaimana visi, misi, tujuan dan apa yang tertulis dalam renstra dan renop.

### **d. Prinsip-prinsip Kepemimpinan**

Ada 11 prinsip-prinsip kepemimpinan secara umum yang harus dipegang untuk melayani bawahan menurut Wahdjumidjo (1999: 24) yaitu:

- 1) Konstruktif: kepala sekolah harus memberikan dorongan dan pembinaan kepada setiap guru dan stafnya untuk mengembangkan kemampuannya secara optimal.
- 2) Kreatif: kepala sekolah jangan terjebak kepada pola-pola kerja lama yang dikerjakan oleh kepala sekolah sebelumnya, namun dia harus

selalu kreatif mencari gagasan-gagasan baru dalam menjalankan tugasnya.

- 3) Partisipatif: memberikan kepercayaan kepada semua pihak untuk selalu terlibat dalam setiap aktivitas sekolah.
- 4) Kooperatif: kepala sekolah harus senantiasa bekerja sama dengan semua komponen yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- 5) Delekatif: kepala sekolah berupaya memberikan kepercayaan kepada staf untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan deskripsi tugas/ jabatannya.
- 6) Integratif: untuk menghasilkan suatu sinergi yang besar, kepala sekolah harus mengintegrasikan semua kegiatannya agar tujuan sekolah dapat tercapai.
- 7) Rasional dan objektif: kepala sekolah berupaya untuk menjadi pemimpin yang bijak dalam melaksanakan tugasnya dan bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif, bukan dengan emosional.
- 8) Pragmatis: kepala sekolah dalam menetapkan kebijakan dan target harus mendasarkan pada kondisi dan kemampuan riil yang dimiliki oleh sekolah. Tidak memaksakan diri untuk melakukan kegiatan di luar kemampuan dan target.
- 9) Keteladanan: kepala sekolah sebagai seorang figur yang patut memberikan keteladanan kepada seluruh staf, guru dan para siswa. Oleh karena itu kepala sekolah harus senantiasa menunjukkan perilaku-perilaku yang baik dan mampu menunjukkan perilakunya sebagai pemimpin.
- 10) Adaptable dan Fleksibel: kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru dan juga menciptakan kondisi kerja yang mendukung staf untuk cepat beradaptasi.

Dari sebelas prinsip di atas, seorang kepala sekolah berusaha memegang dan penuh tanggungjawab. Berusaha melaksanakan dengan maksimal supaya menjadi kepala sekolah yang amanah dan tanggungjawab. Selalu mencari gagasan-gagasan baru diantaranya melalui pengembangan sumber daya manusia yang ada seperti guru, staf, agar tidak terjebak pada rutinitas dan pola-pola lama dari kepala sekolah sebelumnya.

#### **e. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan menurut para ahli banyak pendapat. Menurut Template, A, D. (1987: 18) ada tiga gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan Otokrasi, pemimpin yang otokrasi membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang. Ia memikul tanggungjawab dan wewenang penuh, pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat.
- 2) Gaya kepemimpinan Demokrasi, pemimpin yang demokrasi (partisipasi) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah.
- 3) Gaya kepemimpinan Kendali Bebas, pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Gaya ini biasanya tidak berguna akan tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang bermotivasi tinggi.

Pendapat Steppen, R, P. (2000) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan ada empat yaitu:

- 1) Gaya Kepemimpinan Konsultasi (GKK) Gaya kepemimpinan konsultatif dapat berfungsi dengan efektif pada kondisi dimana para staf kurang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya, namun mereka memiliki motivasi kerja yang baik. Kepala Sekolah banyak memberikan konsultasi dan pengarahan kepada para guru dan staf lainnya agar kemampuannya secara bertahap meningkat, serta memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Gaya Kepemimpinan Delegatif (GKD) Gaya kepemimpinan delegatif dapat efektif pada kondisi dimana para staf mempunyai kemampuan yang tinggi dan motivasi kerja yang tinggi pula. Kepala sekolah mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada bawahannya serta memberikan kepercayaan bahwa bawahannya dapat melaksanakan tugasnya dan mampu memikul tanggung jawabnya.
- 3) Gaya Kepemimpinan Instruktif (GKI). Gaya kepemimpinan yang memberikan sedikit kesempatan kepada bawahan untuk ikut berpartisipasi karena kemampuan dan motivasi staf rendah. Kepala sekolah banyak memberikan pengarahan yang spesifik dan pengawasan pekerjaan diawasi secara ketat. Proses. Proses komunikasi bersifat satu arah yakni top-down communication.
- 4) Gaya Kepemimpinan Partisipatif (GKP). Gaya kepemimpinan partisipatif dapat diaplikasikan secara efektif pada kondisi dimana kemampuan kerja para staf tinggi, namun motivasi mereka rendah. Kepala berpartisipasi aktif dalam mendorong para guru dan staf untuk menggunakan kemampuan secara optimal. Bahkan bila diperlukan kepala sekolah dapat membantu bawahannya menyelesaikan tugas

pekerjaannya karena kepala sekolah mengetahui pekerjaannya yang diberikan.

*Tabel 2.1 Gaya Kepemimpinan menurut Robbin*

Jenis Gaya Kepemimpinan	Jika keadaan staf/karyawan	
	Kemampuan melaksanakan tugas	Motivasi kerja
GKK (Konsultasi)	Rendah	Tinggi
GKD (Delegasi)	Tinggi	Tinggi
GKI (Instruksi)	Rendah	Rendah
GKP (Partisipatif)	Tinggi	Rendah

Dari beberapa pendapat tersebut penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan bisa disesuaikan dengan keadaan staf atau bawahan. Memimpin dengan gaya yang tepat dengan kondisi yang dipimpin akan mempermudah tercapainya tujuan sekolah dalam renstra renop. Mereka sebagai bawahan atau staff akan dengan sukarela mengikuti instruksi/perintah kepala sekolah jika sumber daya manusia dimanajemen dengan baik.

#### **f. Tugas Kepala Sekolah**

Kepala sekolah mempunyai peran penting di sekolah sehingga banyak tugas yang diembannya. Mengemban tugas kepala sekolah saat ini dituntut memiliki lima kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial dan kompetensi kewirausahaan. Tanpa kompetensi tersebut, kepala sekolah akan sulit menentukan visi dan strategi yang tepat serta menggerakkan anak buahnya (Kompri, 2017: 23).

