

**PENGEMBANGAN MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEWUJUDKAN
LEMBAGA PENDIDIKAN EFEKTIF**

**(Studi Kasus di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok
Palengaan Pamekasan)**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Sabagai Syarat
Memperoleh Gelar Magister Dalam Program Studi Pendidikan Islam**



Oleh:

MOH. SOHEH

NIM. F03213036

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2016**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : **MOH. SOHEH**
NIM. : F03213036
Program : Magister (S2)
Institusi : Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN)
Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian / karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 10 Februari 2016

Saya yang menyatakan,



MOH. SOHEH

PERSETUJUAN

Tesis ini telah disetujui

Tanggal 10 Februari 2016

Oleh
Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Samsul Ma'arif', written in a cursive style.

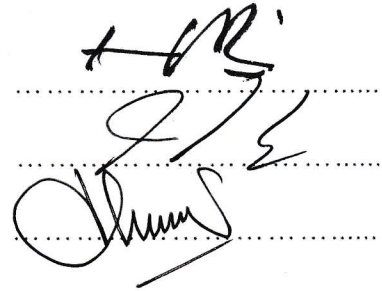
Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd.
NIP. 196404071998031003

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Tesis ini telah diuji
Pada tanggal, 04 Mei 2016

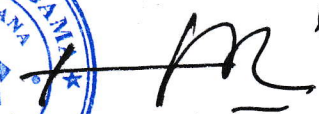
Tim Penguji

1. Prof. Dr.H. Husein Aziz, M.Ag (Ketua Sidang)
2. Dr. M. Yunus Abu Bakar, M.Ag. (Penguji utama)
3. Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd. (Sekretais)



Surabaya, 23 November 2016
Direktur,




Prof. Dr. H. Husein Aziz, M.Ag
NIP. 195601031985031002



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax. 031-8413300
E-Mail: perpustakaan@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : MOH. SOHEH
NIM : F03213036
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah / PAI
E-mail address : Mohsoheh29@yahoo.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☐ Skripsi ☒ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul : Pengembangan manajemen sumber daya manusia
dalam mewujudkan lembaga pendidikan efektif
(studi kasus di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok
Palengaan Pamekasan)

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 29 Desember 2016

Penulis


Moh. Soheh

ABSTRAK

Judul : Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mewujudkan Lembaga Pendidikan Efektif (Studi Kasus di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan).

Penulis : Moh. Soheh

Pembimbing : Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd.

Setiap organisasi termasuk pendidikan pondok pesantren memiliki aktivitas-aktivitas pekerjaan tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Salah satu aktivitas tersebut adalah manajemen. Dengan pengetahuan manajemen pengelola pondok pesantren bisa mengangkat dan menerapkan prinsip-prinsip dasar serta ilmu yang ada di dalam Al-Qur'an dan Hadis ke dalam lembaga tersebut.

Manajemen sebagai ilmu yang baru dikenal pada pertengahan abad ke-19 dewasa ini sangat populer bahkan dianggap sebagai kunci keberhasilan pengelola perusahaan atau lembaga pendidikan tak terkecuali lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren maka hanya dengan manajemen lembaga pendidikan pesantren diharapkan dapat berkembang sesuai harapan karena itu manajemen merupakan sebuah niscaya bagi lembaga pendidikan Islam atau pesantren untuk mengembangkan lembaga ke arah yang lebih baik.

Penelitian ini berusaha untuk mengungkap pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan lembaga pendidikan efektif di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan). Ada tiga pertanyaan yang ingin dijawab dalam penelitian ini yaitu: (1) Bagaimana perencanaan pengembangan SDM di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan? (2) Bagaimana implementasi pengembangan SDM di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan? Dan (3) Apa problem dan solusinya pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan?

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara dan observasi serta dokumentasi sebagai teknik pengumpulan datanya. Sedangkan untuk membuktikan keabsahan data yang diperoleh, penulis melakukan triangulasi atau pengecekan ulang terhadap data kepada informan lain yang berbeda.

Hasilnya adalah sebagai berikut: (1) Perencanaan pengembangan SDM di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan adalah: perencanaan peningkatan kemampuan dalam bidang ilmu pengetahuan, perencanaan peningkatan kemampuan dalam bidang *life skill* dan perencanaan peningkatan kemampuan dalam bidang peningkatan kualitas dan profesionalitas guru. (2) Implementasi pengembangan SDM di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan adalah Implementasi pengembangan SDM di Pondok

atau musyawarah antar guru dan tenaga administrasi (pengurus tujuan untuk meningkatkan loyalitas dan komidmen guru dan Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
PERSETUJUAN.....	iii
PENGESAGAN TIM PENGUJI.....	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI	v
MOTTO.....	vi
ABSTRAKS	vii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	ix
DAFTAR ISI	xi
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Batasan Masalah.....	13
D. Definisi Operasional	14
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian Penelitian	15
F. Kajian Terdahulu	17
BAB II : KAJIAN TEORI.....	21
A. Pengertian dan Ruang lingkup Manajemen SDM.....	21
1. Perencanaan SDM.....	22
2. Pengembangan SDM.....	29
3. Model-model Pengembangan SDM.....	40
B. Efektifitas Pengembangan SDM.....	48
1. Tujuan Pengembang SDM.....	48

Seorang kiai merupakan sosok pemimpin yang patut ditiru oleh para santrinya, lebih-lebih dalam segi akhlak. Seorang kiai merupakan suri teladan bagi santri. Untuk itu, maka seorang kiai sebagai pemimpin sekaligus pendidik harus mempunyai sifat-sifat yang bisa memberikan petunjuk, memberikan bimbingan atau mengayomi dan bisa memberikan suri teladan yang baik. Hal ini ditegaskan oleh bapak pendidikan Indonesia Kihajar Dewantara yang ditulis oleh Yusuf Muri dalam bukunya “Pengantar Pendidikan Islam”, ia mengatakan “*Inggarso sung tulodo, Ing madya mangun karso, tutwuri handayani*”.¹¹

Ketiga macam peranan tersebut sebenarnya telah mencakup semua macam peranan kiai sebagai pemimpin dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin. Menyadari adanya peranan-peranan tersebut di atas kiranya sangat bermanfaat bagi para pemimpin-pemimpin pendidikan lainnya untuk menjalankan tugasnya dengan lebih berhati-hati dan menuju ke arah yang lebih baik lagi.¹²

Dengan demikian kiai akan menjadi cermin dan motor penggerak serta menjadi pemandu ke-arrah sikap dan perbuatan yang positif. Dalam hal ini, apabila kiai bersikap disiplin sebagai contoh dalam memimpin santri dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya, sudah barang tentu para santri yang dipimpinnya akan menoleh ke atas dan menirunya. Para santri akan merasa dan simpatik untuk melakukan hal yang sama seperti atasannya, terutama sekali

¹²Ngalm Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), 66.

Kelancaran serta keberhasilan suatu proses kegiatan agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, antara lain ditentukan oleh adanya perencanaan yang matang, organisasi yang tepat sebagai satu sistem yang harmonis dan dikelola oleh pelaksana yang kompeten dan berdedikasi. Perencanaan ini pada hakikatnya merupakan salah satu fungsi dalam manajemen yang secara keseluruhan tidak dapat dilepaskan dari fungsi lainnya dan peranannya dirasakan sangat penting.