Tugas kepala sekolah berdasarkan permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah ada lima kompetensi, satu diantaranya bidang kompetensi manajerial. Kompri (2017:40) menguraikan tugas kepala

sekolah bidang manajerial yaitu *pertama*, menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan mulai rencana strategis, rencana operasional, rencana tahunan, dan rencana anggaran dan belanja sekolah. *Kedua*, mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan seperti: struktur organisasi, mendeskripsikan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja, menempatkan personalia, pendidik dan tenaga kependidikan. *Ketiga*; memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM misalnya mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada seluruh guru dan staf, membangun kerjasama tim, memimpin rapat, mengambil keputusan dengan tepat, menerapkan manajemen konflik. *Keempat*; mengelola guru dan staf dalam rangka pedayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Kegiatannya; merencanakan kebutuhan guru dan staf, melaksanakan rekrutmen, membina dan mengembangkan profesional guru dan staf, mutasi dan promosi, mengelola kesejahteraan. *Kelima*; mengelola sarpras, misalnya merencanakan kebutuhan fasilitas, mengelola pengadaan, pemeliharaan fasilitas, mengelola inventaris serta penghapusan barang. *Keenam*, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat. *Ketujuh*, mengelola kesiswaan mulai penerimaan siswa baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas siswa, menetapkan dan melaksanakan tatib, memonitor kemajuan belajar siswa, sampai mengembangkan sistem penghargaan kepada siswa berprestasi. *Kedelapan*; mengembangkan kurikulum dan pembelajaran. Misalnya memahami kurikulum, mengembangkan program pembelajaran,

menguasai metode pembelajaran, mengembangkan sumber dan alat belajar, menguasai teknik penilaian hasil belajar, menyusun program pendidikan per tahun dan persemester, menyusun jadwal pelajaran, memonitor program pembelajaran dan melaporkan ke *stakeholder* sekolah. *Kesembilan*, mengelola keuangan sekolah seperti merencanakan keuangan jangka panjang dan pendek, mengupayakan sumber-sumber keuangan dari luar sekolah dan unit usaha sekolah, mengkoordinasikan pembelanjaan dengan peraturan perundang-undangan, mengkoordinasikan pelaporan keuangan. *Kesepuluh*, mengelola ketatausahaan sekolah seperti mengelola surat masuk dan keluar, mengelola administrasi akademik, kesiswaan, sarpras, keuangan, humas, mengelola kearsipan dinamis maupun pasif, mengelola administrasi akreditasi dengan dokumen dan bukti fisik. *Kesebelas*, mengelola layanan khusus misalnya mengelola laboratorium, UKS, kantin, koperasi, dan perpustakaan. *Keduabelas* menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan. *Ketiga belas*, menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif seperti menata lingkungan fisik yang nyaman bersih indah, menciptakan suasana hubungan kerja yang harmonis, budaya kerja dengan pelayanan prima. *Keempat belas*, mengelola sistem informasi sekolah seperti format *database* sekolah. *Kelima belas*, terampil memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi pembelajaran dan manajemen sekolah. *Keenam belas*, mengelola kegiatan produksi atau jasa. *Ketujuh belas*, melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan sekolah baik pengawasan korektif maupun korektif.

Dari tujuhbelas hal di atas, nomor empat tentang mengelola guru dan staf dalam rangka pedayagunaan sumber daya manusia dengan fokus kegiatannya pada membina dan mengembangkan profesional guru dan staf merupakan point yang penulis teliti.

## **2. Manajemen Sumber daya Manusia**

### **a. Fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia dari Sisi Manajerial**

Fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia dapat dilihat dari sisi manajerial dan fungsi operasional. Seperti halnya fungsi manajemen secara umum maka fungsi manajemen aspek manajerial sebagai berikut:

#### **1) Perencanaan (*Planning*)**

Para manajer yang efektif menyadari bahwa sebagian besar dari waktu mereka harus disediakan untuk perencanaan. Bagi manajer sumber daya manusia, menurut Rivai, (2004) menyebutkan bahwa perencanaan berarti penentuan program perusahaan yang akan membantu tercapainya sasaran. Dengan perkataan lain proses penentuan sasaran akan melibatkan partisipasi aktif dan penuh dari manajer sumber daya manusia dengan keahliannya dalam bidang sumber daya manusia (*human resources*).

Perencanaan menurut Mustari (2015: 7) merupakan penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan dan planning itu sebagai tujuan, *policy*, prosedur, budget, dan program dari suatu organisasi. Tindakan ini meliputi apa yang harus dikerjakan, kapan dan bagaimana melakukannya. Membatasi sasaran atau target serta

menetapkan pelaksanaan kerja. Kegiatan ini sambil mengumpulkan dan menganalisis informasi untuk mengembangkan alternatif-alternatif rencana serta keputusan yang akan dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkaitan.

## **2) Pengorganisasian (*Organizing*)**

Setelah apa yang akan dilakukan diputuskan maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya, organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Jika telah ditentukan bahwa fungsi-fungsi sumber daya manusia tertentu akan membantu ke arah tercapainya sasaran perusahaan, maka manajer sumber daya manusia harus menyusun suatu organisasi dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik. Karena rumitnya hubungan antara jabatan-jabatan yang ada, banyak pimpinan perusahaan yang mengharapkan agar manajer sumber daya manusia bisa memberikan saran untuk organisasi secara keseluruhan. (Rivai, 2014).

Menetapkan susunan organisasi serta menyebutkan rincian tugas dan fungsinya lebih rinci menurut Mustari (2015: 8) pengorganisasian sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggungjawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berguna dan berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **3) Pengarahan (*Directing*)**



Jika kita sudah memiliki rencana dan organisasi untuk melaksanakannya, maka fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut. Tetapi telah terbukti bahwa fungsi yang menghidupkannya menjadi semakin penting. Maka definisi dari fungsi di atas diberi nama pengarahan, tetapi fungsi tersebut mungkin dapat diberi nama lain seperti motivasi, pelaksanaan, atau memberikan perintah. Banyak sekali kesulitan yang dihadapi dalam menyuruh orang lain untuk bekerja dengan efektif, meskipun tingkat kesulitan itu tentu bermacam-macam. (Rivai, 2014).

Perlu diperhatikan pula Mustari (2015: 8) berpendapat pengarahan bukan hanya agar pegawai melaksanakan atau tidak melaksanakan instruksi sesuai tugas masing-masing, tetapi juga untuk mengkoordinasikan kegiatan berbagai unsur organisasi agar efektif menuju tujuan yang telah ditetapkan.

#### **4) Pengendalian (*Controlling*)**

Fungsi yang keempat dari manajemen adalah fungsi pengawasan, yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau, kalau perlu, menyesuaikan kembali rencana yang dibuat. Dengan demikian pengawasan adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana sumber daya manusia, yang dirumuskan sebagai dasar analisa dari tujuan organisasi yang fundamental. (Rivai, 2014).

Mustari (2015: 10) menambahkan dalam pengendalian diperlukan penilaian dan koreksi terhadap bawahan. Apabila ada yang menyimpang segera bisa diantisipasi agar selalu kegaris tujuan.

#### **b. Fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia dari Sisi Operasional**

Fungsi manajemen Sumber Daya Manusia dari sisi operasional sebagai berikut:

##### 1) Pengadaan tenaga kerja

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang pertama adalah berusaha memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari sumber daya manusia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi, dan penempatan. Menentukan kebutuhan tenaga kerja menyangkut, baik mutu maupun jumlah tenaga. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik tenaga kerja, pembahasan formulir lamaran, tes psikologis, dan wawancara. (Rivai, 2014).