Perencanaan ini merupakan suatu ikhtiar untuk menjamin agar setiap usaha kerjasama itu berhasil dengan sukses, bukan saja “apa” yang harus diperbuat, melainkan “bagaimana”, “di mana”, “kapan”, dan oleh “siapa”. Segala sesuatu harus dilaksanakan, untuk melihat hakikat inti dari perencanaan. Di dalam manajemen mengemukakan pendapat selalu berlainan dan belum mempunyai suatu kesepakatan, meskipun mempunyai prinsip yang sama.

¹⁶ A.W. Widiyaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1987), 2.

Pada tahun 1960 M. KH. Asy'ari – yang pada waktu itu masih bermukim di Pondok Pesantren Panyeppe – mendirikan Madrasah Ibtidaiyah Diniyah berbasis tradisional yang bertempat di Konyeleh dan Masjid Sumber Gedang yang sudah selesai di rehab. Pada tahun 1964 M. KH. Asy'ari mendirikan gedung madrasah yang bertempat di sebelah timur masjid dan kemudian pada tahun 1970 beliau hijrah dan bermukim di lokasi Pondok Pesantren Kebun Baru yang ada saat ini.

¹⁸ Amin Widjaja Tunggal, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*,.... 7

C. Batasan Masalah

Penetapan batasan masalah dalam penelitian ini dimaksudkan agar pembahasan tidak meluas dari fokus penelitian. Dalam penelitian ini penulis membatasi pokok-pokok bahasan yang akan diurai dalam setiap masalah untuk menfokuskan pada permasalahan yang akan diteliti dan menghindari bias dalam penelitian.

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah pelaksanaan pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan, dalam hal ini penulis membatasi pada tenaga pendidik dan kependidikan

1. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Secara operasional, penelitian ini ingin mengidentifikasi secara empirik beberapa hal sebagai berikut:

- ## 2. Kegunaan Penelitian

a. Secara Teoritis

1) Universitas Islam Negeri (UINSA) Surabaya, Program Pasca Sarjana
(S-2) Konsentrasi Pendidikan Islam

[illegible]

[illegible]

Sedangkan penelitian yang peneliti lakukan adalah pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan lembaga pendidikan efektif (Studi Kasus di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan). Metode yang digunakan adalah studi lapangan dengan pendekatan kualitatif, dengan rumusan masalah Bagaimana perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan? Bagaimana implementasi pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan? Apa problem dan solusinya pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan?

Dari temuan dalam karya ilmiah yang dilakukan oleh beberapa peneliti baik yang berbentuk tesis, jurnal maupun disertasi yang dipaparkan diatas, jelas bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini berbeda, sehingga tidak ada alasan bahwa tesis yang peneliti susun ini sama dengan penelitain yang dilakukan oleh peneliti lain.

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SDM

Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen SDM Kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata “*manus*” yang berarti tangan dan “*agree*” yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja “*manager*” yang artinya menangani. Manager diterjemahkan ke dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manager*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, management diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.¹

Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gajah Mada, merumuskan Manajemen itu sebagai berikut: “Manajemen adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu”.²

Sadili Samsuddin, berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan

³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), 6.

1. Perencanaan SDM

a. Identifikasi Kebutuhan SDM

Perencanaan merupakan cara untuk mencapai tujuan yang lebih baik diantaranya :

⁶Umi Sukamti, *Management Personalia/ Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1989), 83.

- 1) dengan adanya perencanaan diharapkan terdapatnya suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksana kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan pembangunan.
- 2) dengan adanya perencanaan dapat dilakukan suatu peramalan (*forecasting*) terdapat hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui.
- 3) memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik atau kesempatan memilih kombinasi cara yang terbaik.⁷

- 1) harus menyangkut masa yang akan datang,
- 2) elemen identifikasi pribadi dan organisasi,
- 3) ramalan, tindakan dan identifikasi pribadi merupakan unsur yang penting dalam setiap perencanaan.⁸

⁷Talaziduhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), 65.

1) *Zero-Base Forecasting.*

Metode peramalan yang menggunakan tingkat kekaryawanan organisasi saat ini sebagai titik awal untuk menentukan kebutuhan penyediaan staf (staffing) di masa depan.

2) Bottom-Up Approach.

Metode peramalan di mana setiap level yang berurutan dalam organisasi, mulai dari yang terendah, meramalkan kebutuhannya, hingga akhirnya menghasilkan ramalan agregat mengenai karyawan yang dibutuhkan.

c. Penentuan Kebutuhan SDM

Pada hakekatnya pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar organisasi. Setelah menentukan tujuan proses pengembangan sumber daya manusia, maka manajemen dapat menentukan metode-metode yang cocok dan media yang tepat untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan tersebut. Pada dasarnya banyak sekali metode dan media yang dapat digunakan, namun dalam prakteknya, pemilihan metode tersebut tergantung pada tujuan pengembangan sumber daya manusia. Secara umum, pengembangan sumber daya manusia harus selalu dievaluasi secara terus-menerus dalam rangka memfasilitasi perubahan dan memenuhi tujuan organisasi.

Dalam bentuk bagan, proses/tahap pengembangan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut:

pola pengorganisasian, kepemimpinan, dan kerja sama yang diterapkan oleh para anggota organisasi.²⁰

a. Standar pengembangan

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi.

Rencana sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses penarikan. Dengan merinci persediaan keterampilan, rencana latihan dan pengembangan serta promosi dan transfer, rencana personalia menguraikan pekerjaan-pekerjaan mana yang harus dipenuhi melalui penarikan dan mana yang akan diisi secara internal. Rencana ini membantu proses penarikan karena meringkas kebutuhan-kebutuhan penarikan di waktu yang akan datang.²¹

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan.²²

²⁰Hikmat, *Manajemen Pendidikan*,...11.

²¹Tani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2004), 72

²²Armstrong, Lickona, Tom; Schaps, Eric, dan Lewis, Catherine. *Eleven Principles of Effective Character Education*, (Character Education Partnership, 2007), 55.

1) Meningkatkan produktivitas kerja

Program pengembangan yang dirancang dengan baik akan membantu meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kuantitas kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena meningkatnya *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang bersangkutan.

2) Mencapai efisiensi

Efisiensi sumber-sumber daya organisasi akan terjaga apabila program pengembangan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain pemborosan dapat ditekan, karena biaya produksi kecil dan pada akhirnya daya saing organisasi dapat meningkat.

5) Meningkatkan pelayanan

Dengan meningkatnya keahlian/kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas, maka tingkat kecelakaan pun dapat diminimalisir.

5) Meningkatkan pelayanan

Pelayanan merupakan salah satu nilai jual organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, salah satu tujuan pengembangan sdm adalah meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan layanan kepada konsumen.

6) Memelihara moral pegawai

Moral pegawai diharapkan akan lebih baik, karena dengan diberikannya kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti program pengembangan pegawai, maka pengetahuan dan keterampilannya diharapkan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga antusiasme pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan akan meningkat.

7) Meningkatkan peluang karier

Karena pada umumnya promosi didasarkan pada kemampuan dan keterampilan pegawai, maka kesempatan pegawai yang telah mengikuti program pengembangan untuk meningkatkan karier akan semakin terbuka dengan karena keahlian dan kemampuannya akan menjadi lebih baik.

8) Meningkatkan kemampuan konseptual

Pengembangan ditujukan pula untuk meningkatkan kemampuan konseptual seorang pegawai. Dengan kemampuan yang meningkat, maka diharapkan pengambilan keputusan atas suatu persoalan akan menjadi lebih mudah dan akurat.

9) Meningkatkan kepemimpinan

Human relation adalah salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam program pengembangan. Dengan meningkatnya kemampuan *human relation*, maka diharapkan hubungan baik ke atas, ke bawah, maupun ke samping akan lebih mudah dilaksanakan.

10) Peningkatan balas jasa

Prestasi kerja pegawai yang telah mengikuti program pengembangan diharapkan akan lebih baik. Seiring dengan meningkatnya prestasi kerja pegawai, maka balas jasa atas prestasinya pun akan semakin baik pula.

11) Peningkatan pelayanan kepada konsumen

Dengan meningkatnya kemampuan pegawai, baik konseptual, maupun teknis, maka upaya pemberian pelayanan kepada konsumen pun akan berjalan lebih baik pula. Dengan demikian diharapkan kepuasan konsumen sebagai pemakai barang/jasa akan terpenuhi.

b. Pengembangan Profesi

Profesi guru kian hari menjadi perhatian seiring dengan perubahan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang menuntut kesiapan agar tidak ketinggalan. Menurut Pidarta, bahwa Profesi ialah suatu jabatan atau pekerjaan biasa seperti

Pengembangan profesional guru harus memenuhi standar sebagaimana yang dikemukakan Stiles dan Horsley bahwa ada empat standar pengembangan profesi guru yaitu:

- (1). Standar pengembangan profesi A adalah pengembangan profesi untuk para guru sains memerlukan pembelajaran isi sains yang diperlukan melalui perspektif-perspektif dan metode-metode inquiri.; (2) Standar pengembangan profesi B adalah pengembangan profesi untuk guru sains memerlukan pengintegrasian pengetahuan sains, pembelajaran, pendidikan, dan siswa, juga menerapkan pengetahuan tersebut ke pengajaran sains; (3) Standar pengembangan profesi C adalah pengembangan profesi untuk para guru sains memerlukan pembentukan pemahaman dan kemampuan untuk pembelajaran sepanjang masa.; (4) Standar pengembangan profesi D adalah program-program profesi untuk guru sains harus koheren (berkaitan) dan terpadu.

Standar ini dimaksudkan untuk menangkal kecenderungan kesempatan pengembangan profesi terfragmentasi dan tidak berkelanjutan. Apabila guru di Indonesia telah memenuhi standar profesional guru sebagaimana yang berlaku di

²⁶ Maister, *True Professionalism*, (New York: The Free Press, 2007), 77.

Amerika Serikat maka kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia semakin baik. Tuntutan memenuhi standar profesionalisme bagi guru sebagai wujud dari keinginan menghasilkan guru-guru yang mampu membina peserta didik sesuai dengan tuntutan masyarakat, disamping sebagai tuntutan yang harus dipenuhi guru dalam meraih predikat guru yang profesional sebagai mana yang dijelaskan dalam jurnal *Educational Leadership* (dalam Supriadi D. 1998)

bahwa untuk menjadi profesional seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal yaitu: (1). Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya, (2). Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa, (3). Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi, (4). Guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya, (5). Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.

Apabila syarat-syarat profesionalisme guru di atas itu terpenuhi akan mengubah peran guru yang tadinya pasif menjadi guru yang kreatif dan dinamis. Hal ini sejalan dengan pendapat Semiawan

bahwa pemenuhan persyaratan guru profesional akan mengubah peran guru yang semula sebagai orator yang verbalistis menjadi berkekuatan dinamis dalam menciptakan suatu suasana dan lingkungan belajar yang *invitation learning environment*.²⁸

Menurut Akadum

bahwa ada lima penyebab rendahnya profesionalisme guru yaitu : (1). Masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara total, (2). Rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi keguruan, (3). Pengakuan terhadap ilmu pendidikan dan keguruan masih setengah hati dari pengambilan kebijakan dan pihak-pihak terlibat. Hal ini terbukti dari masih belum mantapnya kelembagaan pencetak tenaga keguruan dan kependidikan, (4). Masih belum *smoothnya* perbedaan pendapat tentang proporsi materi ajar yang diberikan kepada calon guru, (5). Masih belum berfungsi PGRI

²⁷Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 2009), 77.

²⁸Semiawan, *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*, (Jakarta: Grasindo, 2006), 74.

sebagai organisasi profesi yang berupaya secara maksimal meningkatkan profesionalisme anggotanya.²⁹

Pola pengembangan dan pembinaan profesi guru yang diuraikan di atas sangat memungkinkan terjadinya perubahan paradigma dalam pengembangan profesi guru sebagai langkah antisipatif terhadap perubahan peran dan fungsi guru yang selama ini guru dianggap sebagai satu-satunya sumber informasi dan pengetahuan bagi siswa, padahal perkembangan teknologi dan informasi sekarang ini telah membuka peluang bagi setiap orang untuk dapat belajar secara mandiri dan cepat yang berarti siapapun bisa lebih dulu mengetahui yang terjadi sebelum orang lain mengetahuinya, kondisi ini mengisyaratkan adanya pergeseran pola pembelajaran dan perubahan fungsi serta peran guru yang lebih besar yang bukan lagi sebagai satu-satunya sumber informasi pengetahuan bagi siswa melainkan sebagai fasilitator yang mengarahkan siswa dalam pembelajaran.

Pengembangan profesi guru harus pula diimbangi dengan usaha lain seperti mengusahakan perpustakaan khusus untuk guru-guru yang mencakup segala bidang studi yang diajarkan di sekolah, sehingga guru tidak terlalu sulit untuk mencari bahan dan referensi untuk mengajar di kelas. Pengembangan yang lain dapat dilakukan melalui pemberian kesempatan kepada guru-guru untuk mengarang bahan pelajaran tersendiri sebagai buku tambahan bagi siswa baik secara perorangan atau berkelompok. Usaha ini dapat memotivasi guru dalam melakukan inovasi dan mengembangkan kreativitasnya yang berarti memberi peluang bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya.

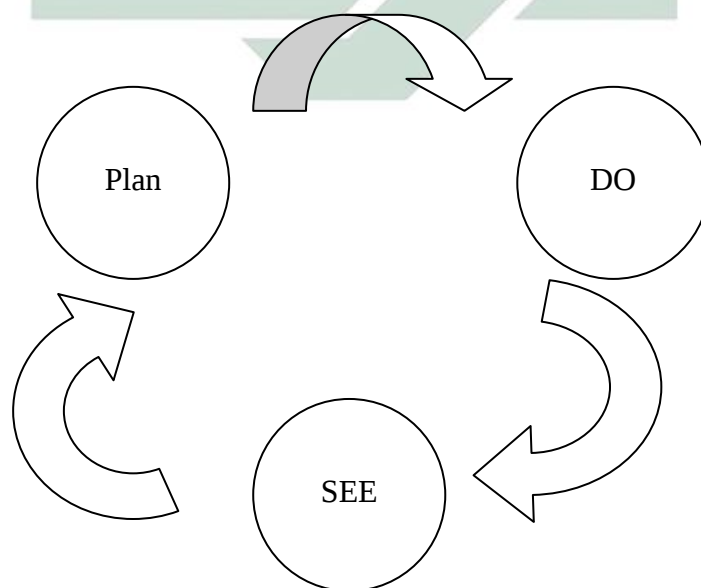
²⁹ Akadum, *Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga*, (Jakarta: PT. Bina Rineka Cipta, 2004), 71.