##### 2) Pengembangan

Setelah karyawan diperoleh maka langkah berikutnya adalah mengembangkan tenaga kerja (karyawan) sampai pada tingkat ketrampilan dengan pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Kegiatan ini semakin menjadi penting karena pesatnya perkembangan teknologi, dan makin kompleksnya tugas tugas manajer. (Rivai, 2014).

### 3) Kompensasi

Fungsi ini dapat didefinisikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Walaupun beberapa penelitian tentang moral yang dilakukan akhir-akhir ini cenderung mengurangi pentingnya arti penghasilan dalam bentuk uang bagi para karyawan, tetapi kompensasi tetap merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting. Dalam membahas masalah ini kita hanya mempertimbangkan kompensasi ekonomis. (Rivai, 2014).

### 4) Integrasi

Meskipun kita sudah memperoleh karyawan, mengembangkan mereka, dan memberikan kompensasi yang layak, kita tetap menghadapi masalah yang cukup sulit yakni integrasi. Integrasi adalah usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) perorangan, masyarakat dan organisasi. Dengan demikian kita perlu memahami perasaan dan sikap para karyawan untuk dipertimbangkan dalam penentuan berbagai kebijakan organisasi. (Rivai, 2014).

### 5) Pemeliharaan

Fungsi sumber daya manusia berikutnya adalah mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Pemeliharaan adalah usaha untuk mengabdikan keadaan yang telah sesuai dengan perencanaan. Fungsi ini tentu saja mengharuskan dilaksanakannya keempat fungsi lainnya secara terus-menerus. Tetapi pada fungsi ini perhatian

dititikberatkan pada pemeliharaan kondisi fisik dari para karyawan (kesehatan dan keamanan), dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan (program-program pelayanan karyawan). (Rivai, 2014).

#### 6) Pemutusan hubungan kerja

Fungsi sumber daya manusia ini adalah mengembalikan karyawan yang telah purna-tugas kepada masyarakat, karena sebagian besar karyawan tidak meninggal dunia pada masa kerjanya. Organisasi bertanggungjawab untuk melaksanakan proses pemisahan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan dan, menjamin bahwa karyawan yang telah purna-tugas itu dikembalikan kepada masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin. (Rivai, 2014).

Kalau dilihat dari fungsi manajemen sumber daya manusia aspek operasional, penelitian ini akan mengkaji pada pengembangan sumber daya manusianya. Sehingga tidak membahas pengadaan tenaga kerja, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Fokus pada pengembangan sumber daya manusia.

### **3. Pengembangan Sumber daya Manusia**

#### **a. Ruang Lingkup Pengembangan Sumber daya Manusia**

Dalam konteks lembaga pendidikan, sumber daya manusia adalah tenaga atau personel kependidikan yang terdiri dari kepala sekolah, tenaga pendidik, pegawai tata usaha sampai dengan pesuruh (Daulay, 2004: 201). Semua personel itu harus dikelola secara profesional mulai rekrutmen sampai pemberhentian kerja, termasuk hal pengembangan. Dalam penelitian

ini sumber daya yang diteliti adalah peran kepala sekolah dalam mengembangkan guru dan karyawan.

Sumber daya manusia di sekolah berupa guru dan karyawan idealnya terdiri dari manusia yang unggul. Bicara manusia unggul menurut Tilaar, bahwa manusia unggul adalah manusia yang akan *survive* di dalam kehidupan yang penuh dengan persaingan, oleh karena itu salah satu persoalan yang muncul adalah bagaimana meningkatkan kualitas sumber daya manusia. (Salam, 2014:11).

Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara mengembangkan SDM yang ada menurut Talim dalam Kompri (2017: 33), mengelola pengembangan SDM dimulai dengan penilaian terhadap kompetensi yang saat ini sudah dimiliki oleh SDM yang ada. Kemudian dibandingkan dengan kompetensi yang diharapkan sehingga diketahui *gap*-nya. Berangkat dari kondisi ini, selanjutnya sekolah melakukan upaya pengembangan SDM sehingga kompetensi SDM yang diharapkan bisa terwujud.

Upaya pengembangan SDM merupakan salah satu langkah pengelolaan guru dan staf yang dilakukan kepala sekolah. Menurut Husain Umar (2000) program pelatihan dan pengembangan perlu dilakukan sekolah. Program pelatihan (*training*) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang. Sedangkan pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan pengetahuan untuk menyiapkan pegawainya siap

memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek seperti peningkatan ilmu.

Pelatihan dan pengembangan guru dan staf harus dianggap sebagai investasi sekolah, yaitu kegiatan yang akan memberikan manfaat pada masa yang akan datang. Program pelatihan dan pengembangan bukan hanya kepada guru baru tetapi diberikan pula kepada guru dan staf lama, agar kemampuan yang dimiliki tetap segar sejalan dengan perubahan lingkungan (Salam, 2014: 175).

Pelatihan dan pengembangan guru dan staf dilakukan untuk meningkatkan kemampuan seiring dengan kemajuan dan perubahan lingkungan, baik eksternal dan internal. Kemampuan guru akan usang dalam jangka waktu tertentu. Hal ini terjadi karena kemajuan teknologi dan informasi yang berjalan dengan sangat cepat, bahkan sulit diprediksi (*unpredictable*) (Salam, 2014: 178)

#### **b. Bentuk Pengembangan Sumber daya Manusia.**

Menurut Stewart dalam Ambarita (2016: 66) ada enam cara yang dapat digunakan pemimpin dalam mengembangkan bawahannya :1) meningkatkan kemampuan (*enabling*), 2) memperlancar tugas-tugas mereka (*facilitating*), 3) konsultasi (*consulting*), 4) bekerjasama (*collaborating*), 5) membimbing (*mentoring*) bawahan, dan 6) mendukung (*supporting*). Kepala sekolah dalam mengembangkan bawahan atau staf sebaiknya berlandaskan teori atau ilmu, kemudian mengembangkannya di lapangan.

*Development* atau pengembangan bisa dilakukan melalui pendidikan maupun kesempatan lain seperti *invervice training* penataran, diskusi ilmiah, lokakarya, langganan majalah dan surat kabar, menjadi anggota organisasi profesi, mengatur kenaikan pangkat, kenaikan gaji dan pemberian kedudukan. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan mutu pegawai (Arikunto, 1993:80-81).

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan secara formal seperti dalam pelatihan kelas, kursus, atau upaya perubahan terencana organisasi. Bisa juga bersifat informal dalam pembinaan karyawan dengan manajer. Ini semua dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.(Salam, 2014: 175).

Pengembangan dan pelatihan merupakan usaha terencana dari sekolah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan guru dan staf. Pelatihan dan pengembangan akan menguntungkan bagi guru dan staf karena meningkat kemampuannya, begitu pula sekolah juga menguntungkan karena akan memperlancar pencapaian target-target sekolah.