guru dan meningkatkan proses pembelajaran, motivasi dan aktivitas dalam PBM. Diantara indikator-indikator tersebut antara lain pengembangan *Lesson Study* dilakukan dan didasarkan pada hasil "s" pengetahuan profesional para guru yang terlibat, (2) penekanan mendasar pada *Lesson Study* adalah agar agar para siswa memiliki belajar yang tinggi, (3) dalam *Lesson Study* disusun oleh para guru kolaboratif, maka mereka dapat (a) menentukan secara bersama-sama pembelajaran yang cocok dengan kondisi peserta didik, (b) meningkatkan pembelajaran yang bermanfaat bagi siswa, (c) merencanakan pembelajaran yang kolaboratif dan efektif, serta (d) melakukan terhadap pembelajaran yang telah dilakukan, serta (4) adanya *ope*

guru dan meningkatkan proses pembelajaran, motivasi dan aktivitas dalam PBM. Diantara indikator-indikator tersebut antara lain pengembangan *Lesson Study* dilakukan dan didasarkan pada hasil "s" pengetahuan profesional para guru yang terlibat, (2) penekanan mendasar pada *Lesson Study* adalah agar agar para siswa memiliki belajar yang tinggi, (3) dalam *Lesson Study* disusun oleh para guru kolaboratif, maka mereka dapat (a) menentukan secara bersama-sama pembelajaran yang cocok dengan kondisi peserta didik, (b) meningkatkan pembelajaran yang bermanfaat bagi siswa, (c) merencanakan pembelajaran yang kolaboratif dan efektif, serta (d) melakukan terhadap pembelajaran yang telah dilakukan, serta (4) adanya *ope*

guru dan meningkatkan proses pembelajaran, motivasi dan aktivitas dalam PBM. Diantara indikator-indikator tersebut antara lain pengembangan *Lesson Study* dilakukan dan didasarkan pada hasil "s" pengetahuan profesional para guru yang terlibat, (2) penekanan mendasar pada *Lesson Study* adalah agar agar para siswa memiliki belajar yang tinggi, (3) dalam *Lesson Study* disusun oleh para guru kolaboratif, maka mereka dapat (a) menentukan secara bersama-sama pembelajaran yang cocok dengan kondisi peserta didik, (b) meningkatkan pembelajaran yang bermanfaat bagi siswa, (c) merencanakan pembelajaran yang kolaboratif dan efektif, serta (d) melakukan terhadap pembelajaran yang telah dilakukan, serta (4) adanya *ope*

guru dan meningkatkan proses pembelajaran, motivasi dan aktivitas dalam PBM. Diantara indikator-indikator tersebut antara lain pengembangan *Lesson Study* dilakukan dan didasarkan pada hasil "s" pengetahuan profesional para guru yang terlibat, (2) penekanan mendasar pada *Lesson Study* adalah agar agar para siswa memiliki belajar yang tinggi, (3) dalam *Lesson Study* disusun oleh para guru kolaboratif, maka mereka dapat (a) menentukan secara bersama-sama pembelajaran yang cocok dengan kondisi peserta didik, (b) meningkatkan pembelajaran yang bermanfaat bagi siswa, (c) merencanakan pembelajaran yang kolaboratif dan efektif, serta (d) melakukan terhadap pembelajaran yang telah dilakukan, serta (4) adanya *ope*



Gambar 2.1 Langkah-langkah *Lesson Study*

a. Definisi / Pengertian Training (*workshop*)

Training jika diartikan dalam bahasa Indonesia artinya pelatihan. Dengan definisi seperti itu sudah sangat jelas bahwa kita benar-benar akan praktek. Training bersifat ***“learning by doing”***, dipandu oleh si pelatih praktik apa yang diajarkan. Ini bagus untuk menguasai sebuah topik tertentu. Misalnya ada pelatihan profesionalitas guru maka akan belajar bukan sebatas teori melainkan juga pasti praktek.

Workshop adalah pelatihan kerja, yang meliputi teori dan praktek dalam satu kegiatan terintegrasi. Dimaknai dari kata dasarnya Workshop sendiri adalah tempat kerja bisa juga disebut Bengkel, dimana intinya workshop adalah tempat tenaga kerja (mekanik, montir dll) melakukan kegiatan teknis dengan didukung alat-alat kerja.³⁰

Lebih rincinya, berikut adalah beberapa pengertian yang bisa ditarik untuk sebuah acara yang di sebut training:

- 1) Tujuannya untuk mengembangkan pengetahuan, pemahaman dan keterampilan para target / sasaran (Karyawan, Direktur, Manager, dll)
- 2) Obyeknya seorang atau sekelompok orang
- 3) Sasarannya untuk memberikan pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan kepada target sesuai dengan kebutuhan masing-masing (Karyawan, Direktur, Manager, dll)
- 4) Prosesnya mempelajari dan mempraktekkan apa yang menjadi topik sesuai dengan prosedur sehingga menjadi kebiasaan

³⁰ Sairin, Weinata, *Pendidikan yang Mendidik*, (Jakarta: Yudhistira, 2008), 56.

- 5) Hasilnya bisa segera terlihat karena memang langsung praktek. Sehingga ada perubahan yang memungkinkan tercipta setelah mengikuti acara training tersebut.³¹

a. Seminar

Seminar adalah suatu pertemuan atau persidangan untuk membahas suatu masalah dibawah pimpinan ketua sidang (guru besar atau seorang ahli). Pertemuan atau persidangan dalam seminar biasanya menampilkan satu atau beberapa pembicara dengan makalah atau kertas kerja masing-masing. Seminar biasanya diadakan untuk membahas suatu masalah secara ilmiah.³²

Pembahasan dalam seminar berpangkal pada makalah atau kertas kerja yang telah disusun sebelumnya oleh beberapa pembicara sesuai dengan pokok-pokok bahasan yang diminta oleh sesuatu panitia penyelenggara. Pokok bahasan yang telah ditentukan, akan dibahas oleh pembicara secara teoritis dan dibagi beberapa subpokok bila bahasan masalahnya terlalu luas. Disini terdapat pula moderator yang bertugas memandu jalannya acara dan mencatat pokok-pokok pembicaraan. Pada awal seminar, dapat dibuka dengan suatu pandangan umum oleh moderator sehingga tujuan seminar terarah. Peserta mendengarkan pokok pembicaraan yang disampaikan pembicara.³³

³¹Suyanto, *Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium III: Refleksi dan Reformasi*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2007), 78.

³² Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2011), 41.

³³Ibid., 65.

- 1) Membangkitkan pemikiran yang logis.
- 2) Membangkitkan tingkat konsentrasi yang tinggi pada diri peserta.
- 3) Membangkitkan ketrampilan berbicara dan ketrampilan mengemukakan pendapat dalam mengenal permasalahan.
- 4) Peserta mendapatkan keterangan teoritis yang luas dan mendalam tentang masalah yang diseminarkan.
- 5) Peserta dibina untuk bersikap dan berfikir secara ilmiah.³⁴

- 1) Memerlukan waktu yang lama.
- 2) Peserta menjadi kurang aktif.
- 3) Membutuhkan penataan ruang tersendiri.³⁵

Guru pada prinsipnya memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi guna meningkatkan kinerjanya. Namun potensi yang dimiliki guru untuk berkreasi sebagai upaya meningkatkan kinerjanya tidak selalu

³⁵Ibid., 41.