Pada umumnya pelatihan dan pengembangan guru dan staf di sekolah atau lembaga pendidikan diarahkan pada peningkatkan tiga hal, yaitu: pertama, pengetahuan (knowledge), kedua, keterampilan (skill), dan ketiga karakter (character). Dengan ketiga faktor tersebut dimungkinkan terwujudnya kualitas kerja tenaga kependidikan yang tinggi.

### c. Program-program Pengembangan Sumber daya Manusia

Program pengembangan sumber daya manusia berupa program pelatihan dan pengembangan. Tujuan pelatihan dan pengembangan untuk menutupi “*gap*” antara kecakapan guru dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan epektifitas kerja tenaga kependidikan dalam mencapai sasaran kerja.(Umar, 2000).

Sekolah membutuhkan program untuk mengembangkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia di sekolah sebagai dunia pendidikan merupakan aset yang harus dikelola sesuai kebutuhan perubahan lingkungan. Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka sekolah mengadakan program seminar, pelatihan, kursus-kursus dan lokakarya. (Salam, 2014:13).

Usaha pengembangan guru dan tenaga kependidikan oleh kepala sekolah bisa juga dilakukan secara pengembangan kelembagaan. Sutomo (2005: 102) memberikan contoh tindakannya sebagai berikut :

- 1) Penugasan pendidik mengikuti pertemuan organisasi profesional, saling kunjungan antara pendidik saat proses pembelajaran, pelibatan dalam kepanitiaan dan mengajar yang didemonstrasikan.
- 2) Studi banding ke lembaga atau instansi yang sesuai.
- 3) Laboratorium dan perpustakaan yang dapat didayagunakan.
- 4) Tukar menukar pengalaman antar pendidik yang dirancang lembaga maupun inisiatif pendidik. Lokakarya untuk meningkatkan profesi guru, atau mengikuti diskusi panel, seminar dan simposium.
- 5) Penerbitan buletin, majalah, surat kabar, menyelenggarakan kursus-kursus dan menyelenggarakan penataran-penataran.
- 6) Konseling yang diberikan kepada pendidik baik secara individual atau secara kelompok.



#### **d. Tujuan Pengembangan Sumber daya Manusia**

Tujuan diadakannya pengembangan dan pelatihan bagi guru dan karyawan ialah untuk meningkatkan kemampuan profesional tenaga pendidikan. Kegiatan ini akan memberikan informasi baru berupa pengetahuan, keterampilan, pembinaan sikap dan komitmen mengajar sebagai tugas guru yang merupakan tugas mulia.

Menurut Abdu Salam (2014: 181), pelatihan dan pengembangan guru karyawan disebuah sekolah diarahkan pada tiga hal, yaitu: *pertama*, pengetahuan (*knowledge*), *kedua*, keterampilan (*skill*), dan *ketiga*, karakter (*character*). Dengan ketiga faktor tersebut diharapkan terwujudnya kualitas guru dan karyawan yang tinggi. Berikut uraian ketiga faktor tersebut:

##### **1) Peningkatan Pengetahuan Guru dan Karyawan**

Dalam sudut pandang Islam, manusia dianugerahi akal oleh Allah. Dengan akal itulah, manusia memiliki kemampuan untuk terus-menerus meningkatkan pengetahuannya melalui belajar. Dalam Al-Quran Surah Thaha, Allah menyuruh rosul-Nya untuk selalu bermohon agar diberi tambahan ilmu pengetahuan.

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

...“Dan katakanlah:”Ya Tuhanku, tambahkanlah kepadaku ilmu pengetahuan”. (QS. Thaha/20:114)

Untuk meningkatkan pengetahuan, sesuai ayat diatas, seorang guru dan karyawan dianjurkan melakukan penelitian, pengamatan, observasi terhadap kejadian disekitarnya. Karena dengan kejadian/fenomena itu

akan menambah pengetahuan baru. Guru bisa mengkaji sebab-sebab sebuah sekolah bisa maju dan bisa juga meneliti sebab-sebab mengapa sekolah bisa mengalami kemunduran bahkan kehancuran. Diharapkan bisa mengambil pelajaran dan menerapkan di sekolahnya. (Salam, 2014: 182).

## 2) Peningkatan Keterampilan Guru dan karyawan

Dalam sejarah Islam, terutama awal masa pertumbuhan, Rosulullah mengadakan beberapa kali ekspedisi ke luar kota sebagai aksi siaga melatih kemampuan calon pasukan yang memang mutlak diperlukan untuk melindungi dan mempertahankan negara yang baru dibentuk (Yatim, 2004:27) Rosulullah mengawali dengan pelatihan kepada ahli hukum Islam, selanjutnya mereka diutus ke kota-kota guna mengajarkan agama kepada masyarakat luas.

Isyarat Alqur'an tentang pentingnya pemberian bekal berupa kemampuan teknis atau keterampilan sesuai tuntutan tugasnya dapat diperoleh dari QS. Al Anfal/8: 60:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ  
عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا  
تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ

*“Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggetarkan musuh Allah, musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya”. (QS.Al-Anfal/8: 60)*

Dari dasar ayat di atas, keterampilan guru harus dikembangkan secara terus menerus. Keterampilan yang dimaksud adalah kemampuan teknis seorang guru dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

### 3) Peningkatan karakter Guru dan karyawan

Karakter adalah watak, sifat yang khas (Echols, 1997:107). Pengembangan karakter guru dimaksudkan sebagai usaha untuk melatih dan membina guru agar memiliki watak, sifat dan kepribadian yang unggul. Unggul artinya memiliki kecerdasan emosional yang berhubungan dengan sifat terpuji yaitu sikap bersahabat, kasih sayang, empati, takut berbuat dosa, keimanan, dorongan moral, dapat beradaptasi, berkomunikasi, dan penuh perhatian serta peduli terhadap sesama makhluk Tuhan (Salam, 2014:185).

Dalam Islam, hal-hal yang berhubungan dengan kecakapan emosi dan spiritual, seperti konsistensi/istiqomah, kerendahan hati/tawadhu', berusaha dan berserah diri/tawakkal, ketulusan/keikhlasan, totalitas/kaffah, keseimbangan/tawazun, integritas/ihsan, dan semua yang dinamakan akhlakul karimah. Untuk mewujudkan guru yang memiliki karakter seperti di atas, dapat dilatih melalui pendirian (iqomat) sholat. Sebagaimana firman Allah:

... إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ ۗ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ

“.....*Sesungguhnya shalat itu mencegah (perbuatan-perbuatan) keji dan munkar, dan sesungguhnya mengingat Allah (shalat) adalah lebih besar (keutamaannya dari ibadat-ibadat yang lain)*”. (QS. Al-Ankabut/29: 45)

#### 4. Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Guru dikatakan berkinerja tinggi menurut Sutopo (2005: 101)

mempunyai ciri sebagai berikut:

- a. Memahami tujuan pendidikan dan pembelajaran secara jelas dan konkret, memahami dan memilih bahan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan.
- b. Memahami dan menerapkan metode pembelajaran dengan mendayagunakan bahan dan pengalaman belajar.
- c. Membimbing dan mendorong kemajuan siswa
- d. Mampu menilai program dan hasil belajar
- e. Profesional *reading* ( berusaha membaca bahan-bahan yang relevan dengan tugas profesinya) dan profesional *writing* ( berusaha mengembangkan diri dengan menulis karya ilmiah dari berbagai media) serta individual *conference* ( pertemuan pribadi antara sejawat dan ahli lain untuk mengembangkan wawasan keilmuan, proses, dan strategi pembelajaran).
- f. *Experimentation* (berusaha melakukan percobaan-percobaan, inovasi, atau strategi pembelajaran baru).

#### B. Kajian Penelitian yang relevan

Penulis mencari kajian-kajian penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya terkait dengan peran kepala sekolah dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Hasil penelitian Norma Puspitasari dalam *Jurnal INFORMA Politeknik Indonusa Surakarta* ISSN : 2442-7942 Vol. 1 Nomor 1 Tahun 2015 dengan judul kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (study kasus SMK Batik 1 surakarta), hasil penelitiannya adalah sebagai berikut: (1) Perencanaan yang dilakukan oleh kepala SMK Batik 1 Surakarta meliputi: (a) Perencanaan berdasarkan visi, misi, tujuan

sekolah, dan kebutuhan (*need assesment*), (b) Melibatkan seluruh unsur civitas akademika sekolah, (c) Melakukan rekrutmen guru GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan, (2) Pengembangan yang dilakukan oleh kepala SMK Batik 1 Surakarta meliputi: (a) Mengikuti dalam diklat, seminar, maupun workshop, (b) Studi lanjut, (c) Revitalisasi MGMP, (d) Membentuk forum silaturahmi antar guru, (e) Meningkatkan kesejahteraan guru, (f) Penambahan fasilitas penunjang, (g) Mengoptimalkan bimbingan konseling, (h) Studi banding ke sekolah/sekolah lain, dan (i) sertifikasi guru. Sedangkan evaluasi yang dilakukan oleh kepala SMK Batik 1 Surakarta meliputi: (a) melakukan supervisi, baik secara personal maupun kelompok, (b) Teknik yang digunakan adalah secara langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non directive*), (c) Aspek penilaian dalam supervisi adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan siswa, RPP, dan silabus. (d) menggunakan format Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3).

2. Hasil penelitian Ifnaldi Nurmal, Rifanto bin Ridwan tentang Manajemen Sumber Daya manusia dalam *Alignment: Journal of Administration and Educational Management* Volume 2, Nomor 1, Juni 2019 dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia, hasil penelitiannya adalah kepala sekolah sangat berperan sekali dalam meningkatkan dan motivasi para guru, staf /karyawan, dalam meningkatkan prestasi siswa siswinya, yang sudah berjalan secara efektif dan kondisional. Dalam memberikan peluang dan kesempatan kepada para gurunya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh pemerintah dan memberikan kesempatan bagi para guru

yang untuk melanjutkan jenjang studi yang lebih tinggi. Kepala MA Al-Mathiriyah sudah melaksanakan, merencanakan, dan professional, serta ahli bidangnya, serta mampu memberi penghargaan, serta memberikan hukuman, jika melanggar kode etik guru.

3. Hasil penelitian Handika dan Yogie Dwi Saputra Dengan judul *Menerapkan Nilai Islam Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Terkait Manajemen Sumber Daya Manusia*. Hasil penelitiannya bahwa kualitas mutu pendidikan dengan berbagai jalur, jenjang, dan bentuk yang ada seperti pada jalur pendidikan formal, non formal, informal, kesemuanya itu perlu pengelolaan atau manajemen yang sebaik-baiknya, sebab jika tidak dikelola dengan baik tentu akan sejalan dengan kualitas mutu pendidikan yang tidak baik pula. Persepsi masyarakat akan gambaran negatif tentang pendidikan yang ada akan tetap melekat dan sulit dihilangkan bahkan mungkin Pendidikan Islam yang hak itu akan hancur oleh kebathilan yang dikelola dan tersusun rapi yang berada di sekelilingnya, sebagaimana dikemukakan Ali bin Abi Thalib :”kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dihancurkan oleh kebathilan yang tersusun rapi”. Manajemen sumber daya manusia yang dikelola dengan menerapkan nilai islam di dalamnya pasti akan melahirkan sumber daya yang berakhlakul kharimah (akhlak baik/terpuji) semua manusia harus memiliki sifat akhlakkul karimah yaitu sikap yang baik sesuai ajaran agama islam yang nantinya akan terus berkembang di setiap lembaga-lembaga pendidikan guna untuk meningkatkan mutu pendidikan. Guru, Staf terkait dan setiap orang dalam

institusi pendidikan turut memberikan jasa kepada para kolega mereka sesama pelanggan internal. Hubungan internal yang kurang baik akan menghalangi perkembangan sebuah institusi. Kualitas sumber daya yang baik tentu akan mendorong pertumbuhan mutu pendidikan yang baik pula.

4. Penelitian oleh Ketut Gunawan (2019) yang berjudul *Pengaruh Praktek Manajemen Sumber daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi*. Menarik kesimpulan bahwa secara parsial dari 6 (enam) dimensi yang dipakai untuk mengukur Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia terdapat 4 (empat) dimensi yang meliputi Pengembangan SDM, Kompensasi SDM, Penilaian Prestasi Kerja SDM dan Pemeliharaan SDM berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Pemerintah kabupaten Buleleng, sedang 2 (dua) dimensi yaitu Pengadaan SDM dan Pemutusan Hubungan Kerja tidak berpengaruh.
5. Hasil penelitian oleh Achmad Anwar Abidin dalam *Jurnal Modelling Program studi PGMI* vol.3, nomor 2, september 2016, dengan judul memacu meningkatkan kualitas pribadi untuk meningkatkan kualitas institusi( telaah manajemen sumber daya manusiadi MI allahiyah Rejoagung Ngoro Jombang). Hasil penelitiannya bahwa untuk meningkatkan kualitas pribadi guru dengan mengikuti kursus, pelatihan, penataran, loka karya, workshop, *teacher meeting*, angket *feedback* dari siswa, merekam pembelajaran serta study tour. Sedangkan sebagai institusi melakukan motivasi, memberikan pengakuan individual, memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, melakukan pembinaan secara