berkembang secara wajar dan lancar disebabkan adanya pengaruh dari berbagai faktor baik yang muncul dalam pribadi guru itu sendiri maupun yang terdapat diluar pribadi guru. Tidak dapat dipungkiri bahwa kondisi dilapangan mencerminkan keadaan guru yang tidak sesuai dengan harapan seperti adanya guru yang bekerja sambilan baik yang sesuai dengan profesinya maupun diluar profesi mereka, terkadang ada sebagian guru yang secara totalitas lebih menekuni kegiatan sambilan dari pada kegiatan utamanya sebagai guru di sekolah. Kenyataan ini sangat memprihatinkan dan mengundang berbagai pertanyaan tentang konsistensi guru terhadap profesinya. Disisi lain kinerja guru pun dipersoalkan ketika memperbicarakan masalah peningkatan mutu pendidikan. Kontroversi antara kondisi ideal yang harus dijalani guru sesuai harapan Undang-undang tentang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 dengan kenyataan yang terjadi dilapangan merupakan suatu hal yang perlu dan patut untuk dicermati secara mendalam tentang faktor penyebab munculnya dilema tersebut, sebab hanya dengan memahami faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru maka dapat dicarikan alternatif pemecahannya sehingga faktor tersebut bukan menjadi hambatan bagi peningkatan kinerja guru melainkan mampu meningkatkan dan mendorong kinerja guru kearah yang lebih baik sebab kinerja sebagai suatu sikap dan perilaku dapat meningkat dari waktu ke waktu.

Untuk itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dipandang perlu untuk dipelajari, ditelaah dan dikaji secara mendalam agar dapat

memberikan gambaran yang jelas faktor yang lebih berperan dan urgen yang mempengaruhi kinerja guru.

Guru memegang peranan yang sangat strategis terutama dalam membentuk watak bangsa serta mengembangkan potensi siswa. Kehadiran guru tidak tergantikan oleh unsur yang lain, lebih-lebih dalam masyarakat kita yang multikultural dan multidimensional, dimana peranan teknologi untuk menggantikan tugas-tugas guru sangat minim.

Guru memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Guru yang profesional diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Profesionalisme guru sebagai ujung tombak di dalam implementasi kurikulum di kelas yang perlu mendapat perhatian (Depdiknas, 2005).

Dalam proses belajar mengajar, guru mempunyai tugas untuk mendorong, membimbing, dan memberi fasilitas belajar bagi siswa untuk mencapai tujuan. Guru mempunyai tanggung jawab untuk melihat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas untuk membantu proses perkembangan siswa. Penyampaian materi pelajaran hanyalah merupakan salah satu dari berbagai kegiatan dalam belajar sebagai suatu proses yang dinamis dalam segala fase dan proses perkembangan siswa. Secara lebih terperinci tugas guru berpusat pada:

- a. Mendidik dengan titik berat memberikan arah dan motivasi pencapaian tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Memberi fasilitas pencapaian tujuan melalui pengalaman belajar yang memadai.

Disamping peran sebagai pengajar, guru juga berperan sebagai pembimbing artinya memberikan bantuan kepada setiap individu untuk mencapai pemahaman dan pengarahan diri yang dibutuhkan untuk melakukan penyesuaian diri secara maksimal terhadap sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Oemar H (2002) yang mengatakan bimbingan adalah proses pemberian bantuan terhadap individu untuk mencapai pemahaman diri dan pengarahan diri yang dibutuhkan untuk melakukan penyesuaian diri secara maksimal terhadap sekolah, keluarga serta masyarakat.

1. Tujuan Pengembangan SDM

Secara umum tujuan pengembangan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan.³⁷

Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka

[illegible]

secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan SDM ini, kinerja individual dan kelompok adalah subyek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

Secara rinci tujuan pengembangan SDM dapat diuraikan sebagai berikut

a. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

b. Mencapai Efisiensi

Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Meminimalisir Kerusakan

Pengembangan SDM bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya

d. Mengurangi Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Meningkatkan Pelayanan

berorientasi kepada layanan sosial, bukan untuk mendapatkan keuntungan finansial. (6).Tidak mengadvertensikan keahlian-nya untuk mendapatkan klien. (7). Menjadi anggota profesi. (8).Organisasi profesi tersebut menentukan persyaratan penerimaan para anggota, membina profesi anggota, mengawasi perilaku anggota, memberikan sanksi, dan memperjuangkan kesejahteraan anggota.⁴⁰

Pola pengembangan dan pembinaan profesi guru yang diuraikan di atas sangat memungkinkan terjadinya perubahan paradigma dalam pengembangan profesi guru sebagai langkah antisipatif terhadap perubahan peran dan fungsi guru yang selama ini guru dianggap sebagai satu-satunya sumber informasi dan pengetahuan bagi siswa, padahal perkembangan teknologi dan informasi sekarang ini telah membuka peluang bagi setiap orang untuk dapat belajar secara mandiri dan cepat yang berarti siapapun bisa lebih dulu mengetahui yang terjadi sebelum orang lain mengetahuinya, kondisi ini mengisyaratkan adanya pergeseran pola pembelajaran dan perubahan fungsi serta peran guru yang lebih besar yang bukan lagi sebagai satu-satunya sumber informasi pengetahuan bagi siswa melainkan sebagai fasilitator yang mengarahkan siswa dalam pembelajaran.

Pengembangan profesi guru harus pula diimbangi dengan usaha lain seperti mengusahakan perpustakaan khusus untuk guru-guru yang mencakup segala bidang studi yang diajarkan di sekolah, sehingga guru tidak terlalu sulit untuk mencari bahan dan referensi untuk mengajar di kelas. Pengembangan yang lain dapat dilakukan melalui pemberian kesempatan kepada guru-guru untuk mengarang bahan pelajaran tersendiri sebagai buku tambahan bagi siswa baik secara perorangan atau berkelompok. Usaha ini dapat memotivasi guru dalam melakukan inovasi dan mengembangkan kreativitasnya yang berarti memberi peluang bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut W.F. Connell bahwa guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi tertentu sesuai dengan persyaratan yang dituntut oleh profesi keguruan. Peranan profesi adalah sebagai motivator, supervisor,

penanggung jawab dalam membina disiplin, model perilaku, pengajar dan pembimbing dalam proses belajar, pengajar yang terus mencari pengetahuan dan ide baru untuk melengkapi dan meningkatkan pengetahuannya, komunikator terhadap orang tua murid dan masyarakat, administrator kelas, serta anggota organisasi profesi pendidikan.⁵¹

- a. Perencanaan. Bagi manajer personel, perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program-program kepegawaian yang dapat memberi andil terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- b. Pengorganisasian. Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, manajer personel harus membentuk satu organisasi dengan cara merancang struktur yang menggambarkan hubungan antar tugas-tugas, antara pegawai, dan antar faktor-faktor fisik. Menurut William *“orgazation derives from the system mission, which in turn emanates from the external environment”*.⁵³
- c. Pengarahan. Secara logis, langkah berikutnya adalah pengoperasian, artinya mengerjakan sesuatu yang telah direncanakan. Namun, hal ini harus didahului oleh proses pengarahan atau pemberian komando agar pegawai mulai bekerja. Pada dasarnya fungsi ini akan menumbuhkan kemauan pegawai untuk mulai bekerja secara efektif.
- d. Pengendalian. Kegiatan-kegiatan yang biasa dilakukan dalam proses pengendalian berupa observasi terhadap kegiatan-kegiatan dengan perencanaan. Di samping itu, juga melakukan koreksi-koreksi terhadap selama rencana sedang dilaksanakan.

⁵³ William, *The Human Resource Function in Education Administration*, (London: hall International, 2009), 13.

- a. **Perencanaan.** Intinya perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi kebutuhan pegawai/sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa mendatang. Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan bagian-bagian dari suatu organisasi memperoleh pekerjaan dengan jumlah yang tepat, kualitas yang memadai, dan dalam waktu yang diperlukan pula.
- b. **Perolehan/penarikan pegawai.** Fungsi pertama yang harus dioperasionalkan oleh bagian kepegawaian, yaitu yang berkaitan dengan masalah untuk memperoleh pegawai yang baik dalam jenis dan jumlah maupun waktunya yang tepat sehingga dapat melaksanakan usaha pencapaian tujuan organisasi dengan baik. Kegiatan-kegiatan ini mencakup:
 - 1) *Recruitment* (penarikan)
 - 2) *Selection* (pemilihan)
 - 3) *Placement* (penempatan)
- c. **Pengembangan.** Pengembangan dalam arti luas adalah berbagai kegiatan yang berkenaan dengan peningkatan keterampilan melalui berbagai latihan, yang sangat penting dilakukan untuk dapat menampilkan cara kerja yang memadai.
- d. **Kompensasi.** Fungsi ini dapat didefinisikan sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengertian kompensasi lebih luas dari pada pengertian gaji

- a. Perencanaan. Intinya perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi kebutuhan pegawai/sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa mendatang. Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan bagian-bagian dari suatu organisasi memperoleh pekerjaan dengan jumlah yang tepat, kualitas yang memadai, dan dalam waktu yang diperlukan pula.
- b. Perolehan/penarikan pegawai. Fungsi pertama yang harus dioperasionalkan oleh bagian kepegawaian, yaitu yang berkaitan dengan masalah untuk memperoleh pegawai yang baik dalam jenis dan jumlah maupun waktunya yang tepat sehingga dapat melaksanakan usaha pencapaian tujuan organisasi dengan baik. Kegiatan-kegiatan ini mencakup:
 - 1) *Recruitment* (penarikan)
 - 2) *Selection* (pemilihan)
 - 3) *Placement* (penempatan)
- c. Pengembangan. Pengembangan dalam arti luas adalah berbagai kegiatan yang berkenaan dengan peningkatan keterampilan melalui berbagai latihan, yang sangat penting dilakukan untuk dapat menampilkan cara kerja yang memadai.
- d. Kompensasi. Fungsi ini dapat didefinisikan sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengertian kompensasi lebih luas dari pada pengertian gaji

Sedangkan menurut Zakiyah, tujuan adalah suatu yang diharapkan tercapai setelah sesuatu usaha atau kegiatan selesai. Maka pendidikan, karena merupakan suatu usaha dan kegiatan yang berproses melalui tahap-tahap dan tingkatan-tingkatan, tujuan bertahap dan bertingkat. Tujuan pendidikan bukanlah suatu benda yang berbentuk tetap dan statis. Tetapi ia merupakan suatu keseluruhan dari kepribadian seseorang, berkenaan dengan keseluruhan aspek kehidupan.⁵⁷

Kalau kita melihat kembali pengertian pendidikan Islam, akan terlibat dengan jelas sesuatu yang diharapkan terwujud setelah orang mengalami pendidikan Islam secara keseluruhan, yaitu kepribadian seseorang yang membuatnya menjadi “insan kamil” dengan pola takwa insan kamil artinya manusia utuh rohani dan jasmani, dapat hidup dan berkembang secara wajar dan normal karena takwanya kepada Allah SWT. Ini mengandung

⁵⁷ Zakiyah, *Metodik Khusus Penajaran Agama Islam*, 29.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan alternatif model pengelolaan di bidang pendidikan yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi dan dalam kerangka kebijakan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah dapat dengan leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikan sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah. Dalam model Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah dituntut memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun kepada pemerintah.⁵⁹

Manajemen mengandung arti optimalisasi sumber-sumber daya atau pengelolaan dan pengendalian. Persoalannya adalah pengelolaan dan pengendalian seperti apa yang dibutuhkan oleh sekolah saat ini.

Optimalisasi sumber-sumber daya berkenaan dengan pemberdayaan sekolah yang merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan suatu sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Pemberdayaan

[digilib.uinsby.ac.id](#)

Artinya: “Jika mereka berpaling maka Kami tidak mengutus kamu sebagai pengawas bagi mereka. Kewajibanmu tidak lain hanyalah menyampaikan (risalah). Sesungguhnya apabila Kami merasakan kepada manusia sesuatu rahmat dari Kami dia bergembira ria karena rahmat itu. Dan jika mereka ditimpa kesusahan disebabkan perbuatan tangan mereka sendiri (niscaya mereka ingkar) karena sesungguhnya manusia itu amat ingkar (kepada ni`mat).⁶⁰

Melihat uraian diatas apabila di korelasikan, maka fungsi kontrol atau pengawasan dalam pelaksanaan program kerja sangat diperlukan sekali dalam rangka mengimplementasikan aktifitas menejemen pesantren.

Kontrol atau pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan.⁶¹

Proses pengumpulan data berdasar fokus penelitian akan lebih menjelaskan tentang pengembangan manajemen SDM dalam mewujudkan Lembaga Pendidikan Efektif di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan. Di tempat penelitian melakukan pengumpulan data yaitu di dalam kantor, ruang Uastadz, di kelas, di sekitar lingkungan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan.

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dokumen dan kemudian di dokumentasikan dalam bentuk laporan.

[illegible]

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya, menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistemkannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁵

Kode observasi (o/ tp/tgl – b/t)

Tp : topic

B : bulan

T : tahun

b. Interview

⁵ Moleong, *Op cit.* 248.

kemudian melakukan pengamatan langsung ke lapangan untuk mengecek data yang diperoleh melalui observasi.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan triangulasi adalah mengecek kebenaran data tertentu kemudian dibandingkan dengan data yang diperoleh dari beberapa sumber yang berbeda.

7. Analisis Data

Analisis data merupakan rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokan, sistematisasi, penafsiran, dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis, dan ilmiah. Analisis data penelitian ini bersifat interaktif (berkelanjutan) dan dikembangkan sepanjang program. Analisis data dilaksanakan mulai dari penetapan masalah, pengumpulan data, hingga setelah data terkumpul. Dengan menetapkan masalah penelitian, peneliti sudah melakukan analisis terhadap permasalahan tersebut dalam berbagai perspektif teori dan metode yang digunakan. Dengan menganalisis data sambil mengumpulkan data, peneliti dapat mengetahui kekurangan data yang harus dikumpulkan dan dapat mengetahui metode mana yang harus dipakai pada tahap berikutnya.

Pada umumnya, tahap analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Analisis selama pengumpulan data

Kegiatan ini kami lakukan dengan cara observasi secara langsung di lapangan, meliputi:

- 1) Menetapkan fokus penelitian.

b. Reduksi Data

Setiap selesai pengumpulan data yang didapat dari lapangan, data ditulis dengan rapi, terinci, serta sistematis sehingga data-data yang terkumpul semakin bertambah. Oleh karena itu, laporan harus dianalisis sejak dimulai penelitian. Laporan-laporan itu perlu direduksi, yaitu memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian kemudian dicari temannya. Data-data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan dan mempermudah peneliti untuk mencarinya jika sewaktu-waktu diperlukan.¹⁰

- 1) Penyajian data
- 2) Pengambilan keputusan/menarik kesimpulan

Dengan demikian penelitian tesis ini menggunakan analisis kualitatif yang menghasilkan data deskriptif dengan menggunakan pola deduktif, induktif dan komperatif.

⁹Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi*, 192-193.

1) Induktif

Induksi pada umumnya disebut generalisasi.¹¹ Generalisasi meliputi dua langkah oleh Ricour disebut *distanciation*, atau penjajakan, yaitu:

- a. Makna objektif dalam ekspresi dilepaskan dari intensi (maksud) subjek yang mengatakan, yang menampakkan, sejauh maksud yang ekstrinsik dari ekspresi sendiri ataupun bersifat subjektifistis : misalnya tidak diperhatikan lagi
- b. Makna objektif dilepaskan dari situasi konkrit.¹²

2) Deduksi

Dari pengertian umum eksplisitasi dan penerapan lebih khusus. Dapat dibedakan menjadi dua tahap:

- a. Dari pemahaman yang dapat digeneralisasikan (transendental) dapat dibuat deduksi mengenai sifat-sifat lebih khusus yang mengalir dari yang umum tadi, tetapi segi-segi khusus ini masih tetap merupakan pengertian umum.
- b. Akhirnya yang umum dilihat kembali semua harus dilihat kembali dalam yang individual.¹³

3) Komparasi

Pemahaman manusia hanya mungkin dengan melihat hubungan, tidak hanya antara ide-ide, melainkan juga dengan manusia lain serta dengan alam sekitarnya. Hubungan dalam hidup manusia terutama bersifat vital dan komunikatif, yang satu mempengaruhi yang lainnya, memahami

¹¹ Anton Bakker, *Metodologi Penelitian Filsafat*, (Yogyakarta: Pustaka Filsafat, 1990), 43.

¹² Ibid., 43.

¹³ Ibid., 44.

sesuatu itu terjadi, sebab peneliti mengerti relasi-relasi dan fungsi-fungsinya terhadap lingkungannya. Namun walaupun tidak ada hubungan vital dengan banyak hal atau orang disekiratnya, toh hanya usaha membuat komparasi saja sudah dapat membantu untuk lebih memahami objek penelitian.¹⁴

suatu bangsa. Manfaat (benefit) individu, social atau institusional akan diperoleh secara bervariasi. Akan tetapi, manfaat individual tidak akan diperoleh secara cepat (*quick yielding*), tetapi perlu waktu yang cukup lama, bahkan bisa satu generasi. Membicarakan pendidikan berarti berbicara kebutuhan primer manusia. Kedua, pendidikan juga merupakan wahana strategis bagi upaya perbaikan mutu kehidupan manusia, yang ditandai dengan meningkatnya level kesejahteraan, menurunnya derajat kemiskinan dan terbukanya berbagai alternatif opsi dan peluang mengaktualisasikan diri dimasa depan. Dalam tataran nilai, pendidikan mempunyai peran vital sebagai pendorong individu dan warga masyarakat untuk meraih progresivitas pada semua lini kehidupan. Di samping itu, pendidikan dapat menjadi determinan penting bagi proses transformasi personal maupun sosial. Dan sesungguhnya inilah idealisme pendidikan yang mensyaratkan adanya pemberdayaan.

Namun dalam tataran ideal, pergeseran paradigma yang awalnya memandang lembaga pendidikan sebagai lembaga sosial, kini dipandang sebagai suatu lahan bisnis basah yang mengindikasikan perlunya perubahan pengelolaan. Perubahan pengelolaan tersebut harus seirama dengan tuntutan zaman. Maka merupakan hal yang logis ketika pengelola pendidikan mengambil langkah antisipatif untuk mempersiapkan diri bertahan pada zamannya. Mempertahankan diri dengan tetap mengacu pada pembenahan total mutu pendidikan berkaitan erat dengan administrasi pendidikan adalah sebuah keniscayaan

Teori manajemen pendidikan yang ilmiah memfokuskan kajiannya pada pentingnya keberadaannya pemimpin atau manajer dan perannya dalam suatu

Dan selanjutnya penulis melakukan interview dengannya tentang perencanaan pengembangan SDM di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan, Bapak Moh. Hasimsy'ary, memberikan beberapa keterangan kepada penulis, sebagaimana petikan wawancara berikut:

“Upaya yang telah dilakukan dalam perencanaan pengembangan SDM di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan, beliau telah melakukan beberapa hal yang saya kira upaya tersebut merupakan upaya yang sangat mendukung terhadap perencanaan pengembangan SDM di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan. Usaha-Usaha tersebut di antaranya adalah praktek langsung dengan pembenahan-pembenahan pada administrasi Pondok Pesantren. Dengan pembenahan yang digelar oleh pihak pesantren sangat membantu terhadap para guru dalam meningkatkan kualitas dan profesionalitas guru, bila gurunya professional, maka mutu pendidikan akan meningkat pula sehingga akan tercapai tujuan pendidikan yaitu mencerdaskan bangsa dan berahkak mulia serta pencapaian dalam perencanaan pengembangan SDM di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan.”³

Sedangkan orang-orang yang terlibat dalam pengembangan SDM di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru ini adalah sebagaimana hasil wawancara dengan Ahmad Rofiqi salah satu guru di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan:

[illegible]

Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan Bapak Nur Hidayat memberikan penjelasan sebagai berikut:

“saya selaku pustakawan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan, dapat merasakan perkembangan terhadap diri saya tentang manajemen sumber daya manusia di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan, terus terang saya sebelum menjadi pustakawan di sini saya tidak tahu apa-apa, misal mengetik dengan menggunakan komputer, membuat catalog buku dan lain sebagainya.”⁷

Dengan demikian berangkat dari beberapa pernyataan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa usaha-usaha yang dilakukan oleh pesantren untuk meningkatkan profesionalitas guru dalam perencanaan pengembangan SDM di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan adalah :

- Perencanaan peningkatan kemampuan dalam bidang ilmu pengetahuan
- Perencanaan peningkatan kemampuan dalam bidang *life skill*
- Perencanaan peningkatan kemampuan dalam bidang peningkatan kualitas dan profesionalitas guru.
- Yang terlibat dalam perencanaannya adalah Pengasuh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan, para Ustadz dan juga *stake holder* Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan
- Yang menjadi program berkelanjutan yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan adalah tugas belajar dengan bea siswa pesantren.

⁷ Wawancara dengan Ahmad Rofiqi, Guru MA /Tgl-8/2/Th. 2016, di Kantor Madrasah Aliyah.

Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan

Palengaan Pamekasan.

Pamekasan.

interview. Sebagai mana petikan wawancara berikut:

“Implementasi pengembangan sumber daya manusia di sebarakan dengan media, penugasan guru ke Lembaga-lembaga yang meranting ke Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru dan dengan mengikuti bahsul masail se Jawa Madura dan mengikuti bahsul masail antar pesantren dan bahsul masail antar guru-guru lokal Pondok Pesantren Kebun Baru di samping itu mengikuti event ke ilmuan baik di tingkat kecamatan, kabupaten, atau ditingkat propensi. Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan hal ini dengan tujuan agar para guru di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan wawasannya lebih luas dan pengalaman dalam bidang keguruannyapun lebih luas, sehingga guru-guru di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan ini akan lebih professional dalam mengajar karena dengan mengikuti beberapa acara di luar tentunya para guru akan lebih luas pengalamannya diakibatkan guru-guru ini sering berinteraksi dengan orang lain. Dengan memiliki pengalaman di luar guru dalam mengajar tidak hanya hanya ertindak sebagai

pengajar, akan tetapi juga bertindak sebagai pendidik dan pembimbing yang siap memberikan arahan dan bimbingan .⁸

Terkait dengan hal tersebut di atas siapa saja yang terlibat implementasi pengembangan sumber daya manusia sebagaimana hasil wawancara berikut:

“yang terlibat dalam mengimplementasikan pengembangan SDM di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan yaitu Pengasuh dan para Ustadz Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan yang tujuannya adalah agar guru-gurunya lebih profesional. Firman Allah dalam surat Al-An’am ayat 135 yang berbunyi :

قُلْ يَتَقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ اِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَن
تَكُونُ لَهُ عَقِبَةُ الدَّارِ اِنَّهُ لَا يَفْلَحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٢٥﴾

Artinya : Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan .⁹

Pernyataan yang sama juga dilontarkan oleh guru yang lain yaitu oleh Nasiruddin, S.Pd.I. Ia memberikan informasi kepada penulis pada saat ditemui oleh penulis di rumahnya yang kebetulan rumahnya tidak begitu jauh dari lokasi Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan, kira-kira 250 meter ke Utara, ketika ditanya oleh penulis tentang implementasi pengembangan SDM di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan. Jawabannya tidak terlalu berbeda dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Romli, S.Pd.I. Sebagaimana petikan wawancara berikut:

⁸ Wawancara dengan Ahmad Husain, *Guru MTs /Tgl-8/2/Th. 2016*, di Kantor Madrasah Tsanawiyah.

⁹ Wawancara dengan Ahmad Husain, *Guru MTs* /Tgl-8/2/Th. 2016, di Kantor Madrasah Tsanawiyah.

“dengan adanya perencanaan peningkatan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan ini para ustad sangat mendukung bahkan mereka juga terlibat dalam melaksanakannya. Adapaun sasaran peningkatan manajemen di sini adalah guru, tenaga administrasi, pustakawan dan laboran, sehingga upaya peningkatan manajemen di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan ini menjadi merata karena seluruh lapisan diikutsertakan dalam mengimplementasikan peningkatan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan

“memang benar apa yang disampaikan oleh Bapak Nasiruddin dan Ismail, memang saya setelah ditugas dan terjun ke masyarakat langsung banyak pengalaman yang saya dapat yang selama ini yang tidak saya dapatkan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru

¹¹ Wawancara dengan Romli, *Guru MTs/Tgl-13/2/Th. 2016*, di Kantor Madrasah Tsanawiyah.

Kacok Palengaan Pamekasan misalkan mengenai sosial masyarakat, kematangan jiwa, dan belajar berinteraksi dengan masyarakat yang lebih tua, muda dan bahkan masyarakat yang pandai dalam bidang agama maupun bidang pengetahuan umum, sehingga dengan pengalaman ini saya merasa lebih bermanfaat bagi orang lain. Dan ilmu yang saya dapat di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan dapat saya terapkan di msyarakat.¹²

“Problem dan solusinya dalam pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan adalah kadang kala semangat para guru dan tenaga yang lainnya kurang berjalan dengan job masing-masing, kurang koordinasi dan komunikasi, maka dengan ini agar pengembangan SDM menghasilkan hasil yang sesuai dengan visi dan misi Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan dapat berjalan dengan lancar, maka diadakan rapat atau musyawarah antar guru dan tenaga administrasi (pengurus pesantren) dengan tujuan untuk meningkatkan loyalitas dan komidmen guru di problem dan solusinya dalam pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan”.¹⁵

awancara dengan Satrawi, MA /Tgl-8/2/Th. 2016, di Kantor Madrasah Aliyah.

“saya sangat bangga terhadap tugas yang diberikan kepada saya, karena dengan diberikan kepercayaan untuk menjalankan tugas ini yakni dalam laboratorium, berarti saya diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi saya, maka dari itu saya dengan senang hati melakukan tugas saya ini. Namun untuk melaksanakan itu semua memerlukan semangat dan pengorbanan yang tinggi. Tapi kalau hanya semangat, bila tidak didukung dengan fasilitas, maka pelaksanaannya kurang maksimal. Contohnya pelaksanaan program yang kami jalankan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan untuk membuat atau menyusun jadwal dan pengadaan buku-buku pegangan dan panduan, tetapi dana yang tersedia kurang memadai, maka kami tidak dapat melaksanakan rencana yang kami buat.”¹⁹

[illegible]

Pamekasan berjalan dengan job masing-masing, namun tidak melupakan koordinasi dan komunikasi yang inten agar pengembangan SDM menghasilkan hasil yang sesuai dengan visi dan misi Pondok Pesantren Miftahul Ulum Kebun Baru Kacok Palengaan Pamekasan.

1. Kiai

- a. Dalam pelaksanaan kepemimpinan di lembaga hendaknya betul-betul dilaksanakan secara optimal, sehingga santri yang belajar dapat mengembangkan sumberdayanya dan berakhlakul karimah.
- b. Dalam pembinaan yang diadakan di lembaga hendaknya dilaksanakan secara kontinue dan berkala.

Henadaknya dalam belajar haruslah serius dan meningkatkan semangat dalam belajarnya serta meningkatkan akhlakul karimah.

DAFTAR PUSTAKA

- A M, Hasan, *Bimbingan Penyuluhan Di Sekolah*, Bandung: CV Ilmu 2005.
- Akadum, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, 2009.
- Akadum, *Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga*, Jakarta: PT. Bina Rineka Cipta, 2004.
- Amanah, Tesis *Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam, Studi pada SMP Al-Falah Delta Sari, MTs N II Surabaya, dan MTs Amanatul Ummah Surabaya*.
- Arifin, *Pendidikan yang Mendidik*, Jakarta: Yudhistira, 2008.
- Armstrong, Lickona, Tom; Schaps, Eric, dan Lewis, Catherine. *Eleven Principles of Effective Character Education*, Character Education Partnership, 2007.
- Bakker , Anton, *Metodologi Penelitian Filsafat*, (Yogyakarta: Pustaka Filsafat, 1990.
- Bakker, Anton, *Metodologi Penelitian Filsafat*, Yogyakarta: Pustaka Filsafat, 1990.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. *Qualitative Research for Education*. 1998.
- Bruinessen, Martin Van *Pesantren dan Kitab Kuning Pemeliharaan dan Kesenambungan Tradisi Pesantren*, Jakarta: Uloomul Qur'an II, 1992.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Depag RI. *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*.

2001.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 2008.

Strategik dan Perendanaan SDM, Jakarta: Rineka Cipta, 2001.

ryanto, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Apollo 1998.

Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2003.

Experiences Help Teachers Meet the Standards. The Science Teacher,
New York: The Free Press, 2007.

Renika Cipta 1997.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1989.

o, Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CAPS, 2012.

Rineka Cipta. 2008.

Nusa, 2009.

o, Hadi, *Metodologi Reserch*, Yogyakarta: Andy, 2001.

Reformasi, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2007.

Syarif, M., *Administrasi Pesantren*, Jakarta: PT. Padyu Berkah, 1990.

Usman, Husaini, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan, Edisi kedua*,
Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.

Weinata, Sairin, , *Pendidikan yang Mendidik*, Jakarta: Yudhistira, 2008.

Widjaya, A.W., *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1987.

Wiryokusumo, Iskandar J. Mandilika, Ed, *Kumpulan-Kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan*, Jakarta: CV. Rajawali, 1982.

Yasin, Ahmad Fatah, Disertasi, Pengembangan Sumber Daya Manusia di
Lembaga Pendidikan Islam, Studi multi kasus di MIN Malang I, MI Murni
Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri, 2010.

[illegible]