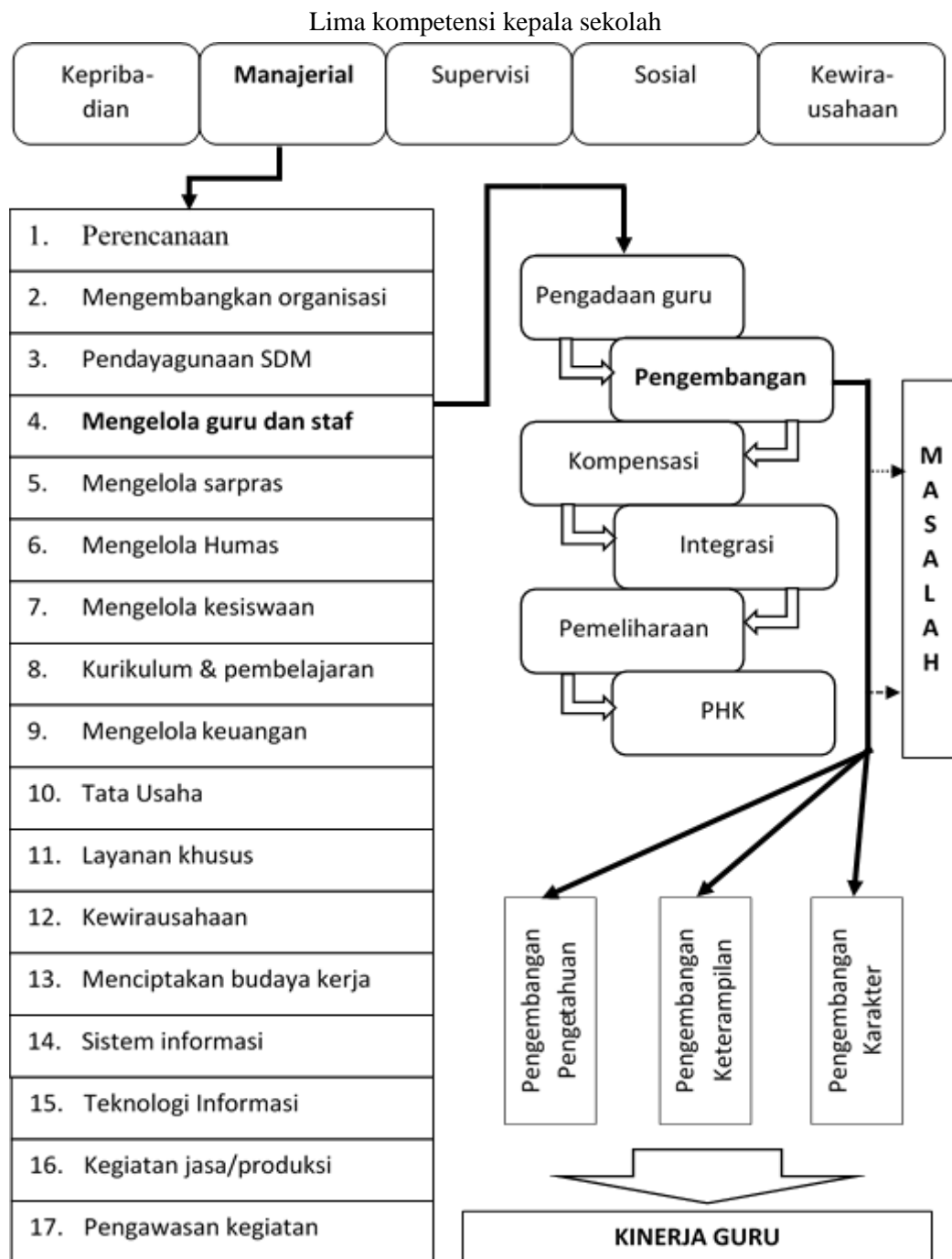
berkala, penilaian prestasi kerja, memberikan kompensasi, serta menciptakan hubungan kerja yang efektif.

Mengamati penelitian yang sudah dilakukan beberapa peneliti diatas, penulis mengambil ringkasan bahwa peneliti Norma Puspitasari fokus pada manajerial kepala sekolah fokus pada bagaimana meningkatkan kinerja guru. Peneliti Ifnaldi Nurnal, Rifanto bin Ridwan fokus pada praktek kepala sekolah memotivasi guru. Peneliti Handika dan Yogie Dwi Saputra fokus pada pentingnya mengelola sumberdaya manusia agar tidak dikalahkan oleh sumber daya manusia yang merusak tetapi dikelola dengan baik. Peneliti Ketut Gunawan fokus pada dimensi yang berpengaruh signifikan berupa Pengembangan SDM, Kompensasi SDM, Penilaian Prestasi Kerja SDM dan Pemeliharaan SDM. Penelitian oleh Achmad Anwar Abidin fokus pada kegiatan-kegiatan untuk mengembangkan guru. Sedangkan penulis pada penelitian ini fokus pada pelaksanaan program pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan dan pengembangan karakter guru.



### C. Alur Berpikir

Peran Kepala Sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia guru dengan alur berpikir sebagai berikut:



Gambar 2.1 Alur Pikir Peran Kepala Sekolah Manajerial pengembangan Guru di sekolah

Dari alur berpikir di atas dapat ditafsirkan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Dalam melaksanakan peran kepala sekolah dibutuhkan lima kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, kompetensi sosial dan kompetensi kewirausahaan. Kelima kompetensi menjadi pedoman dalam tugas sebagai kepala sekolah.

Kompetensi manajerial dijabarkan dalam lima belas tugas yaitu perencanaan seperti membuat renstra renop, pengembangan organisasi sekolah, pendayagunaan Sumber Daya Manusia, mengelola guru dan staf, mengelola sarpras dan selanjutnya sampai pengawasan kegiatan. Penulis fokus pada mengelola guru dan staf.

Mengelola guru dan staf diawali pengadaan guru, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan sampai dengan tahap PHK (Pemutusan Hubungan kerja). Pada penelitian ini Penulis fokus pada pengembangan guru. Pengembangan guru terdiri dari pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan dan pengembangan karakter. Dari pengembangan tersebut diharapkan meningkatkan kinerja guru.

Pengembangan sumber daya manusia guru dikelola dan dipimpin oleh kepala sekolah. Jika dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia guru mengalami hambatan, maka diselesaikan dengan baik. Hambatan ringan maupun berat segera diselesaikan.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian dengan mengembangkan konsep pemikiran dan pemahaman pengembangan SDM oleh kepala sekolah. Caranya dengan menganalisis dan menafsirkan suatu fakta yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, perilaku, yang dapat diobservasi baik secara lisan maupun tulisan. Penelitian ini hanya mendeskripsikan kenyataan di lapangan. Penelitian deskriptif memaparkan kejadian yang terjadi pada saat ini, melihat gejala-gejala yang tampak untuk dirangkum menjadi sebuah hasil penelitian. Selain mendeskripsikan secara mendalam tentang pengembangan SDM oleh kepala madrasah, juga menganalisis kinerja guru dan hambatan dalam pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode dengan cara menjalankan proses pengumpulan data dan penyajian hasil data penelitian, serta tidak hanya tertumpu pada hal yang tampak di permukaan, tetapi juga melihat faktor-faktor yang melatar belakangi kejadian tersebut. Penelitian ini tidak untuk menguji atau membuktikan hipotesis tertentu, tetapi mendeskripsikan data penelitian

### **B. Lokasi / Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian dilakukan di 14 MI Ma'arif Kecamatan Borobudur. Waktu penelitian bulan Desember 2019 - Januari 2020.

Tabel 3.1 Lokasi Sekolah Ma'arif se-Kecamatan Borobudur

NO	NAMA MADRASAH IBTIDAIYAH	ALAMAT
1	MI MA'ARIF KEBONSARI	Cengkir, Kebonsari, Borobudur
2	MI MA'ARIF NGADIHARJO	Karantengah, Ngadiharjo, Borobudur
3	MI MA'ARIF KARANGREJO	Kurahan, Karangrejo, Borobudur
4	MI MA'ARIF KARANGANYAR	Banjaran 2, Karanganyar, Borobudur
5	MI MA'ARIF TANJUNGSARI	Nampan Rt 003/002, Tanjungsari, Borobudur
6	MI MA'ARIF TUKSONGO	Tuksongo, Tuksongo, Borobudur
7	MI MA'ARIF GIRITENGAH	Kalitengah, Giritengah, Borobudur
8	MI MA'ARIF NGARGOGONDO	Kujon, Ngargogondo, Borobudur
9	MI MA'ARIF KENALAN	Nalan II, Kenalan, Borobudur
10	MI MA'ARIF BIGARAN	Dawung, Bigaran, Borobudur
11	MI MA'ARIF SAMBENG	Sambeng I, Sambeng, Borobudur
12	MI MA'ARIF WANUREJO	Bejen, Wanurejo, Borobudur
13	MI MA'ARIF BUMIHARJO	Jl. Sentanu Km.2, Tegalsari, Bumiharjo, Borobudur
14	MI MA'ARIF WRINGINPUTIH	Srigitan, Wringinputih, Borobudur

### C. Sumber data

Menurut Lofland dan Lofland (Moleong, 2017: 157) menyatakan bahwa sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dokumen berupa sumber data tertulis, foto dan stasistik. Maka sumber data untuk menggali informasi dari penelitian ini didapatkan dari wawancara terhadap 14 Kepala MI Ma'arif Kecamatan Borobudur tentang guru yang ada di sekolah tersebut. Data yang termasuk tertulis dengan melihat dokumen di madrasah, misalnya renstra renop, program tahunan. Data berupa foto kegiatan pengembangan SDM yang telah dilakukan, jurnal atau laporan kegiatan pengembangan SDM bisa juga dijadikan sumber data dalam penelitian ini.

Berikut daftar nama kepala sekolah yang akan menjadi sumber data primer dalam penelitian.

*Tabel 3.2 Nama Kepala Sekolah MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur*

NO	NAMA MADRASAH IBTIDAIYAH	NAMA KEPALA
1	MI MA'ARIF KEBONSARI	Najmudin, S.Pd.I
2	MI MA'ARIF NGADIHARJO	Nasriyati, S.Pd
3	MI MA'ARIF KARANGREJO	Muntoha, S.Pd
4	MI MA'ARIF KARANGANYAR	Fatimah, S.Pd.I
5	MI MA'ARIF TANJUNGSARI	Nurkowim, S.Pd.I
6	MI MA'ARIF TUKSONGO	Ismiyati, S.Th.I
7	MI MA'ARIF GIRITENGAH	Nurchalim, S.Pd.
8	MI MA'ARIF NGARGOGONDO	Yun Khoiriyah, A.Ma
9	MI MA'ARIF KENALAN	Pratik, S.Pd.I
10	MI MA'ARIF BIGARAN	Siti Windaryati, S.Pd.I
11	MI MA'ARIF SAMBENG	Muh Mufid Mas'ud, S.Pd.I
12	MI MA'ARIF WANUREJO	Ngesti Sulistianingsih, S.Pd.I
13	MI MA'ARIF BUMIHARJO	Yudika Romadhon, S.Pd.I
14	MI MA'ARIF WRINGINPUTIH	Ismi Katarina, S.Pd.I

#### **D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan instrumen wawancara dan studi dokumentasi dan observasi lapangan. Teknik wawancara dipilih sebagai alat untuk mendapatkan sumber data utama. Kata-kata dan tindakan direkam dan di catat. Penulis melakukan kegiatan melihat, mendengar dan bertanya kepada narasumber. Ketiga kegiatan tersebut sebenarnya biasa dilakukan setiap orang, namun dalam penelitian kualitatif ini dilakukan dengan sadar, terarah dan senantiasa bertujuan memperoleh informasi tentang pengembangan SDM. Sadar karena direncanakan, terarah karena berbagai informasi tidak seluruhnya akan digali, dan bertujuan karena peneliti memiliki seperangkat tujuan penelitian yang diharapkan akan dicapai untuk memecahkan masalah pengembangan SDM. (Moleong, 2017: 158).

Rencana penelitian disusun dalam lampiran yang digunakan sebagai acuan untuk menyusun pedoman wawancara terhadap Kepala madrasah dan yang ada kaitannya manajemen SDM guru-guru oleh kepala sekolah. Dalam penelitian ini penulis memilih semua sekolah MI Ma'arif yang ada karena masalah yang diteliti khusus pengembangan sumber daya manusia di sekolah..

## **E. Indikator dan Kisi-kisi Pertanyaan pedoman wawancara**

### **1. Indikator**

Berikut indikator dari pengembangan sumber daya manusia diawali dengan indikator kepemimpinan kepala sekolah dan pengembangan SDM guru :

#### **a. Indikator kepemimpinan Kepala Sekolah**

Dari berbagai pendapat tentang kepemimpinan kepala sekolah dapat ditarik indikator kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah menggerakkan para guru, staf dan siswa mencapai tujuan sekolah.
2. Kepala meyakinkan (*persuade*) dan membujuk (*induce*) agar guru, staf dan siswa mempercayai yang dilakukan adalah yang terbaik untuk menuju cita-cita sekolah.
3. Konstruktif: kepala sekolah memberikan dorongan dan pembinaan kepada setiap guru dan stafnya untuk mengembangkan kemampuannya secara optimal.

#### **b. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Cara yang dapat digunakan pemimpin dalam mengembangkan bawahannya :1) meningkatkan kemampuan (*enabling*), 2) memperlancar tugas-tugas mereka ( *facilitating*), 3) konsultasi (*consulting*), 4) bekerjasama (*collaborating*), 5) membimbing (*mentoring*) bawahan, dan 6) mendukung (*supporting*).

## **2. Kisi-kisi dan pedoman wawancara**

Pedoman pertanyaan dalam wawancara perlu disiapkan sebelum terjun mengambil data atau informasi yang dibutuhkan. Mengacu jenis pengembangan guru dan kinerja guru maka pedoman wawancara disiapkan sebagai berikut:

1. Bagaimana Peran Anda selaku kepala sekolah dalam pengembangan Guru dan karyawan di sekolah Anda?
  - a. Bagaimana pengembangan pengetahuan guru?
  - b. Bagaimana pengembangan keterampilan guru?
  - c. Bagaimana pengembangan karakter guru?
2. Bagaimana kinerja guru hasil dari program pengembangan sumber daya manusia guru?
3. Apa hambatan yang dihadapi selaku kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia guru?

## **F. Keabsahan Data**

Penelitian ini benar-benar penelitian ilmiah. Data diambil dari sumbernya langsung. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Data yang telah

diperoleh diuji kembali dengan memanfaatkan sesuatu yang lain guna pengecekan atau perbandingan terhadap data tersebut.

Peneliti melakukan pengajuan berbagai pertanyaan dengan bermacam variasi, mengeceknya dengan berbagai sumber data, dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan. Data diperoleh dari berbagai sumber yang memahami banyak tentang pengembangan SDM sehingga keabsahannya bisa dipertanggungjawabkan

### **G. Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan metode perbandingan tetap. Proses analisis datanya mencakup: reduksi data, kategorisasi data, sintesisasi dan diakhiri dengan menyusun hipotesis kerja.

Data yang telah diperoleh akan dianalisis. Uraian bagaimana menjaga validitas/otentitas data. Agar tetap otentik maka hasil analisis dengan deskriptif. Hasil dari analisis data yang diperoleh menghasilkan kesimpulan tentang pengembangan sumber daya manusia di MI Ma'arif se-kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang.



## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dari 14 MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur pada bulan Desember 2019 sampai dengan Januari 2020 maka penulis dapat mengambil simpulan. Simpulan penelitian deskriptif kualitatif ini mencakup peran kepala sekolah dalam pengembangan guru, kinerja guru dan hambatan yang ditemui. Setelah dilakukan pembahasan dan temuan sampailah pada simpulan sebagai berikut:

1. Peran Kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia guru di MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur Kabupaten Magelang masih rendah. Hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah belum melakukan tahapan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan evaluasi dalam pengembangan SDM guru. Program pengembangan masih sebatas formalitas untuk melengkapi administrasi dan melaksanakan instruksi dari atasan contohnya: persiapan lomba, penilaian sekolah, maupun akreditasi. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia guru yang sudah dilakukan meliputi kegiatan KKG (Kelompok Kerja Guru), menghadiri undangan seminar maupun pelatihan dari Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Lembaga Pendidikan Ma'arif. Pengembangan sumber daya manusia guru di tiap sekolah beragam caranya berdasarkan kreatifitas dan inovasi kepala sekolah. Sedangkan bentuk pengembangan guru yang khas tiap sekolah sesuai kreatifitas dan inisiatif kepala sekolah.

2. Kinerja guru dan karyawan di MI Ma'arif se Kecamatan Borobudur masih rendah. Rendahnya kinerja diukur dengan penilaian Kinerja Guru (PKG).
3. Hambatan yang dihadapi dalam mengembangkan SDM berupa kurangnya dana, sedikitnya kegiatan pengembangan guru seperti pelatihan, seminar, *workshop*, diklat dari dinas baik Kemenag, Kemendikbud maupun dari LP Ma'arif, dan rendahnya minat guru sendiri dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan karakter. Masing-masing MI Ma'arif se-Kecamatan Borobudur juga menghadapi hambatan yang khas karena perbedaan lingkungan dan persoalan sumber daya manusia guru yang berbeda. misalnya kendala tidak tega meneguran memberi sanksi terhadap guru yang sudah usia tua ketika melakukan sebuah pelanggaran peraturan sekolah.

## **B. Saran**

Dari hasil temuan, pembahasan dan simpulan, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Pengembangan SDM selayaknya di rencanakan dari awal di manajemen sampai ada evaluasi. Diawali dari perencanaan dengan membuat kriteria pengetahuan dan keterampilan apa dan bagaimana yang harus dikuasai guru, kemudian menginventaris kekurangan guru karyawan dimulai membandingkan keadaan sesungguhnya dengan keadaan yang seharusnya. Kemudian untuk menutupi kesenjangan tersebut direncanakan program pengembangan dan pelatihan yang sesuai. Dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan dievaluai pelaksanaannya dan

hasilnya. Selalu koordinasi dengan kepala sekolah lain untuk saling sharing dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada. Juga bisa dilakukan study banding ke sekolah yang sudah berhasil mengembangkan guru dan karyawannya.

2. Kinerja guru sangat dipengaruhi kepala sekolah. maka menjadi kepala sekolah yang bisa menjadi *uswatun khasanah* sangat dibutuhkan. Program untuk meningkatkan kinerja guru selalu dievaluasi dengan selalu berpedoman pada 14 kompetensi guru dalam format penilaian PKG. Program tersebut ditindak lanjuti karena manusia itu dinamis selalu berubah. Tidak ada kata putus asa dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan. Hindari rasa sungkan menegur guru yang salah karena kepala sekolah sudah sah menjadi kepala serta berkewajiban mengelola guru dan karyawan di sekolahnya.
3. Hambatan ketika melakukan pengembangan sumber daya manusia tentu ada. Hambatan bukan untuk ditakuti tetapi untuk dicarikan solusinya. Kepala sekolah selalu menambah ilmu pengetahuan, menambah wawasan, menambah keterampilan sehingga segala hambatan dapat terselesaikan dan pendidikan semakin maju.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, A.A, (2016). Memacu meningkatkan kualitas pribadi untuk meningkatkan kualitas institusi( telaah manajemen sumber daya manusiadi MI allahiyah Rejoagung Ngoro Jombang).”Ve”, *Jurnal Modelling Program studi PGMI* vol.3, nomor 2
- Arikunto, Suharsimi (1993) *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ambarita, A. (2016), *Manajemen Sekolah*, Yogyakarta: Media akademi
- Atmodiwiro, S. (1999). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Dauly, H. P. (2004). *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Pranada Media.
- Echols, J. M. & Shadily, H. (1997). *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. Cet. XXIV
- Kompri. (2017). *Standardisasi Kompetensi kepala sekolah Pendekatan teori untuk praktik profesional*. Jakarta: Kencana
- Moleong, L. J, (2017), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. (2001). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja.
- Mustari, M. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nurmal, I, Ridwan, RB. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. “Ve” *Jurnal Journal of Administration and Educational Management* Volume 2, Nomor 1.
- Puspitasari, N. (2015). Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (study kasus SMK Batik 1 surakarta). “Ve” *Jurnal INFORMA Politeknik Indonusa Surakarta*, Volume. 1 Nomor 1.
- Salam, A. (2014). *Manajemen Insani Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

- Soetjipto & Kosasi, R. (2007). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Steppen, R, P. (2000). *Prilaku Organisasi, Jilid 2*, Jakarta: Prenhallindo.
- Sujak, A. (1999). *Kepemimpinan, Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Template, A, D. (1987:18). *Kepemimpinan*, Jakarta: Gramedia.
- Thoha, M. (1999). *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Umar, H. (2000). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yatim, B. (2004). *Sejarah Peradaban Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada