

**PERAN KEPALA MADRASAH
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DI MI. TARBIYATUS SYARIFAH SIDOARJO**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

ELOK PUJI LESTARI SATURI

NIM: D93217049

Dosen Pembimbing:

Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D.

NIP. 196703111992031003

Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'I, M.Pd.I.

NIP. 198207122015031001

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2022

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : ELOK PUJI LESTARI SATURI

NIM : D93217049

PRODI : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JUDUL : PERAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN

SUMBER DAYA MANUSIA DI MI. TARBIYATUS SYARIFAH SIDOARJO

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian / karya peneliti sendiri, kecuali pada bagian yang dirujuk sebelumnya.

Surabaya, 13 April 2022

Saya Menyatakan



Elok Puji Lestari Saturi

D93217049

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

NAMA : ELOK PUJI LESTARI SATURI
NIM : D93217049
PRODI : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JUDUL : PERAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA DI MI. TARBIYATUS
SYARIFAH SIDOARJO

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 13 April 2020

Pembimbing I



Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin.Ph.D.
NIP. 196703111992031003

Pembimbing II



Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'I, M.Pd.I.
NIP. 198207122015031001

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Elok Puji Lestari Saturi ini telah dipertahankan di depan Tim penguji Skripsi
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Surabaya, 13 April 2020
Mengesahkan,

Dekan,




Prof. Dr. H. Ali Mas'ud, M.Ag, M. Pd. I
NIP. 196301231993031002

Penguji I



Dr. Mukhlisah AM, M.Pd
NIP. 196805051994032001

Penguji II



Dr. Arif Mansvuri, M.Pd
NIP.197903302014111001

Penguji III



Drs. H. Nur Kholis, M. Ed. Admin, Ph. D
NIP. 196703111992031003

Penguji IV



LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@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 : Elok Puji Lestari Saturi
NIM : D93217049
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan / Pendidikan Islam
E-mail address : elokpuji09@gmail.com

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

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

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, 13 April 2022

Penulis

(Elok Puji Lestari Saturi)

ABSTRAK

ELOK PUJI LESTARI SATURI (D93217049). Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Dosen Pembimbing I Drs. H. Nur Kholis, M.Ed.Admin., Ph.D. dan Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'i, M.Pd.I.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepala madrasah, pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo; mendeskripsikan pengembangan sumber daya manusia; dan mengungkapkan faktor penghambat pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo. Jenis penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan data melalui wawancara dan dokumentasi. Proses analisis data dengan melakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan untuk uji keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa, (1) Peran kepala madrasah di MI. Tarbiyatus Syarifah ditunjukkan dengan menjalankan tujuh peran sebagai *evaluator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator* dan *motivator*. (2) Pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan. (3) Faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah, diantaranya peserta pelatihan, pelatih, fasilitas pengembangan, serta dana pengembangan, dengan solusi mengungkapkan langsung pada saat evaluasi.

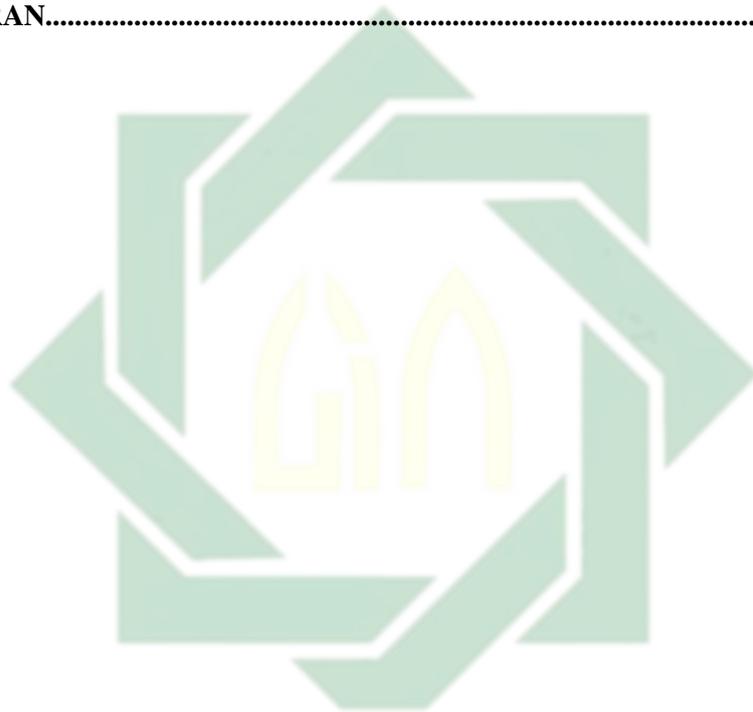
Kata Kunci: *Peran Kepala Madrasah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*

DAFTAR ISI

PERAN KEPALA MADRASAH.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian.....	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
1. Manfaat Teoritis.....	11
2. Manfaat Praktis	11
E. Definisi Konseptual	12
1. Peran Kepala Madrasah	12
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	12
F. Keaslian Penelitian.....	14
G. Sistematika Pembahasan.....	19
H. PETA KONSEP	20
BAB II KAJIAN TEORI.....	21
A. Kepala Madrasah	21
1. Pengertian Kepala Madrasah	21
2. Syarat-Syarat Menjadi Kepala Madrasah.....	22
3. Fungsi Kepala Madrasah.....	23
4. Kompetensi Kepala Madrasah	27

B.	Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	28
1.	Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	28
2.	Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	30
3.	Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	33
4.	Peran Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia	35
C.	Faktor Penghambat dan Solusi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	38
1.	Faktor Penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia	38
2.	Solusi dari Faktor Penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia	40
BAB III METODE PENELITIAN		43
A.	Jenis Penelitian.....	43
B.	Lokasi Penelitian.....	44
C.	Sumber Data.....	45
D.	Metode Pengumpulan Data.....	46
1.	Observasi.....	46
2.	Wawancara.....	46
3.	Dokumentasi	47
E.	Metode Analisis Data.....	48
1.	Pengumpulan Data	49
2.	Reduksi Data.....	49
3.	Penyajian Data	50
4.	Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi Data	50
F.	Keabsahan Data	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		53
A.	Gambaran Umum MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.....	53
1.	Sejarah dan Profil MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.....	53
2.	Visi dan Misi MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo	55
3.	Tujuan MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo	55
4.	Struktur Organisasi di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo	56
B.	Hasil Penelitian	58
1.	Peran Kepala Madrasah di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo	58
2.	Pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.....	65
3.	Faktor penghambat dan solusi dalam pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.....	71
C.	Pembahasan Hasil Penelitian	75
1.	Peran Kepala Madrasah untuk Mengembangkan Sumber Daya Manusia	75

2. Pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.....	78
3. Faktor penghambat dan solusi dalam pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.....	82
BAB V PENUTUP.....	79
A. KESIMPULAN.....	79
B. SARAN.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....	83
LAMPIRAN.....	86



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

3.1 Pedoman Wawancara	42
3.2 Indikator Kebutuhan Data Dokumentasi	43



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

3.1. Teknik Analisis dan Miles	44
4.1 Struktur Organisasi	51



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1.....	85
LAMPIRAN 2	87
LAMPIRAN 3	92
LAMPIRAN 4	93
LAMPIRAN 5	94
LAMPIRAN 6	95
LAMPIRAN 7	96
LAMPIRAN 8	97
LAMPIRAN 9	101
LAMPIRAN 10	103
LAMPIRAN 11	104
LAMPIRAN 12	105
LAMPIRAN 13	106
LAMPIRAN 14.....	107

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepala Madrasah memegang peran strategis dalam kualitas lembaga, termasuk kualitas sumber daya manusianya. Sumber Daya Manusia adalah pengelolaan organisasi baik individual maupun kolektif terhadap manusia guna memberikan kontribusi yang optimal dalam mencapai sasaran organisasi dengan cara menghindari sebanyak mungkin perlakuan manusia sebagai aset, namun sebaliknya yakni meningkatkan upaya-upaya perlakuan manusia sebagai patner.¹ Menurut Ndraha dan Hasibuan, Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu (1) manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi seperti tenaga kerja, personil, karyawan atau pegawai, (2) potensi manusiawi sebagai penggerak suatu organisasi untuk mewujudkan eksistensi organisasi tersebut, (3) potensi yang merupakan salah satu aset modal (nonmaterial) yang ada didalam organisasi yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik ataupun non fisik dalam eksistensi suatu organisasi.² Jadi Sumber daya manusia yaitu pemanfaatan individu atau masyarakat secara efektif dan efesien guna mencapai tujuan organisasi.

¹ Sito Normi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Expert, 2018), 5.

² Harsuko Riniwati, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Aktivitas Utama Dan Pengembangan SDM* (Malang: UB Malang, 2016), 1.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik sangat erat hubungannya dengan peran kepala madrasah. Hal ini dikarenakan sikap dan harapan pimpinan yang akan menciptakan suasana baik dalam hal melemahkan atau menumbuhkan sebuah profesionalisme sumber daya manusia.³ Dalam pengembangan sumber daya manusia kepala madrasah harus melihat dan berfikir bahwa semua staff yang ada di lembaga pendidikan tersebut berhak belajar dengan tujuan agar dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya. Kepala Madrasah yang memiliki sikap positif mengenai pengembangan sumber daya manusia akan melakukan beberapa hal seperti : (1) menyediakan waktu yang cukup untuk merencanakan serta melaksanakan proses pengembangan sumber daya manusia, (2) menghadiri kegiatan pemrograman pengembangan sumber daya manusia, (3) menyediakan berbagai sumber-sumber untuk mengembangkan sumber daya manusia, dan (4) membuat suatu kebijakan untuk mengenali dan menghargai individu yang berusaha untuk berkembang lebih baik lagi.⁴

Peran menurut KBBI adalah tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.⁵ Kemudian kepala madrasah menurut Sudarwan Danim yaitu guru yang mendapatkan tugas tambahan.⁶ Sedangkan menurut Daryanto, kepala madrasah merupakan pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yang dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh

³ Nur Kholis, "Peran Kepala Madrasah Dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia" (diakses pada pukul 12.10, March 9, 2021), 2, <http://www.digilib.uinsby.ac>.

⁴ Ibid, 2-3.

⁵ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III* (Jakarta: Balai Pustaka, 2017), 854.

⁶ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 145.

yayasan maupun pemerintah.⁷ Berdasarkan kedua pendapat diatas, kepala madrasah merupakan seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai seorang pemimpin yang ditunjuk berdasarkan beberapa pertimbangan oleh yayasan atau lembaga pemerintahan. Jadi, peran kepala madrasah adalah tingkah laku yang dimiliki oleh seorang pemimpin madrasah yang telah diberi tugas tambahan oleh yayasan ataupun pemerintah.

Pada tingkat pendidikan, kepala madrasah merupakan kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan di madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah berperan untuk meningkatkan tanggung jawab pendidik dan tenaga kependidikan dalam program di madrasah yang telah disusun, kurikulum, keputusan personil madrasah, serta meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Maka dari itu kepala madrasah dituntut untuk pandai dalam memimpin personil madrasah mengenai tugas dan wewenang demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁸

Kepala madrasah sebagai pemimpin utama di madrasah memiliki berbagai macam fungsi yakni segala tugas yang ia jalankan harus berpegang teguh pada azas-azas organisasi, yaitu: (1) kejelasan tujuan, (2) pembagian kerja, (3) kesatuan perintah, (4) koordinasi, (5) rentangan control, (6) kelenturan.⁹ Menurut Nur Kolis fungsi kepala madrasah ada tujuh, yakni: (1) sebagai Evaluator, yakni seorang kepala madrasah harus memikirkan dan

⁷ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 136.

⁸ Nur Kolis, *Manajemen Berbasis Sekolah ; Teori, Model Dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Grasindo, 2003), 119.

⁹ Murniati, *Manajemen Strategik ; Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan* (Medan: CV. Perdana Mulya Sarana), 126.

melakukan langkah awal seperti melakukan pengukuran kerajinan, kehadiran, pribadi para pendidik dan tenaga kependidikan, administrator madrasah, dan murid. Dari data yang telah didapat maka kepala madrasah hendaklah mempertimbangkan hasil tersebut kemudian dilakukan evaluasi. Evaluasi tersebut seperti program perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar, latar belakang pendidik dan tenaga kependidikan, kemajuan sumber daya manusia, kemajuan sarana dan prasarana dan lain sebagainya, (2) sebagai manajer, yakni kepala madrasah harus melaksanakan fungsi manajerial dengan cara melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengoordinasikan (*planning, organizing, actuating, dan controlling*). Dalam hal merencanakan, kepala madrasah dapat menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan tersebut. Mengorganisasikan, kepala madrasah dapat membuat desain serta struktur organisasi dengan cara memilih sumber daya manusia yang kompeten dalam menjalankan tugas serta sumber daya pendukung yang sesuai. Menggerakkan, yakni kepala madrasah mempunyai kelebihan untuk mempengaruhi orang lain khususnya personil madrasah agar bersedia melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan senang hati guna mencapai tujuan yang telah diinginkan. Dan kemudian mengontrol, yakni kepala madrasah mampu untuk membandingkan pelaksanaan program apakah telah sesuai dengan yang rencana yang telah disusun sebelumnya. (3) sebagai administrator, kepala madrasah memiliki dua tugas utama yakni mengendalikan bagaimana cara pelaporan, tugas tersebut harus dikerjakan dan

berinteraksi dengan siapa, dan yang kedua melaksanakan administrasi substansi seperti kurikulum, personalia, kesiswaan, keuangan, hubungan dengan masyarakat, sarana dan prasarana, serta administrasi umum lainnya, (4) sebagai supervisor, dalam hal ini kepala madrasah memiliki kewajiban memberikan pembinaan maupun bimbingan kepada pendidik dan tenaga kependidikan dan administrator lainnya. Supervisor ini dapat dilakukan didalam kelas, Kantor, maupun tempat lainnya. (5) Sebagai leader, yakni kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk menggerakkan orang lain agar orang tersebut melaksanakan tugas dan kewajibannya secara baik sesuai dengan harapan guna mencapai tujuan yang diharapkan. (6) sebagai innovator, yakni kepala madrasah mampu melakukan pembaruan-pembaruan atas pelaksanaan pendidikan yang telah dilakukan sebelumnya, seperti pembaruan kurikulum terhadap materi kurikulum (isi kurikulum) maupun strategi proses belajar mengajar dengan memperhatikan potensi masyarakat dan juga kebutuhan didaerah tersebut , dan yang terakhir (7) sebagai motivator, yakni kepala madrasah memiliki peran untuk memberikan motivasi kepada pendidik tenaga kependidikan dan juga administrator lainnya sehingga mereka memiliki semangat yang lebih dalam menjalankan tugasnya guna meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi ini bisa dilakukan dengan cara memberikan hadiah (*reward*) atau hukuman baik fisik maupun nonfisik. Dalam melakukan motivasi, kepala madrasah harus mempertimbangkan kelayakan dan keadilan.¹⁰ Fungsi atau peran kepala madrasah diatas tidak harus dilakukan

¹⁰ Kolis, *Manajemen Berbasis Sekolah ; Teori, Model Dan Aplikasi*, 120–122.

oleh seluruh pemimpin dilembaga pendidikan, akan tetapi dengan dilaksanakannya tujuh fungsi kepala madrasah, maka lembaga pendidikan akan lebih baik dari sebelumnya. Hal tersebut dikarenakan kepala madrasah menguasai tugas dan fungsinya sebagai kepala madrasah maka lembaga akan lebih mudah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengembangan ialah suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki serta mengembangkan perilaku, sikap, keterampilan, kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan keinginan lembaga. Hal ini dilaksanakan bagi staff baru agar setiap individu dapat menjalankan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, serta dilaksanakan pula bagi staff lama sebagai upaya meningkatkan pelaksanaan tugas yang telah dibebankan sebelumnya.¹¹ Dalam hal ini, kepala madrasah bisa melaksanakannya melalui pembinaan akademis, pemberdayaan tenaga kependidikan, serta pembinaan karir.

Dalam pengembangan sumber daya manusia, tentunya ada beberapa faktor penghambat yang mempengaruhi terlaksananya pengembangan tersebut, seperti kesiapan peserta, pelatih atau instruktur yang bertugas, fasilitas dalam pelaksanaan pengembangan, serta dana yang dimiliki lembaga untuk melaksanakan pengembangan. Akan tetapi, setiap faktor penghambat yang mempengaruhi terlaksananya kegiatan pengembangan, tentunya ada pula solusi yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam menyiasatinya seperti mengetahui masalah (identifikasi), mengumpulkan alternatif-alternatif,

¹¹ Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 1996), 88.

memilih alternatif atau data yang telah diperoleh, evaluasi alternatif, memutuskan tindakan apa yang hendak dilakukan (tindak lanjut), pengambilan keputusan, konsep pemetaan sumber daya manusia.

Sumber Daya Manusia yang berkualitas tentunya dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan adalah salah satu fungsi manajemen yang merupakan hal penting untuk mencapai tujuan organisasi dan seorang pemimpin (kepala madrasah) mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain yang ada didalam lembaga dengan menggunakan kekuasaan. Sebagai kepala madrasah, ia dituntut untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan cara meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusianya terlebih dahulu dan kemudian memberikan pengaruh-pengaruh positif yang dapat menyebabkan sumber daya manusia tergerak untuk melaksanakan tugasnya secara efektif, sehingga kinerja sumber daya manusia tersebut akan lebih baik dari sebelumnya karena sebagai seorang pemimpin ia memiliki pengaruh dalam menentukan arah jalannya suatu kebijakan yang ada dilembaga guna mencapai mutu pendidikan yang maksimal.¹² Jadi yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia menurut Gouzali yakni kegiatan yang harus dilaksanakan suatu organisasi agar pengetahuan, kemampuan dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan tugas dan tanggung jawab yang mereka lakukan.¹³ Proses pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara melengkapi

¹² Djunaidi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Jurnal *Tarbiyah* 2, no. nomor 1 (January 2017), 91–92.

¹³ M Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 5.

sarana prasarana, kurikulum, peserta, pelatih, dan pelaksanaannya.¹⁴ Dengan adanya proses atau langkah-langkah dalam pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan, maka kesempatan lembaga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan semakin terarah.

Maka dalam hal ini, kepala madrasah menjadi faktor yang sangat penting dan memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan seorang kepala madrasah memiliki faktor seperti memberi perhatian terhadap guru mengenai pengembangan karir, komunikasi dan pelayanan/kekeluargaan, kebijakan dan pengambilan keputusan seperti pembagian tugas, peningkatan kualitas pendidikan, hubungan masyarakat/dinas lain, peningkatan sarana dan prasarana, dan juga kepribadian dari kepala madrasah yang terbukti dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan.¹⁵

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan madrasah sebagai obyek penelitian. Hal ini dikarenakan penelitian sebelumnya lebih banyak yang menggunakan sekolah umum sebagai obyek penelitian. Sehingga peneliti tertarik menggunakan madrasah sebagai objek penelitian yakni MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo yang terletak di Jl. Raya A Yani Karangnongko RT.05 RW.02 Desa Pekarungan Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo untuk unit 1, sedangkan unit 2 berada di Karangnongko RT.03 RW.01 Desa Pekarungan

¹⁴ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2021), 62.

¹⁵ Muhammad Abrori and Chusnul Muali, "Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Peran Kepala Sekolah," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2020), 11.

Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. Madrasah ini memiliki visi “Unggul Berprestasi dan Kompetitif” dan misi “Menjadi Sebuah Lembaga Pendidikan Tingkat Dasar yang Unggul dalam Mencetak Generasi Bangsa Berkualitas yang Berakhlakul Karimah”.¹⁶

MI. Tarbiyatus Syarifah memiliki jumlah peserta didik sebanyak 496 dengan kualifikasi siswa 226 dan siswi 270, guru sebanyak 44, serta tenaga kependidikan perempuan berjumlah 5 dan tenaga lainnya 8 orang.¹⁷ Struktur organisasi yang sangat teratur dan dijalankan dengan profesional. Lembaga ini sangat mengunggulkan keimanan dan ketaqwaan kepada sang pencipta yakni Allah SWT. Siswa-siswi MI. Tarbiyatus Syarifah diarahkan untuk menguasai pelajaran umum dan agama. Yang mana siswa siswi juga harus mampu menghafal juz Ammah sebelum lulus dari lembaga tersebut. Sholat berjama'ah seperti sholat Sunnah dhuha sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai, sholat wajib dhuhur dan ashar yang didampingi oleh guru kelas dan 1 guru pendamping dimasing-masing ruang belajar mengajar merupakan ciri khas dari MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo. Hal tersebut dilakukan dengan alasan agar siswa-siswi mendapatkan ilmu dengan keadaan yang suci sehingga materi ajar yang diberikan oleh guru kelas dapat diterima dengan mudah.¹⁸

Berdasarkan latar belakang diatas, bagusnya madrasah ini patut diduga erat kaitannya dengan peran kepala madrasah, khususnya dalam

¹⁶ “Dokumentasi Brosur Dan Website Di Akses Pada Hari Selasa, 09 Desember 2021, www.mitssekolahku.mysch.id.

¹⁷ Dokumentasi Jumlah Pendidik dan Tenaga Kependidikan, pada hari Selasa 22 Maret 2022

¹⁸ Wawancara dengan Bapak Ali Murtadlo, M.Pd.I Pada Tanggal 18 Januari 2022, 08.23 WIB.

pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, peneliti ingin mengungkap bagaimana peran kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo dengan judul Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini terfokus pada peran kepala madrasah dan pengembangan sumber daya manusia yang diuraikan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala madrasah di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo?
2. Bagaimana pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo?
3. Apa saja faktor penghambat dan solusi dalam pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan peran kepala madrasah di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan faktor penghambat dan solusi dalam pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis yang diuraikan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan bagi pengembangan teori dan analisis untuk kepentingan penelitian selanjutnya, serta menjadi sumber ilmu pengetahuan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia di Lembaga.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan manfaat sebagai berikut:

a. Bagi peneliti

Peneliti dapat merasakan manfaatnya yaitu sebagai pengembangan potensi diri dan pengembangan keilmuan dalam bidang pendidikan khususnya pengembangan sumber daya manusia sehingga lembaga menjadi unggul.

b. Bagi lembaga pendidikan

- 1) Dapat menjadi referensi, informasi, acuan dan pertimbangan bagi madrasah, dalam mengembangkan sumber daya manusia khususnya pada jenjang pendidikan Madrasah Ibtidaiyah.
- 2) Dapat menjadi bahan sekaligus kajian bagi kepala madrasah atau kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia.

3) Penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk referensi atau rujukan bagi penelitian selanjutnya mengenai strategi kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia

E. Definisi Konseptual

1. Peran Kepala Madrasah

Menurut Daryanto, kepala madrasah merupakan pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yang dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan maupun pemerintah.¹⁹ Sedangkan menurut Mulyasa kepala madrasah yaitu motor penentu dan penggerak kebijakan madrasah, dan seseorang yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan tersebut dapat dilaksanakan.²⁰

Berdasarkan berbagai definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan seorang guru yang diberi tugas tambahan sebagai seorang pemimpin yang ditunjuk berdasarkan beberapa pertimbangan oleh yayasan maupun lembaga pemerintahan untuk tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan menurut KBBI adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan, upaya meningkatkan mutu agar dapat digunakan untuk

¹⁹ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, 136.

²⁰ E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Rosdakarya, 2004), 126.

berbagai keperluan yang ada dimasyarakat modern; masyarakat berproses untuk melakukan kegiatan bersama guna memenuhi kebutuhannya.²¹ Menurut Hasibuan, pengembangan ialah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan maupun jabatan melalui pelatihan dan pendidikan.²² Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan aktivitas serta cara untuk meningkatkan dan memelihara kompetensi (kemampuan, keahlian dan pengetahuan) pendidik dan tenaga kependidikan guna meningkatkan mutu dan pencapaian tujuan madrasah yang bersangkutan.

Edy Sutrisno dalam bukunya ia menjelaskan sumber daya manusia yaitu satu-satunya sumber daya yang memiliki keinginan, akal dan perasaan, pengetahuan, keterampilan, karya (rasio, rasa, dan karsa, daya dan dorongan).²³ Adapun menurut Schermerhorn, sumber daya manusia merupakan seorang, individu, dan suatu kelompok yang membantu madrasah menghasilkan barang maupun jasa. Sedangkan menurut Nawawi, sumber daya manusia yaitu seseorang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset suatu organisasi atau madrasah yang jumlahnya dapat dihitung (kuantitatif).²⁴ Maka dapat disimpulkan bahwa sumber

²¹ “Kamus Besar Bahasa Indonesia, “Pengembangan” Diakses,” April 3, 2021, <http://Kbbi.Web.Id/Kembang.html>.

²² Eddy Sanusi Silitonga, *Manajemen SDM Perguruan Tinggi: Pendekatan Kepemimpinan Profesional* (Yogyakarta: Penebar Media Pustaka, 2020), 117.

²³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), 3.

²⁴ Zaher Mega Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep Dasar & Teori* (Jakarta Timur: UNJ Press, 2020), 11.

daya manusia adalah seorang maupun sekelompok orang yang menjadi motor penggerak suatu lembaga pendidikan khususnya madrasah yang bersangkutan untuk menghasilkan suatu barang maupun jasa yang berkualitas.

Dari beberapa pengertian pengembangan dan sumber daya manusia diatas, maka Werner dan Desimore mengartikan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan serangkaian proses untuk menambah potensi dan kemampuan individu, kelompok atau lembaga.

F. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini digunakan untuk mempermudah pembaca dalam memahami peran kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia dengan penelitian-penelitian terdahulu sehingga penelitian ini menghasilkan penelitian yang orsinilitas dan dapat melengkapi kekurangan yang ada pada penelitian terdahulu yang memiliki keselarasan pada penelitian ini. Berikut uraian secara ringkas penelitian terdahulu:

1. Ahmad Hidayatulloh.²⁵ Dengan judul skripsi Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen (2017). Ahmad Hidayatulloh menggunakan teori kepala madrasah dari Wahyusumijo dan teori sumberdaya manusia dari Gauzali Syadam sedangkan penelitian ini menggunakan teori kepala madrasah dari Daryanto dan Mulyasa serta teori sumberdaya manusia dari Edy Sutrisno dan Nawawi. Penelitian Ahmad Hidayatulloh berfokus pada peran kepala madrasah dan meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengembangan kepala madrasah dan pengembangan sumberdaya manusia. Hasil penelitian Ahmad Hidayatulloh tentang meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui peran kepala madrasah sebagai *educator, manajer, supervisor, leader, dan motivator*, sedangkan hasil penelitian ini yakni tentang cara mengembangkan sumber daya manusia yang ada dilembaga pendidikan melalui peran kepala madrasah sebagai *evaluator, manajer, administrator, leader, supervisor, motivator dan inovator*. Mengenai metode penelitian, penelitian Ahmad Hidayatulloh menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dan penelitian ini juga menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Adapun objek penelitian Ahmad Hidayatulloh yakni di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen, sedangkan penelitian ini berada di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

²⁵ Ahmad Hidayatulloh, “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen” (UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017).

2. Meta Nurika.²⁶ Dengan judul skripsi Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di MA Al-Hikmah Bandar Lampung (2019). Skripsi Meta Nurika menggunakan teori kepala sekolah dari Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, sedangkan penelitian ini menggunakan teori Kepala madrasah dari Daryanto dan Mulyasa. Penelitian Meta Nurika berfokus pada peran kepala madrasah sebagai manajer dan meningkatkan mutu pembelajaran, sedangkan penelitian ini berfokus pada peran kepala madrasah dan pengembangan sumber daya manusia. Hasil dari penelitian Meta Nurika tentang peran kepala madrasah sebagai manajer yang dilakukan dengan *planning* pembelajaran, Melakukan *organizing*, melakukan *motivating*, dan melakukan pengendalian. Mengenai metode penelitian, penelitian Meta Nurika menggunakan metode kualitatif, dan penelitian ini juga menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun objek penelitian Meta Nurika yakni di MA Al-Hikmah Bandar Lampung, sedangkan penelitian ini berada di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.

²⁶ Meta Nurika, “Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di MA Al-Hikmah Bandar Lampung” (UIN Raden Intan Lampung, 2019).

3. Intan Aulia.²⁷ Dengan judul skripsi Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia di SMP IT Al-Kholis Lampung Selatan (2019). Skripsi Intan Aulia menggunakan teori kepala sekolah dari Wahyusumijo sedangkan penelitian ini menggunakan teori kepala madrasah dari Daryanto dan Mulyasa. Penelitian Intan Aulia berfokus pada peran kepala sekolah dan meningkatkan kualitas sumberdaya manusia sedangkan penelitian ini berfokus pada peran kepala madrasah dan pengembangan sumberdaya manusia. Hasil penelitian dari Intan Aulia yakni Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia melalui sikap dan perilaku teladan. Mengenai metode penelitian, Intan Aulia menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, dan penelitian ini juga menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Adapun objek penelitian Intan Aulia berada di SMP IT Al-Kholis Lampung Selatan, sedangkan penelitian ini berada di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

²⁷ Intan Aulia, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di AMP IT Al-Kholis Lampung Selatan" (UIN Raden Intan Lampung, 2019).

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah pemahaman penelitian, yang disusun sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keaslian penelitian, dan sistematika pembahasan.

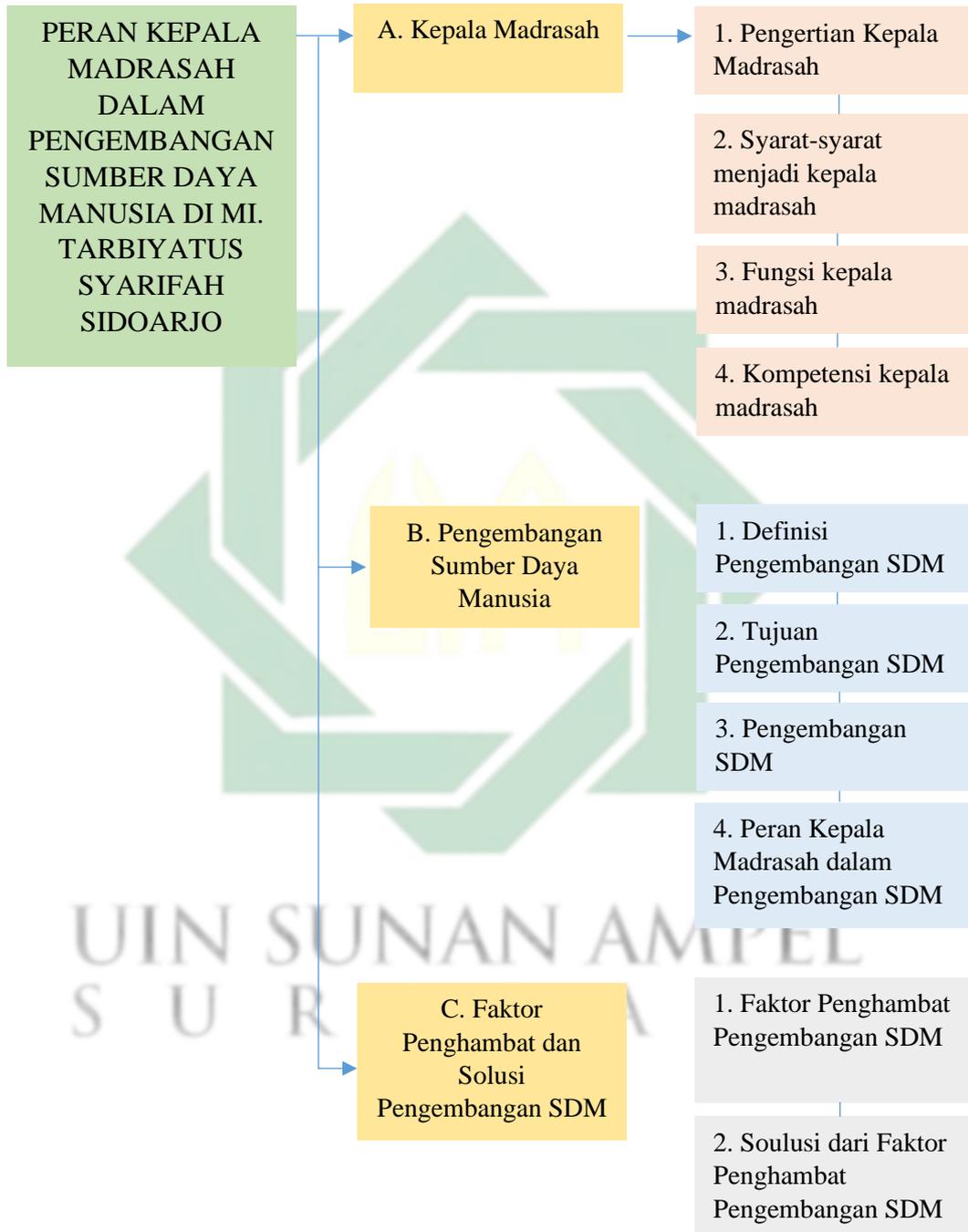
BAB II: Kajian teori yang membahas macam-macam teori yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian yakni peran kepala madrasah dan pengembangan sumber daya manusia.

BAB III: Metode penelitian. Merupakan BAB yang menjelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian, yang berisi: jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data penelitian dan informan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pengecekan keabsahan data.

Bab IV: Hasil Penelitian dan pembahasan. Pada BAB ini akan membahas temuan-temuan yang ada di lapangan atau laporan hasil penelitian yang meliputi gambaran umum objek penelitian, penyajian data, dan analisis data mengenai peran kepala madrasah dan pengembangan sumber daya manusia.

BAB V: Penutup: Membahas kesimpulan sekaligus saran peneliti

H. PETA KONSEP



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Secara sederhana pengertian kepala madrasah didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah, dimana diselenggarakan suatu proses belajar mengajar dapat pula tempat dimana terjadinya interaksi antar guru yang memberikan pembelajaran dan ada seorang murid yang menerima pembelajaran”. Kepala madrasah dikatakan berhasil apabila ia memahami keadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab lebih untuk memimpin madrasah. Keberhasilan kepala madrasah ini menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seorang yang menentukan keberhasilan dan kemajuan lembaga.²⁸

Menurut Daryanto, kepala madrasah merupakan pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yang dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan maupun pemerintah.²⁹ Sedangkan menurut Mulyasa kepala madrasah yaitu motor penentu dan penggerak kebijakan madrasah, dan

²⁸ Wahyu Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Grafindo Persada, 2002), 81–83.

²⁹ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, 136.

seseorang yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan tersebut dapat dilaksanakan.³⁰

Berdasarkan berbagai definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan seorang guru yang diberi tugas tambahan sebagai seorang pemimpin yang ditunjuk berdasarkan beberapa pertimbangan oleh yayasan maupun lembaga pemerintahan untuk tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

2. Syarat-Syarat Menjadi Kepala Madrasah

Untuk menjadi kepala madrasah tidak mudah dan banyak tugas yang akan diemban, maka dari itu tidak sembarangan orang dapat ditunjuk menjadi kepala madrasah, ada beberapa syarat-syarat yang harus dipenuhi selain ijazah (yang merupakan syarat-syarat formal) namun selain itu juga terdapat pengalaman kerja seperti menjadi guru dan kepribadian serta kecakapan seperti memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan kondisi lembaga yang akan dipimpin, serta memiliki sifat mulia, jujur, adil dan dapat dipercaya, suka menolong, membantu guru apabila ada kesulitan menjalankan tugas, mengatasi kesulitan-kesulitan, supel, ramah, tegas, konsekuen tidak kaku sesuai dengan kondisi permasalahan dan lain sebagainya. Menurut H.M. Daryanto, ada beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah, sebagai berikut:

³⁰ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 126.

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan atau peraturan pemerintah
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama lembaga yang sejenis dengan madrasah yang akan ia pimpin
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama bagi kepentingan lembaga pendidikan yang ia pimpin
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan lembaga yang ia pimpin
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik, untuk kemajuan dan pengembangan lembaga yang ia pimpin.³¹

Dari syarat-syarat diatas, maka dapat disimpulkan sebagai kepala madrasah ia harus mampu melaksanakan kegiatan administrasi madrasah, memiliki kompetensi keguruan, *leadership*, sifat-sifat yang mulia dan lain sebagainya.

3. Fungsi Kepala Madrasah

Pada suatu lembaga pendidikan, kepala madrasah merupakan figur serta kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan madrasah. Dalam hal ini, kepala madrasah dituntut untuk meningkatkan tanggung jawab dan kekuasaan (otoritasnya) dalam mengembangkan madrasah,

³¹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 92.

kurikulum, keputusan personel, meningkatkan akuntabilitas kemajuan dan keberhasilan siswa serta berbagai macam program madrasah lainnya.

Menurut Nur Kolis, peran kepala madrasah memiliki berbagai macam fungsi, diantara lain sebagai berikut:³²

a. Kepala madrasah sebagai *evaluator*

Dalam lembaga pendidikan, kepala madrasah harus melakukan langkah awal yakni melakukan pengukuran seperti kerajinan, kehadiran serta pribadi para pendidik dan tenaga kependidikan, dan siswa. Setelah melakukan pengumpulan data tersebut, kepala madrasah hendaknya melakukan pertimbangan serta membandingkannya dan kemudian dilakukan evaluasi. Evaluasi yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah yakni evaluasi terhadap program madrasah, perlakuan guru terhadap peserta didik, perlengkapan belajar, hasil belajar, dan latar belakang pendidikan dan tenaga kependidikan.

b. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Menjadi kepala madrasah, memiliki tanggung jawab untuk melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengoordinasikan (*planning, organizing, actuating, dan controlling*). Dalam hal *planning* atau merencanakan ini berkaitan dengan menetapkan tujuan serta strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Organizing* atau mengorganisasikan berkaitan

³² Kolis, *Manajemen Berbasis Sekolah ; Teori, Model Dan Aplikasi*, 120–122.

dengan mendesain dan membuat struktur-struktur organisasi seperti pada saat memilih orang-orang yang kompeten dan ahli dalam bidangnya untuk melaksanakan pekerjaan tersebut serta mencari sumber daya manusia yang pendukung yang sesuai dengan kriteria madrasah. *Actuating* atau menggerakkan yakni suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia melaksanakan tugasnya secara ikhlas dan suka rela guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan diharapkan oleh madrasah. *Controlling* atau mengontrol yaitu membandingkan apakah tugas yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan madrasah.

c. Kepala madrasah sebagai administrator

Kepala madrasah memiliki dua tugas utama yakni sebagai pengendali struktur dan pelaksana administrasi substantif. Sebagai pengendali utama, kepala madrasah bertugas untuk mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa akan berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut, dan juga dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan. Dan sebagai pelaksana administrasi substantif, kepala madrasah untuk melaksanakan administrasi kurikulum, personalia, kesiswaan, sarana prasarana, keuangan, hubungan dengan masyarakat, serta administrasi umum.

d. Kepala madrasah sebagai supervisor

Sebagai kepala madrasah, ia berkewajiban untuk memberikan bimbingan atau pembinaan kepada para pendidik dan tenaga

kependidikan serta administrator lainnya. Namun, pembinaan tersebut dilakukan kepala madrasah setelah ia membina dirinya sendiri. Dalam melakukan supervisi, kepala madrasah dalam melaksanakannya dengan meninjau langsung kegiatan belajar didalam kelas, didalam kantor tempat bekerja pendidik dan tenaga kependidikan, dan lain sebagainya.

e. Kepala madrasah sebagai leader

Sebagai leader, maka kepala madrasah haruslah mampu untuk melaksanakan kewajibannya dengan teliti dan baik guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

f. Kepala madrasah sebagai inovator

Sebagai inovator, maka kepala madrasah hendaklah melaksanakan pembaruan-pembaruan pelaksanaan pendidikan, seperti pembaruan kurikulum dengan cara memperhatikan potensi-potensi kebutuhan konsumen didaerah setempat madrasah beroperasi ataupun pembaruan terhadap strategi proses belajar mengajar.

g. Kepala madrasah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah dituntut untuk memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan dan administrator lainnya sehingga mereka lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya guna meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Motivasi ini dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, seperti memberikan *reward* (hadiah) atau hukuman baik fisik

maupun non fisik. Akan tetapi, dalam memberikan motivasi, hendaklah kepala madrasah mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakan.

4. Kompetensi Kepala Madrasah

Dalam menjalankan tugas, seorang kepala madrasah hendaknya mempunyai suatu visi kelembagaan, memiliki kemampuan konseptual yang jelas, serta memiliki keterampilan dalam menjalin hubungan antar manusia, serta menguasai berbagai aspek-aspek teknis dan substantik. Menurut Wahyudi, kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah meliputi manajerial, merencanakan program, merumuskan visi, hubungan masyarakat, komunikasi dan kerja sama, mengelola sumber daya madrasah, mengelola konflik serta pengambilan keputusan.³³

Untuk mewujudkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien didalam lembaga pendidikan, maka kepala madrasah dituntut mampu melakukan analisis jabatan untuk jangka panjang. Melalui proses analisis, kepala madrasah dapat menentukan bagaimana struktur organisasi madrasah yang sesuai dengan prosedur, mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan bidangnya serta berbagai kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya.

³³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)* (Bandung: Alfabeta, 2009), 28.

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan menurut KBBI adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan, upaya meningkatkan mutu Bahasa agar dapat dipakai untuk berbagai keperluan yang ada dimasyarakat modern; masyarakat berproses untuk melakukan kegiatan bersama guna memenuhi kebutuhannya.³⁴ Ada beberapa pengertian pengembangan menurut para ahli. Menurut Hasibuan, pengembangan ialah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan maupun jabatan melalui pelatihan dan pendidikan.³⁵ Adapun menurut Rivai dan Sagala, pengembangan adalah salah satu cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, seperti ketertinggalan pegawai.

Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan aktivitas serta cara untuk meningkatkan dan memelihara kompetensi (kemampuan, keahlian dan pengetahuan) pendidik dan tenaga kependidikan guna meningkatkan mutu dan pencapaian tujuan madrasah yang bersangkutan.

Definisi sumber daya manusia menurut para ahli tentunya bermacam-macam. Edy Sutrisno dalam bukunya ia menjelaskan sumber daya manusia yaitu satu-satunya sumber daya yang memiliki keinginan, akal

³⁴ “Kamus Besar Bahasa Indonesia, “Pengembangan” Diakses.”

³⁵ Sanusi Silitonga, *Manajemen SDM Perguruan Tinggi: Pendekatan Kepemimpinan Profesional*, 117.

dan perasaan, pengetahuan, keterampilan, karya (rasio, rasa, dan karsa, daya dan dorongan).³⁶ Adapun menurut Schermerhorn, sumber daya manusia merupakan seorang, individu, dan suatu kelompok yang membantu madrasah menghasilkan barang maupun jasa. Sedangkan menurut Nawawi, sumber daya manusia yaitu seseorang yang bekerja dan berfungsi sebagai asset suatu organisasi atau madrasah yang jumlahnya dapat dihitung (kuantitatif).³⁷

Berdasarkan pengertian menurut beberapa para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah seorang maupun sekelompok orang yang menjadi motor penggerak suatu lembaga pendidikan khususnya madrasah yang bersangkutan untuk menghasilkan suatu barang maupun jasa yang berkualitas.

Dari beberapa pengertian pengembangan dan sumber daya manusia diatas, Werner dan Desimone mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia ialah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan terencana untuk memberikan kesempatan kepada staff tenaga pendidik dan kependidikan untuk mempelajari keahlian yang diperlukan guna memenuhi persyaratan kerja dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang.³⁸ Jadi, pengembangan sumber daya manusia merupakan serangkaian proses untuk menambah potensi dan kemampuan individu, kelompok atau lembaga.

³⁶ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3.

³⁷ Mega Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep Dasar & Teori*, 11.

³⁸ Asnaini, Fatimah Yunus, and Miko Polindi, *Pengembangan SDM Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan* (Depok: Rajawali Press, 2020), 18.

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia sangat mutlak dilakukan, hal ini terlihat dari berbagai manfaat yang dapat dipetik dari hasil pengembangan yang dilakukan. Baik bagi lembaga pendidikan, karyawan tenaga pendidik dan kependidikan, serta bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan kerja yang baik dengan tujuan meningkatkan produktivitas kerja dilembaga pendidikan secara keseluruhan. Ada tujuh manfaat pengembangan sumber daya manusia, yakni:³⁹

- a. Peningkatan produktivitas kerja lembaga pendidikan secara merata dan keseluruhan. Hal ini terjadi sebab meningkatnya tekad karyawan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, koordinasi antar karyawan yang lancar sehingga dapat bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- b. Terwujudnya hubungan kerja yang serasi antara atasan dan bawahan, seperti pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap saling menghargai, dewasa dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan secara cepat dan tepat, hal ini terjadi karena kepala sekolah melibatkan tenaga pendidik dan kependidikan yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak hanya sekedar diperintah oleh kepala sekolah.

³⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 183–184.

- d. Meningkatkan semangat kerja tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan lainnya dalam lembaga pendidikan dengan komitmen yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya kepemimpinan yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif guna memperlancar proses perumusan kebijaksanaan lembaga pendidikan dan operasionalnya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional yang memiliki dampak akan tumbuhnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan antar tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan yang lainnya.

Disamping manfaat bagi lembaga pendidikan, pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia juga bermanfaat bagi para anggota lembaga pendidikan, sebagai berikut:⁴⁰

- a. Membantu tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan lainnya dalam membuat keputusan dengan lebih baik;
- b. Timbulnya dorongan dalam diri tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan lainnya untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya;
- c. Meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan lainnya dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi;

⁴⁰ Ibid., 184–185.

- d. Meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan lainnya untuk mengatasi stress, frustasi, dan konflik yang sedang terjadi, dengan cara memperbesar rasa percaya pada diri sendiri;
- e. Semakin besarnya tekad tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan lainnya untuk lebih mandiri;
- f. Meningkatnya kepuasan kerja;
- g. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan lainnya; dan
- h. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.

Adapun manfaat besar yang diperoleh dari penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia guna penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan lainnya. Hal tersebut terjadi karena:⁴¹

- a. Ketaatan semua pihak atas berbagai ketentuan yang bersifat normatif;
- b. Terjadinya komunikasi yang efektif;
- c. Menjadikan organisasi menjadi tempat ternyaman dan menyenangkan untuk berkarya;
- d. Adanya berbagai persepsi tugas-tugas yang harus diselesaikan;
- e. Adanya iklim yang baik bagi pertumbuhan pegawai.

⁴¹ Ibid., 185.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan ialah suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki serta mengembangkan perilaku, sikap, keterampilan, kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan keinginan lembaga. Hal ini dilaksanakan bagi staff baru agar setiap individu dapat menjalankan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, serta dilaksanakan pula bagi staff lama sebagai upaya meningkatkan pelaksanaan tugas yang telah dibebankan sebelumnya.⁴²

Dalam Al-Qur'an surah Ar-Ra'd ayat 11, yang berbunyi:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “Bagi manusia dan malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, dimuka dan dibelakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain dia.” (QS. Ar-Ra'd: ayat 11).⁴³

Ayat Al-Qur'an diatas menjelaskan mengenai pengembangan sumber daya manusia, dengan adanya pengembangan sumber daya

⁴² Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 88.

⁴³ *Al-Qur'an Surah Ar-Ra'd Ayat 11* (Bandung: Jabal, n.d.), 250.

manusia yang terencana dengan baik dapat dinilai sebagai upaya bentuk perubahan.

Cara yang dapat ditempuh dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada di madrasah meliputi:⁴⁴

a. Pembinaan Akademis

Kegiatan lembaga pendidikan dalam pembinaan akademis terhadap pendidik dilakukan dengan cara penguasaan materi pembelajaran, dan penguasaan keterampilan pedagogis dalam mengelola kegiatan belajar mengajar melalui pelatihan yang relevan, menanamkan budaya berprestasi bagi pendidik, dan menumbuhkan budaya kerja keras, budaya belajar serta budaya membangun diri.

b. Pemberdayaan Tenaga Kependidikan

Pemberdayaan tenaga kependidikan ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan, keterampilan, dan menumbuhkan sikap yang membangun bagi lembaga pendidikan dalam rangka mencapai tujuan. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan yakni merumuskan tugas dan tanggung jawab masing-masing staff, melakukan supervisi secara berkala, memberikan tugas tambahan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

c. Pembinaan Karir

⁴⁴ “Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jurnal Pendidikan Dasar, Diakses <https://scholar.google.com/citations?user=YQGgRBsAAAAJ&hl=id&oi=sra> & Pada 29 Agustus 2021,” *Jurnal Pendidikan Dasar*, no. Jilid 12 (2010): 29.

Pembinaan karir dapat ditempuh dengan cara menciptakan situasi dan kondisi yang mendukung agar dapat mencapai janjang karir dengan tepat waktu sesuai peraturan yang berlaku. Hal ini dapat berjalan dengan baik karena adanya situasi dan kondisi yang teratur. Upaya yang dilakukan dalam pengembangan karir yakni menanamkan budaya tepat waktu serta menyediakan fasilitas yang mendorong semangat kerja tenaga pendidik dan kependidikan.

4. Peran Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya

Manusia

Peran menurut KBBI adalah tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.⁴⁵ Kemudian kepala madrasah menurut Sudarwan Danim yaitu guru yang mendapatkan tugas tambahan.⁴⁶ Sedangkan menurut Daryanto, kepala madrasah merupakan pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yang dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan maupun pemerintah.⁴⁷ Jadi, peran kepala madrasah adalah tingkah laku yang dimiliki oleh seorang pemimpin madrasah yang telah diberi tugas tambahan oleh yayasan ataupun pemerintah.

Peranan kepala madrasah dilembaga pendidikan sangat penting bagi pendidik dan tenaga kependidikan serta murid. Pada umumnya, kepala

⁴⁵ Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III*, 854.

⁴⁶ Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, 145.

⁴⁷ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, 136.

madrasah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin dibidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, perencanaan administrasi madrasah, perlengkapan serta organisasi madrasah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar madrasah, maka kepala madrasah akan menjadi kunci utama akan keberhasilan tujuan lembaga pendidikan. Dalam hal ini, cara kerja kepala madrasah dan cara ia memandang serta melaksanakan perannya dipengaruhi oleh kepribadian kepala madrasah itu sendiri, persiapan dan pengalaman profesionalnya serta ketetapan yang dibuat oleh madrasah dibidang pengajaran.⁴⁸ Jadi, Kepala madrasah memegang peran penting dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada didalamnya. Adapun langkah-langkah dalam pengembangan bagi guru dan karyawan dalam lembaga pendidikan bisa dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Sasaran

Dalam melakukan pengembangan, hendaknya lembaga pendidikan menetapkan secara jelas sasaran apa yang ingin dicapai. Dalam hal ini kepala madrasah harus berfikir apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skill*), meningkatkan kecakapan memimpin (*manager skill*) dalam organisasi pendidikan dan *conceptual skill*.

⁴⁸ Euis Karwati and Donni Juni Priansa, *Kinerja Dan Profesionalisme Kepala Sekolah* (Jakarta: Alfabeta, 2013), 166.

b. Kurikulum

Lembaga pendidikan harus menetapkan kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan tersebut. Kurikulum ini harus ditetapkan secara sistematis dan jelas agar sasaran dari pengembangan tersebut optimal.

c. Sarana

Sarana yang dimaksud yakni penyediaan tempat dan alat-alat atau perlengkapan berdasarkan prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai. Misalnya lokasi pengembangan hendaknya strategis, tenang, nyaman dan tidak mengganggu lingkungan.

d. Peserta

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah yang dapat mengikuti kegiatan pengembangan tersebut seperti menentukan usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, riwayat hidup dan lain sebagainya.

e. Pelatih

Pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoritis dan praktis) bukan berdasarkan teman atau saudara. Dengan adanya pelatih yang *qualified* sesuai dengan yang dibutuhkan, maka hal tersebut akan menghasilkan peserta pengembangan yang baik.

f. Pelaksanaan

Pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar yakni pelatih memberikan materi mengenai cara pengajaran hingga proses belajar mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.⁴⁹

C. Faktor Penghambat dan Solusi Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Faktor Penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam pengembangan sumber daya manusia tentunya memiliki faktor penghambat atau kendala. Menurut KBBI, faktor merupakan suatu hal (keadaan, peristiwa) yang menyebabkan atau mempengaruhi terjadinya sesuatu.⁵⁰ Sedangkan penghambat menurut KBBI adalah seseorang yang menghambat terjadinya sesuatu.⁵¹ Hal yang berhubungan dengan hambatan yakni kendala. Kendala merupakan suatu halangan atau rintangan yang membatasi lembaga dalam mencapai tujuan atau keinginan yang tidak dapat dicapai.

Kendala-kendala yang mempengaruhi pengembangan menurut Masram dan Mu'ah sebagai berikut.⁵²

⁴⁹ Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, 62.

⁵⁰ “Kamus Besar Bahasa Indonesia, “Faktor, Diakses Pada,” Agustus 2021, <https://Kbbi.Web.Id/Faktor>.

⁵¹ Kamus Besar Bahasa Indonesia, “Penghambat, Diakses Pada 5 Agustus 2021 Melalui <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/penghambat>.

⁵² Masram and Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), 113.

a. Peserta

Peserta pengembangan atau staff tenaga pendidik dan kependidikan merupakan faktor utama berhasil atau tidaknya suatu pengembangan. Dalam hal ini, lembaga pendidikan harus benar-benar menyeleksi staff nya untuk mengikuti pengembangan yakni melalui sebuah pelatihan.

b. Pelatih atau Instruktur

Pelatih atau instruktur ini merupakan seseorang yang akan memberikan pelatihan kepada staff tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam hal ini, pelatih harus memiliki kompetensi yang baik, karena jika pelatih kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan maka ilmu yang mereka bagikan kepada staff yang dilatih tidak akan maksimal.

Pelatih ini dapat dipilih dari luar maupun dari dalam lembaga pendidikan tersebut. Dalam hal ini, masing-masing sumber pelatih memiliki kekurangan dan kelebihan, oleh karena itu pelatih ini bisa dipilih dari keduanya yakni baik dari dalam atau dari luar lembaga pendidikan yang bersangkutan.

c. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas dalam pengembangan sumber daya manusia ini merupakan hal yang sangat penting, karena dengan adanya dukungan sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang positif.

Sarana dan prasarana tersebut meliputi lokasi yang akan digunakan, pelatih yang berbakat, dan kelengkapan lainnya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pengembangan.

d. Dana pengembangan

Dana pengembangan merupakan hal yang mempengaruhi terlaksananya suatu pelatihan. Apabila lembaga tersebut memiliki dana pengembangan yang cukup, maka lembaga pendidikan akan dengan mudah melaksanakan suatu pengembangan dengan cara mengadakan pelatihan, memiliki pelatih atau instruktur yang berkompeten, melengkapi fasilitas penunjang dalam pengembangan, dan lain sebagainya.

2. Solusi dari Faktor Penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kebijakan mengenai pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan merupakan cara yang harus diambil oleh kepala madrasah guna memaksimalkan kinerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Memecahkan suatu permasalahan tentu saja memerlukan teknik ilmiah. Ada 6 tahap pengambilan keputusan yang akan menjadi solusi dalam pengembangan sumber daya manusia, yakni sebagai berikut:⁵³

a. Menetapkan sasaran

⁵³ Eliana Sari, *Seri Manajemen Organisasi: Buku 2 Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi; Mengoptimalkan Peran Komunikasi Dalam Perubahan Organisasi* (Jakarta: Jayabaya University Press, 2007), 8.

Suatu lembaga pendidikan perlu menetapkan tujuan dan sasaran dalam setiap bidang. Hal ini memiliki tujuan untuk mengukur keefektifan lembaga. Apabila suatu tujuan telah ditetapkan dengan jelas, maka kepala madrasah dapat mengukur apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

b. Menentukan persoalan

Suatu masalah atau persoalan terlihat dari hasil yang dicapai terlalu rendah atau terlalu tinggi dari tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika sasaran cukup realistis, tapi hasilnya belum mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka langkah berikutnya adalah mengembangkan beberapa alternatif untuk mengatasi kesulitan tersebut.

c. Mengembangkan Alternatif

Setelah madrasah menetapkan tujuan dan sasaran, serta menentukan persoalan, langkah selanjutnya yakni mengembangkan alternatif pemecahan, yakni menyusun beberapa pemecahan masalah, kemudian dipilih pemecahan yang paling baik.

d. Mengevaluasi Alternatif

Setelah kepala madrasah mengembangkan beberapa alternatif, maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi semua alternatif. Dalam hal ini, pengambilan keputusan ini guna memberikan hasil yang baik. Hasil yang diperoleh dari setiap alternatif harus dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

e. Memilih Satu Alternatif

Langkan ini merupakan cara yang akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah harus memilih satu alternatif yang paling dekat atau memungkinkan untuk memecahkan masalah atau memberikan solusi yang terbaik.

f. Melaksanakan Keputusan

Langkan terakhir yakni melaksanakan keputusan. Dalam hal ini kepala madrasah harus melaksanakan alternatif yang telah dipilih secara efektif agar terlaksana dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dan keputusan tersebut dalam pelaksanaannya tentu melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan. Jadi, kepala madrasah harus benar-benar mempertimbangkan lagi proses pengambilan keputusan yang telah diambil, terutama menyangkut kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan yang akan bertugas untuk melaksanakan keputusan tersebut.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan suatu data dan informasi serta berbagai hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, dan kemudian digunakan dengan tujuan tertentu.⁵⁴ Maka, penelitian ini menggunakan beberapa teknik penelitian yang berhubungan dengan metode penelitian sebagai landasan konseptual. Adapun metode penelitian yang digunakan sebagai berikut:

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan judul yang dibahas penelitian pada penelitian kali ini yaitu Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Kabupaten Sidoarjo, maka metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode kualitatif deskriptif.

Pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang lebih menekankan pada pengumpulan data yang sifatnya kualitatif (tidak berbentuk angka) dan menggunakan analisis kualitatif dalam pemaparan data, analisis data dan pengambilan kesimpulan.⁵⁵ Sedangkan menurut Lexy J. Moleong, penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan suatu data deskriptif berupa ucapan ataupun tulisan dari perilaku orang-orang yang diamati.⁵⁶ Sedangkan deskriptif merupakan data berbentuk perkataan tertulis

⁵⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan : Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 3.

⁵⁵ Albi Anggito and Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: CV. Jejak Publisher, 2018), 9.

⁵⁶ Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), 87.

ataupun lisan dari orang-orang serta adanya sikap yang sedang diamati, kemudian dilanjutkan dengan pengambilan kesimpulan universal yang bersumber pada riwayat kenyataan tersebut, maka dari itu analisis data yang digunakan bersifat induktif. Hasil analisis data tersebut kemudian akan dikembangkan dengan berbagai macam model. Penelitian deskriptif ini biasanya bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis suatu kenyataan dan ciri pada objek ataupun subjek yang diteliti secara tepat.⁵⁷

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan memperhatikan beberapa pertimbangan. Pertama, pendekatan kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan suatu fakta atau kenyataan. Kedua, pendekatan ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden. Dan ketiga, pendekatan ini peka dan dapat menyesuaikan diri.⁵⁸ Oleh karena itu, peneliti akan menganalisis mengenai Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan cara melakukan wawancara dan menganalisis dokumen yang diperoleh dari MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MI. Tarbiyatus Syarifah pusat atau unit 1 yang terletak di Jl. Raya A Yani Karangnongko RT. 05 RW.02 Desa Pekarungan Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo dan unit 2 berada di Karangnongko

⁵⁷ Hadari Nawawi and Mimi Martini, *Penelitian Terapan* (Yogyakarta: Rajawali Press, 1992), 73.

⁵⁸ AR Syamsuddin and Damaianti S. Vismaia, *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa* (Bandung: Rosdakarya, 2006), 73–74.

RT.03 RW.01 Desa Pekarungan Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. yang berstatus sebagai sekolah Swasta dan terakreditasi A. MI Tarbiyatus Syarifah menjadi lokasi penelitian yang dipilih karena ketertarikan peneliti mengenai keberhasilan peran kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia.⁵⁹

C. Sumber Data

Sumber data merupakan faktor penting dalam kualitas hasil penelitian. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih dekat mengenai hal-hal yang belum diketahui melalui data primer. Data primer adalah suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan guna untuk menggali informasi lebih lanjut terkait objek yang akan diteliti. Data primer ini berasal dari data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.

Wawancara merupakan suatu kegiatan berkomunikasi yang dilakukan dua orang atau lebih secara *langsung*, dimana salah satu pihak berperan sebagai *interviewer* dan pihak lainnya sebagai *interview* dengan tujuan tertentu.⁶⁰ Kegiatan wawancara dilakukan guna untuk mendapatkan suatu informasi terkait faktor penghambat dan faktor pendukung peran kepala madrasah. Kegiatan wawancara ini dilakukan secara offline pada kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.

⁵⁹ Dokumentasi Brosur Dan Website Di Akses Pada Hari Selasa, tanggal 22 Maret 2022

⁶⁰ Dokumentasi Brosur Dan Website Di Akses Pada Hari Selasa 22 Maret 2022

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik yang digunakan untuk memperoleh suatu data dan informasi yang diinginkan oleh peneliti. Informasi ini dapat diperoleh melalui berbagai metode seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi.⁶¹ Pada penelitian ini, untuk mendapatkan data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi merupakan kegiatan mengamati suatu objek yang akan diteliti agar mendapatkan informasi lebih lanjut. Melalui observasi, peneliti belajar mengenai perilaku, dan makna dari perilaku tersebut.⁶² Kegiatan observasi yang dilakukan oleh peneliti yakni kepada kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.

2. Wawancara

Wawancara merupakan suatu kegiatan tanya jawab yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide.⁶³ Kegiatan wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan data primer terkait peran kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia, faktor yang menghambat pengembangan sumber daya manusia beserta solusinya.

Peneliti melakukan metode wawancara secara langsung untuk mendapatkan data mengenai peran kepala madrasah dalam pengembangan

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan : Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 225.

⁶² Ibid., 226.

⁶³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan : Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, 231.

sumber daya manusia, faktor yang menghambat pengembangan sumber daya manusia beserta solusinya di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo. Informan pada wawancara ini yaitu kepala madrasah, dan tenaga kependidikan.

Tabel 3.1. Pedoman Wawancara

No.	Informan Penelitian	Pedoman Wawancara
1.	Kepala Madrasah	Profil, Visi Misi dan Tujuan MI. Tarbiyatus Syarifah, peran kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, faktor penghambat dan solusi yang dilakukan.
2.	Tenaga Kependidikan	Kegiatan pengembangan sumber daya manusia.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu kegiatan pencarian data berupa catatan, buku, transkrip, dll. Teknik dokumentasi ini sering digunakan dalam penelitian lapangan.⁶⁴ Peneliti menggunakan metode penelitian ini untuk mendapatkan data mengenai sejarah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo, Visi, Misi, Tujuan, struktur organisasi dan kepengurusan madrasah,

⁶⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 108.

prestasi madrasah tenaga pendidik dan kependidikan, dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia.

Tabel 3.2 Indikator Kebutuhan Data Dokumentasi

No.	Dokumen yang Dibutuhkan
1.	Dokumen profil madrasah, visi misi tujuan, dan sejarah madrasah di MI. Tarbiyatus Syarifah
2.	Jumlah Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MI. Tarbiyatus Syarifah
3.	Jumlah Peserta Didik di MI. Tarbiyatus Syarifah
4.	Foto Kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia

E. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan suatu kegiatan mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, dokumentasi, catatan lapangan dan lain sebagainya dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori yang telah ditentukan, menjabarkannya kedalam unit-unit, menyusun kedalam pola, memilah mana informasi yang penting dan harus dipelajari, dan memuat kesimpulan guna mempermudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁶⁵

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data Miles dan Hubberman yang terdiri dari empat tahapan yang harus dilakukan, yakni sebagai berikut:

⁶⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan : Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, 244.



Bagan 3.1 Skema Model Miles dan Huberman

Berdasarkan skema diatas, terdapat beberapa tahapan analisis data sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan peneliti ketika penelitian masih berupa konsep kemudian dengan cara mengadakan kegiatan wawancara pada kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo secara langsung untuk mendapatkan suatu informasi.⁶⁶ Tahap awal pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan data mengenai peran kepala madrasah dan pengembangan sumber daya manusia. Lalu peneliti melakukan observasi awal untuk menemukan data mengenai fenomena yang terjadi di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo. Setelah memperoleh fenomena, peneliti memutuskan untuk melanjutkan penelitian di lokasi tersebut.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu kegiatan memilih poin-poin penting guna mendapatkan informasi yang jelas. Jadi, adanya reduksi data ini peneliti bisa merangkum, memilah data, membuat klasifikasi, dan membuang data yang tidak diperlukan.⁶⁷ Maka setelah peneliti

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Danu Eko Agustinova, *Memahami Metode Penelitian Kualitatif: Teori & Praktik* (Yogyakarta: Calpulis, 2015), 64.

mendapatkan informasi mengenai peran kepala madrasah dan pengembangan sumber daya manusia, selanjutnya data yang diperoleh tersebut di rangkum, dan memilah hal-hal yang dianggap perlu dan penting untuk dicantumkan pada laporan penelitian.

3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan kegiatan mengelompokkan data yang telah di reduksi. Penyajian data hasil wawancara disajikan dalam bentuk deskriptif terkait penjelasan hasil wawancara yang dilakukan pada kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo.

Setelah data mengenai peran kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia direduksi, tahap selanjutnya yaitu penyajian data atau *display*. Selain itu, penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam bentuk: uraian singkat, bagan, tabel, ataupun grafik, *flowchart* dan lain sebagainya.⁶⁸

4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi Data

Penarikan kesimpulan merupakan suatu kegiatan menganalisis yang lebih memfokuskan pada penafsiran data yang telah disajikan. Setelah menyajikan data mengenai peran kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia, tahap terakhir yakni menarik kesimpulan dari data tersebut yakni dengan cara menyimpulkan dari semua data yang telah diperoleh sebelumnya seperti hal-hal penting yang terkandung dalam data penelitian. Data yang telah didesain, lalu disusun dalam bentuk

⁶⁸ Ibid, 65.

naratif dan disimpulkan, sehingga memperoleh makna yang berbentuk tafsiran atau argumentasi dari data tersebut.⁶⁹

F. Keabsahan Data

Alat penelitian yang umum dipakai yakni wawancara dan observasi ini mengandung banyak kelemahan apabila tidak dilakukan secara terbuka, dan jika tanpa kontrol dan sumber data yang kurang layak serta keterbatasan pengetahuan peneliti maka akan mempengaruhi keakuratan hasil penelitian. Pada hal ini, menentukan keabsahan adalah jawaban atas pertanyaan peneliti, dan bagaimana peneliti meyakinkan pembaca bahwa penelitian tersebut memiliki nilai dan kegunaan.⁷⁰ Untuk meningkatkan kredibilitas dalam penelitian, peneliti menggunakan:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber data merupakan sebuah cara untuk mencari kebenaran dengan menggunakan berbagai macam metode dan sumber data yang diperoleh. Dalam tekniknya, model penelitian ini membandingkan hasil wawancara dengan pengamatan, membandingkan antara yang dikatakan pribadi dengan saat dikemukakan pada umum.

⁶⁹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2008), 183.

⁷⁰ Praktis Mardawani, *Penelitian Kualitatif: Teori Dasar & Analisis Data Dalam Perspektif Kualitatif* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 83.

2. Triangulasi Metode

Triangulasi ini digunakan untuk mengecek hasil penelitian dengan teknik pengumpulan data yang berbeda, yakni metode observasi, wawancara dan dokumentasi sehingga peneliti dapat memperoleh data yang valid.⁷¹



⁷¹ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

1. Sejarah dan Profil MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

MI. Tarbiyatus Syarifah merupakan madrasah swasta yang berdiri sejak tahun 1972. Madrasah ini berada dibawah naungan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU dan manajemen pendidikannya dikelola secara mandiri oleh Yayasan Tarbiyatus Syarifah. MI. Tarbiyatus Syarifah memiliki dua unit gedung, yakni gedung satu beralamatkan di Jl. Raya A.Yani Karangnongko RT. 05 RW.02 Desa Pekarungan Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur. Sedangkan gedung dua beralamatkan di Jl. Karangnongko RT. 03 RW.01, Desa Pekarungan, Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo, dengan kode pos 61258.⁷²

MI. Tarbiyatus Syarifah ini memiliki Nomor pokok sekolah nasional (NPSN) 60717067 dan juga nomor statistik madrasah (NSM) 11123551550126. Lembaga ini menyandang status akreditasi A sejak tahun 2016 – sekarang.

Untuk menghubungi MI. Tarbiyatus Syarifah dapat dilakukan dengan cara mengunjungi madrasah secara langsung dialamat yang tertera dan juga bisa melalui nomor telepon madrasah (031) 8832343, dan juga bisa

⁷² Dokumentasi Brosur dan Website diakses pada tanggal 22 Maret 2022

melalui email PPDB.MITS@gmail.com. MI. Tarbiyatus Syarifah memiliki website dan beberapa akun sosial media untuk menunjang eksistensi lembaga, yakni akun facebook yang bernama MI Tarbiyatus Syarifah.Official, akun Instagram yang bernama mitarbiyatussyarifah.official, akun youtube yang bernama MI Tarbiyatus Syarifah dengan 762 subscriber dan 493 vidio pembelajaran, wisuda, tashin serta kegiatan lainnya, dan website mitssekolahku.mysch.id.

Letak geografis MI. Tarbiyatus Syarifah sangat mudah untuk diakses. Madrasah ini mempunyai dua gedung, dan keduanya berada di tempat yang cukup strategis yakni terletak di seberang jalan raya dan ditengah komplek, dimana hal ini akan mempermudah MI. Tarbiyatus Syarifah untuk ditemukan. MI. Tarbiyatus Syarifah. Untuk lebih jelas letaknya, yakni sebagai berikut:

a. Lokasi gedung I:

Letak gedung 1 MI. Tarbiyatus Syarifah berada disebelah utara area pertokoan Thai tea, konter dan lain sebagainya, kemudian berada di sebelah selatan Kampong Roti, lalu berada disebelah barat Perumahan Town House Sukodono, dan disebelah timur adalah permukiman warga

b. Lokasi Gedung II:

Letak gedung 2 MI. Tarbiyatus Syarifah berada disebelah utara dan timur area perkampungan dan sungai, serta berada disebelah selatan dan barat area persawahan desa Karangnongko.

2. Visi dan Misi MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

a. Visi MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo⁷³

“UNGGUL BERPRESTASI DAN KOMPETITIF”

b. Misi MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

Menjadi suatu lembaga dasar yang membentuk generasi yang berprestasi yang berakhlakul Karimah

3. Tujuan MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

Mengacu pada visi dan misi madrasah, serta tujuan umum pendidikan madrasah. Tujuan madrasah dalam mengembangkan pendidikan ini sebagai berikut:⁷⁴

- a. Meningkatkan perilaku yang berakhlakul karimah.
- b. Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT.
- c. Meningkatkan imtak dan iptek
- d. Meningkatkan keterampilan siswa dengan bakat serta minat.
- e. Meningkatkan kepribadian manusia seutuhnya

⁷³ Dokumentasi Brosur Dan Website Di Akses Pada Hari Selasa, tanggal 22 Maret 2022

⁷⁴ Dokumentasi Brosur Dan Website Di Akses Pada Hari Selasa, tanggal 22 Maret 2022

- f. Mempersiapkan siswa yang unggul berprestasi, mampu menatap masa depan yang cemerlang.
- g. Meningkatkan siswa yang mampu membaca Al-qur'an dengan fasih dan benar
- h. Meningkatkan kualitas tahfidzul qur'an yang berkesinambungan.
- i. Meningkatkan profesionalisme personal.

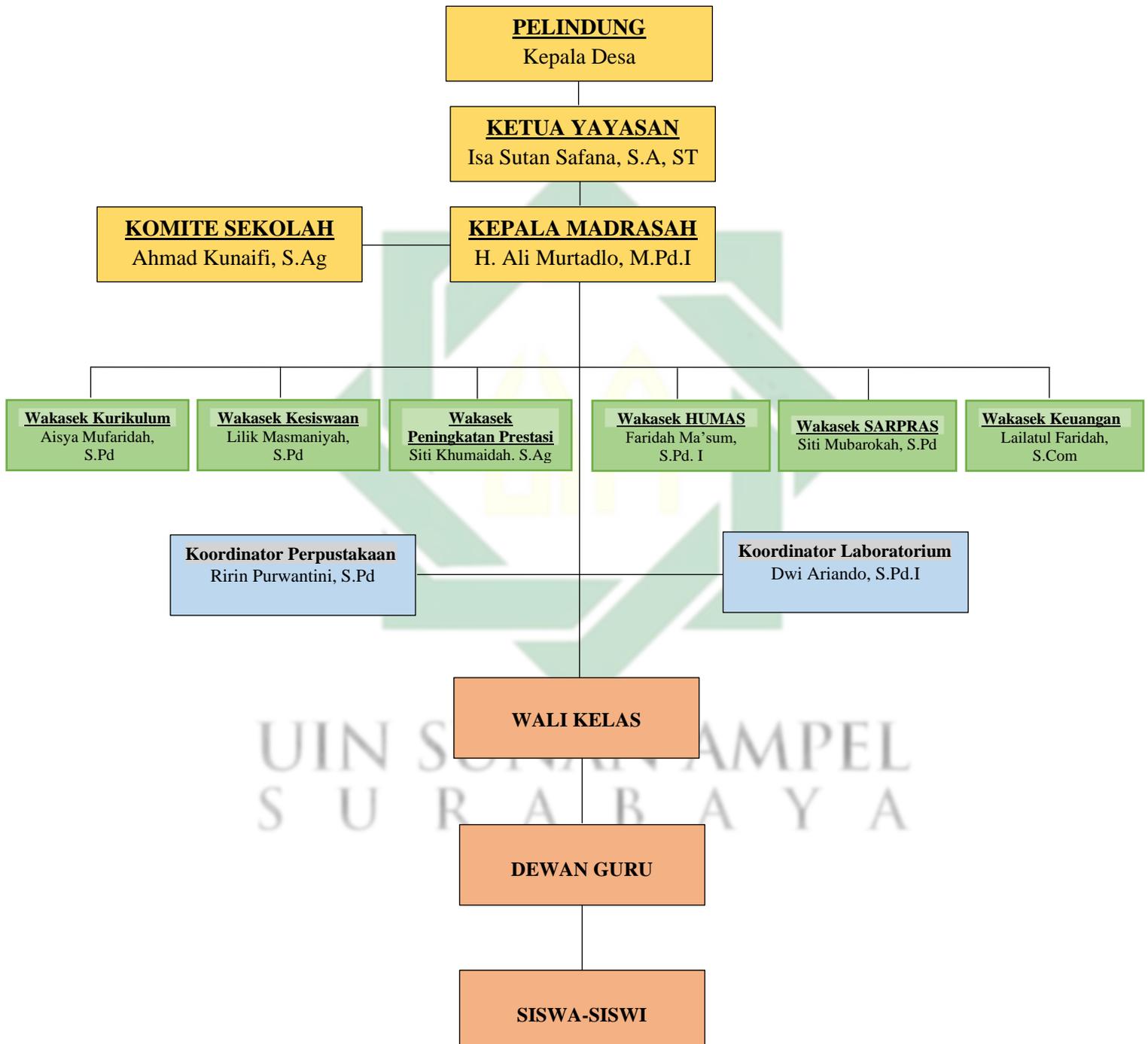
4. Struktur Organisasi di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

**STRUKTUR ORGANISASI
MI TARBIYATUS SYARIFAH
Program Islamic Full Day School⁷⁵**

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁷⁵ Dokumentasi papan struktur organisasi di MI. Tarbiyatus Syarifah pada hari Selasa tanggal 22 Maret 2022

Bagan 4.1 Struktur Organisasi
Selengkapnya berada dilampiran



B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini merupakan hasil jawaban dari penelitian yang berisikan pembahasan jawaban atas pertanyaan yang ada dalam fokus penelitian yang peneliti angkat yakni mengenai “Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia”

1. Peran Kepala Madrasah di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

Strategi kepala madrasah dilembaga pendidikan merupakan peran yang paling penting untuk kemajuan madrasah. Seperti yang dikatakan oleh bapak Ali Murtadlo selaku kepala madrasah di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

“Saya menganggap sebagai kepala madrasah merupakan tugas tambahan saja dan pada intinya tetap guru. Saya harus mengerti bagaimana cara mengelola jumlah guru sesuai apa apa yang kita harapkan, misalnya saya punya harapan bagaimana sekolah itu bisa maju, bagaimana sekolah saya peserta didiknya bisa banyak, bagaimana sekolah saya bisa meraih prestasi diluar dan tidak terkalahkan, bagaimana saya mempunyai peserta didik yang tahfidzul qur’an, bagaimana saya mempunyai peserta didik yang berakhlakul Karimah, dan lain sebagainya”.⁷⁶

“Setiap pagi sebelum kegiatan KBM pak Ali selalu menjadwalkan *Briefing* selama 15 menit. Ada beberapa hal yang disampaikan, seperti informasi hari ini ada tamnahan apa, acara apa, kemudian hal-hal yang perlu disampaikan ke siswa apa, ke wali murid juga, supaya tidak lupa”.⁷⁷

Kepala madrasah memiliki berbagai macam peran untuk menjadikan lembaga pendidikannya maju dan berprestasi, yakni:

⁷⁶ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo) pada hari Jum’at, 14 Januari 2022.

⁷⁷ Wawancara secara online dengan Ibu Vitria (Staff Administrai MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo) pada hari Rabu, 23 Januari 2022.

a. Kepala madrasah sebagai evaluator

Salah satu rangka mengembangkan kualitas sekolah salah satunya adalah dengan menjaga kualitas kinerja pendidik dan kependidikan. Seperti yang dikatakan oleh kepala madrasah MI Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo, yaitu:

“Saya setiap hari berangkat ke sekolah, kecuali kalau ada kegiatan di luar sekolah atau kegiatan yang urgent saya tidak di sekolah. Saya berangkat ke sekolah untuk meninjau kerajinan dan kehadiran para pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa. Dengan melihat itu, saya bisa melakukan evaluasi. Dan evaluasi yang biasa saya lakukan yakni evaluasi terhadap program madrasah, perlakuan guru terhadap peserta didik, perlengkapan belajar, hasil belajar”⁷⁸

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa untuk menjaga sumber daya manusia yakni tenaga pendidik dan kependidikan, kepala madrasah senantiasa meninjau secara langsung mengenai kehadiran dan kerajinan para pendidik dan kependidikan. Selain itu, kepala madrasah juga meninjau proses belajar mengajar di setiap kelas guna untuk mengetahui perkembangan peserta didik, perlakuan pendidik terhadap peserta didik, metode ajar para pendidik serta sarana prasarana yang ada di dalam kelas sebagai penunjang proses belajar mengajar. Hal tersebut dilakukan kepala madrasah sebagai bahan evaluasi.

b. Kepala madrasah sebagai manajer

Sebagai seorang manajer, kepala madrasah memiliki tugas untuk melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan,

⁷⁸ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo) pada hari Jum'at, 14 Januari 2022.

dan mengoordinasikan (*Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*).

Dalam hal merencanakan, kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah memastikan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan lembaga agar lebih mudah dalam mencapai tujuan lembaga.⁷⁹ Seperti yang dikatakan oleh kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah:

“agar kita dapat mencapai tujuan yang kita inginkan, kita merekrut calon pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan lembaga, dan untuk guru-guru yang lama kita adakan pelatihan agar semuanyaimbang”⁸⁰

Dalam mengorganisasikan atau *organizing*, kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan bidang pendidik dan tenaga kependidikan.

“saya menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan riwayat pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan saya agar lebih mudah untuk mencapai tujuan lembaga. Dan struktur organisasi tersebut pastinya telah dirundingkan terlebih dahulu dengan yayasan”

Dalam menggerakkan atau *actuating*, kepala madrasah melakukannya dengan cara mempengaruhi pendidik dan tenaga kependidikan agar menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan penuh tanggung jawab.

“Saya tidak menuntut guru itu selalu benar dan sempurna, saya selalu memberi wejangan supaya mereka melakukan tugasnya dengan ikhlas karena dengan sebuah keikhlasan akan menghasilkan sesuatu yang istimewa. Apabila ada kesulitan monggo dipaparkan, banyak rekan-rekan yang akan membantu”.

⁷⁹ Dokumentasi jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang direkrut sesuai dengan kebutuhan lembaga (Rincian Lengkap Dapat Dilihat Di Lampiran2)

⁸⁰ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum'at, 14 Januari 2022.

Dan untuk mengontrol atau *Controlling* kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah membandingkan hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh pendidik atau tenaga kependidikan dengan pedoman yang sudah ada. Seperti yang dikatakan oleh kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah

“Ada target sekolah yang harus dilakukan oleh guru agar mengetahui keberhasilan guru dalam proses pengajaran, kita harus melihat proses pembelajaran yang dilakukan supervisi dan dilihat dari administrasi guru bagaimana cara pengelolaan kelas, bagaimana guru menangani anak, bagaimana guru berbicara dengan anak, jika kita ingatkan dengan sopan dan santun serta memberikan solusi. Saya ingin guru saya menjadi rileks, kreatifitasnya kuat namun enjoy dan sebagainya”.⁸¹

c. Kepala madrasah sebagai administrator

Kepala madrasah memiliki tugas dalam pengendalian struktur dan pelaksanaan administrasi substantif. Kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah melakukan pengendalian struktur dengan cara menyerahkan pelaporan atau tugas-tugas kepada guru yang sesuai dengan kemampuannya. Seperti yang diungkapkan bapak Ali Murtadlo sebagai kepala madrasah:

“Untuk menyerahkan tugas dan pelaporan kepada guru, maka sebelumnya saya harus mengetahui latar belakang orang tersebut seperti dilihat ijazahnya, Tes mengajar, Jika guru lama dilihat pada saat supervisi kelebihannya dimana kekurangannya dimana. Dan apabila ada suatu ide, harus di tulis dan di komunikasikan jika oke, kemudian dibukukan dan dilanjutkan pelaksanaan, dari pelaksanaan tersebut dilihat prosesnya dulu, kemudian dievaluasi sejauh mana keberhasilannya jika ada kendala, kendalanya dimana dan solusinya bagaimana. Untuk pelaksanaan kurikulum, personalia, kesiswaan, sarana prasarana, keuangan, hubungan masyarakat dan administrasi umum lainnya, saya serahkan

⁸¹ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum'at, 14 Januari 2022.

kepada wakil-wakil saya yang telah terpilih sesuai dengan riwayat pendidikan serta kemampuannya”.⁸²

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa kepala madrasah memiliki wakil-wakil yang telah ditugaskan untuk melaksanakan kurikulum dan lain sebagainya, pelaporan-pelaporan pembelajaran diserahkan kepada guru-guru yang telah ditunjuk sesuai dengan kemampuan dan riwayat pendidikannya.

d. Kepala madrasah sebagai supervisor

Supervisi dilembaga pendidikan tentunya pasti terjadi agar madrasah dapat berkembang dan memperbaiki kekurangan yang pernah terjadi. Akan tetapi kepala madrasah di MI. Tarbiyatus Syarifah tidak melakukannya sendiri, akan tetapi dibantu oleh beberapa wakil kepala madrasah. Seperti yang telah diungkapkan oleh bapak kepala sekolah bahwa:

“Sekolah memiliki TIM, tidak semuanya dievaluasi kepala madrasah sendiri. Jadi saya meminta tolong kepada wakil saya untuk supervisi sebagian, dan sebagainya lagi saya. Dari hasil supervisi wakil saya, kemudian saya analisa supaya kerja guru benar-benar valid walaupun tidak harus saya sendiri yang mensupervisi guru itu. Dan supervisi tidak dilakukan setiap hari, tidak setiap waktu, hanya saat-saat tertentu saja agar pendidik dan tenaga kependidikan tidak merasa bingung”⁸³

Maka dari uraian diatas dapat diketahui bahwa kepala madrasah tidak melakukan supervisi sendirian, tetapi kepala

⁸² Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum’at, 14 Januari 2022.

⁸³ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum’at, 14 Januari 2022.

madrasah dibantu dengan wakilnya, sebagian kepala madrasah dan sisanya wakil kepala sekolah. Setelah itu kepala madrasah melakukan analisa mengenai kinerja pendidik. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga kinerja pendidik.

e. Kepala madrasah sebagai leader

Sebagai seorang leader, kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah berusaha untuk melaksanakan kewajibannya dengan baik dan mengarahkan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut ungapannya:

“Saya disini leader, kalau saya sebagai pemimpin sudah saya arahkan namun tidak bisa saya arahkan, mau jadi apa lembaga ini nantinya. Saya memang tidak pernah marah, namun sudah seharusnya semua guru mengikuti arahan dari saya jika ada sesuatu hal dari saya tolong di ingatkan sebagai kepala sekolah namun dengan cara yang sopan dan santun karena kita didalam koridor yang sama, yang penting saling pengertian dan mengerjakan tugasnya masing-masing”.⁸⁴

f. Kepala madrasah sebagai inovator dan motivator

Kepala madrasah sebagai inovator tentunya harus memiliki ide baru untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh bapak Ali Murtadlo selaku kepala madrasah:

“Saya dan tim selalu berupaya untuk mengembangkan program yang ada disekolah terutama yang ada pada sumber daya manusianya, termasuk memikirkan cara agar guru-guru bisa menyesuaikan pembelajaran yang dilakukan secara daring, dengan memberikan pelatihan dan menambah fasilitas penunjang pembelajaran daring. Kemudian untuk motivasi, Saya tidak

⁸⁴ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum'at, 14 Januari 2022.

memberi tips tersendiri, yang penting guru-guru di motivasi di guyoni, di didik, di bina, tidak usah dimarahi, ada guru salah saya tidak marah, hanya saya ingatkan dengan cara yang santun, menjelaskan seharusnya begini. Saya tidak pernah menyalahkan, jika ada kesulitan, kesulitan nya dimana solusinya gimana yg penting guru tidak merasa terbebani, kalau saya bilang hari ini harus selesai awas kamu ya, nanti guru² mungkin selesai dengan hasil tidak optimal selesai nya dengan hati yang tidak ikhlas, jika diberi pengertian maka dengan kalimat-kalimat yang menyentuh maka akan selesai dengan lega ikhlas tanpa paksaan dan sempurna”⁸⁵

Untuk menjadi kepala madrasah di MI. Tarbiyatus Syarifah harus memiliki berbagai ketentuan, seperti yang dikatakan bapak Ali Murtadlo:

“Untuk menjadi kepala sekolah di MI. Tarbiyatus Syarifah, ia harus mempunyai 5 kompetensi, yaitu mempunyai kemampuan leadership, administrator, supervisor, manajer, dan evaluator, yang dapat mengembangkan lembaga pendidikan. Kemudian ada hal lain yang harus dimiliki juga seperti, jujur, amanah, fathonah dan tabligh serta memiliki pemikiran terdepan dan masa yang akan datang. Kemudian, kita juga lihat dari segi riwayat pendidikannya. Nah, untuk kandidat yang telah diajukan ya selebihnya tergantung yayasan.”

Jadi dapat kita ketahui, dalam pemilihan kepala madrasah di MI.

Tarbiyatus Syarifah ini dapat dilihat melalui riwayat pendidikan, memiliki kemampuan untuk menjadi seorang leade, administrator, supervisor, manajer, dan juga evaluator. Selain itu juga sebagai kepala madrasah harus mempunyai kemampuan untuk berfikit hal yang akan datang untuk mengembangkan lembaga pendidikan, jujur, amanah, fathonah, dan tabligh. Kemudian, dari data-data tersebut diserahkan kepada yayasan dan

⁸⁵ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) secara online melalui whatsapp pada hari Selasa, 22 Maret 2022.

akan dinilai lebih lanjut siapa yang akan menjadi kepala madrasah di periode selanjutnya.

2. Pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah

Sidoarjo

Pengembangan sumber daya manusia merupakan serangkaian proses untuk menambah potensi dan kemampuan individu, kelompok atau lembaga. Cara yang dapat ditempuh dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada di madrasah, antara lain sebagai berikut:

a. Pembinaan Akademis

Kepala madrasah selalu mengusahakan dan memberikan yang terbaik untuk madrasah, oleh karena itu di MI Tarbiyatus Syarifah selalu mengutamakan kualitas sumber daya manusia, seperti yang dikatakan oleh bapak Ali Murtadlo selaku kepala sekolah:

“Awal tahun madrasah membutuhkan pendidik dan tenaga kependidikan, dan kita panggil semua calon yang mendaftar, kita adakan tes tulis, dari hasil tes tersebut dipilih sesuai yang kita butuhkan sesuai dengan standar yang diharapkan madrasah dengan harapan bahwa dengan tes tersebut orang ini bisa meningkatkan kualitas pembelajaran lembaga”⁸⁶

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa langkah awal yang dilakukan untuk pembinaan akademik yaitu dengan memilih seorang pendidik yang benar-benar sesuai kualifikasi dan standar yang dibutuhkan oleh madrasah, karena kualitas pendidik dapat

⁸⁶ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo) pada hari Jum'at, 14 Januari 2022.

mempengaruhi kemajuan peserta didik. Kepala madrasah juga mengatakan bahwa:

“Di setiap kelas juga sering diadakan lomba cerdas cermat antar teman sekelasnya. Dan saya berharap dengan adanya lomba cerdas cermat, peserta didik semakin giat belajar dan bisa berprestasi”⁸⁷

Selain memilih pendidik yang berkompeten, kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah juga selalu menanamkan sikap ambisius pada peserta didik agar berprestasi, dengan cara mengadakan lomba cerdas cermat. Hal tersebut dirasa dapat memicu rasa semangat untuk giat belajar dan berprestasi.

“Masing-masing kelas memiliki 2 guru, yaitu guru kelas dan guru pendamping. Kami selalu mengarahkan anak-anak melakukan sholat dhuha, sholat dhuhur dan dzikir berjama'ah untuk mendekati diri kepada Allah, dan menanamkan kepercayaan bahwa harus ada Allah disetiap kegiatannya. Dan tidak lupa, anak-anak juga melakukan tadarus bersama atau membaca do'a do'a pilihan yang telah disepakati sebelumnya”.⁸⁸

Dengan menanamkan budaya mendekati diri kepada Allah bersama siswa-siswi, kepala madrasah ingin seluruh elemen lembaga selalu yakin setiap keberhasilan merupakan anugerah dari Tuhan yang maha Esa.⁸⁹

“Saya juga memberikan arahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk memberikan materi ajar melalui vidio yang di upload di youtube agar memudahkan anak-anak belajar

⁸⁷ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum'at, 14 Januari 2022.

⁸⁸ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum'at, 14 Januari 2022.

⁸⁹ Dokumentasi Foto Kegiatan Menanamkan Budaya Mendekatkan Diri Kepada Allah (Rincian Lengkap Dilihat Dilampiran 12)

dirumah. Biasanya guru-guru yang baru dan masih muda bagian editing supaya videonya makin bagus. Ada beberapa guru lama yang terpaut usia dan kesulitan untuk membuat vidio, maka guru-guru yang lain juga akan membantunya. Saling membantu untuk kemajuan MI kita”⁹⁰

“Setiap guru harus membuat materi yang disampaikan melalui vidio untuk di upload di channel youtube MI. Tarbiyatus Syarifah. Ada ruangan tersendiri untuk melakukan rekaman, dan juga ada tim nya sendiri dari luar yaitu anak multimedia. Jadi, untuk editor vidio pun tim kami yang melakukan, setiap ada acara yang cukup besar kami juga memanggil tim kami”.⁹¹

Jadi, dengan merekrut pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan lembaga dan memiliki bakat tertentu, hal tersebut membuat kepala madrasah mempercayai bahwa MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo ini semakin maju.⁹²

MI. Tarbiyatus Syarifah juga memiliki studio rekaman untuk guru-guru yang akan memaparkan materi serta memiliki TIM Multimedia untuk menghandel vidio-vidio tersebut agar lebih menarik. Dan setiap acara besar yang dilakukan MI. Tarbiyatus Syarifah akan didokumentasikan dan diedit oleh tim tersebut. Jadi, TIM Multimedia akan dipanggil diwaktu-waktu tertentu.

Setiap tahun ajaran baru MI. Tarbiyatus Syarifah mengadakan pelatihan pengembangan sumber daya manusia yakni pelatihan maisuroh, seperti yang dikatakan waka sarana dan prasarana

⁹⁰ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo) pada hari Jum’at, 14 Januari 2022.

⁹¹ Wawancara dengan Ibu Indah (Staff keuangan) pada hari Kamis, 24 Januari 2022.

⁹² Dokumentasi Pengajaran Virtual Melalui Channel Youtube MI. Tarbiyatus Syarifah Official (Rincian Lengkap Dapat Dilihat Dilampiran 8)

“Setiap sumber daya manusia di MI harus mengikuti pengembangan zaman dan selalu diadakan pelatihan yang relevan. Pelatihan yang rutin dilakukan yakni maisuroh yang mana pelatihan ini adalah pelatihan untuk menghafal juz 300 dengan lebih mudah yang dibantu dengan aktifasi jari yang dimulai dari hitungan 1 pada ruas jari kelingking hingga ruas jari kanan”⁹³

Jadi, setiap tahun ajaran baru MI. Tarbiyatus Syarifah selalu melakukan pelatihan keseluruhan untuk pendidik dan tenaga kependidikan yakni pelatihan maisuroh. Pelatihan ini merupakan pelatihan tahfidz dengan metode aktivasi jari-jari tangan. Dengan adanya pelatihan ini, maka seluruh pendidik dan tenaga kependidikan bisa melakukan pengajaran tersebut dengan sempurna sesuai dengan tujuan lembaga, yang mana MI. Tarbiyatus Syarifah dikenal dengan lembaga plus tahfidzul qur’an.

b. Pemberdayaan Tenaga Kependidikan

Kepala madrasah MI Tarbiyatus Syarifah dalam memberdayakan tenaga kependidikan dilakukan dengan menempatkan tenaga kependidikan di posisi yang tepat, sebagaimana yang dikatakan oleh kepala madrasah:

“Cara Memilih orang yang tepat untuk melakukan tugas sesuai dengan kemampuannya yakni dapat dilihat dari ijazahnya, tes mengajar, jika guru lama dilihat pada saat supervisi kelebihannya dimana kekurangannya dimana, jika ingin maju angan2 harus di tulis dan di komunikasikan jika oke > kemudian dibukukan > pelaksanaan dilihat prosesnya dulu > kemudian, dievaluasi sejauh

⁹³ Wawancara dengan Ibu Ida (Waka sarpras MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum’a, 6 Mei 2022.

mana keberhasilannya jika ada kendala, kendalanya dimana dan solusinya bagaimana”⁹⁴

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa untuk mengembangkan tenaga pengajar harus dimulai dengan memilih pendidik serta tenaga kependidikan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh pihak madrasah.

“Di MI Tarbiyatus Syarifah di lakukan supervisi 3 bulan sekali terkadang kondisional”

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa kepala madrasah juga melakukan supervisi setiap 3 bulan sekali dan terkadang juga kondisional, sesuai dengan kebutuhan. Dengan dilakukannya supervisi maka kepala madrasah dapat meninjau pendidik dan tenaga kependidikan.⁹⁵

“Untuk pembagian tugas, dilihat dari riwayat pendidik dan tenaga kependidikan, dilihat dari kepribadiannya saat bertugas di madrasah, kemudian pembagian tugas, bapak A bertugas mengurus sumber daya, ibu B bertugas peningkatan kualitas siswa, bapak C bertugas menghubungi instansi-instansi yang berhubungan dengan segala bentuk yang dibutuhkan madrasah, dan lain sebagainya”

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa untuk pembagian tugas, kepala madrasah MI Tarbiyatus Syarifah melihat dari kepribadian saat bertugas di madrasah, serta riwayat pendidikan dari pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini diharapkan agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Karena untuk

⁹⁴ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum’at, 14 Januari 2022.

⁹⁵ Dokumentasi Foto Kegiatan Supervisi (Rincian Lengkap Dapat Dilihat Dilampiran 13)

mencapai tujuan madrasah tidaklah mungkin jika dilakukan oleh kepala madrasah sendiri.

c. Pembinaan Karir

Dalam pembinaan karir, kepala madrasah menyatakan bahwa:

“Disini semua peserta didik dituntut untuk berangkat tepat waktu, dan walaupun tidak tepat waktu akan ada sanksi seperti berdiri di depan hingga proses pembacaan yasin, waqiah, dan tahlil selesai. Selain peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan pun dituntut untuk tepat waktu, karena sebelum pelajaran dimulai di MI Tarbiyatus Syarifah dilakukan pembiasaan yaitu dengan pembacaan surat al-waqi’ah, yasin, tahlil dan surat-surat pendek sesuai dengan jadwal harinya”⁹⁶

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa peserta didik, pendidik serta tenaga kependidikan dituntun untuk selalu berangkat tepat waktu. Karena disetiap hari sebelum memulai pelajaran dilakukan pembiasaan pembacaan yasin, tahlil, waqi’ah, serta surat-surat pendek sesuai dengan jadwal harinya. Oleh karena itu, pendidik dan tenaga kependidikan harus berangkat tepat waktu untuk melakukan pendampingan terhadap peserta didik.⁹⁷

“Fasilitas-fasilitas di sekolah juga selalu dijaga dengan baik, jika rusak maka akan segera diganti. Kan kalau fasilitasnya memadai, peserta didik dan pendidik pun jadi semangat untuk proses belajar mengajar”⁹⁸

⁹⁶ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum’at, 14 Januari 2022.

⁹⁷ Dokumentasi Foto Peraturan Budaya Disiplin Di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo (Rincian Lengkap Dilihat Dilampiran 14)

⁹⁸ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum’at, 14 Januari 2022.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa dengan adanya sarana prasarana yang memadai dapat mendukung proses belajar mengajar di sekolah.

3. Faktor penghambat dan solusi dalam pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

a. Faktor Penghambat

Dalam pengembangan sumber daya manusia tentunya dapat terlaksana dengan baik jika kepala madrasah, serta seluruh warga sekolah lainnya turut andil dalam pelaksanaannya.⁹⁹ Dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia terdapat faktor yang menghambat serta solusi dalam pengembangan sumber daya manusia. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

“Kalau kendalanya ya ada beberapa, seperti guru-guru yang lama agak lambat dalam hal teknologi, guru-guru baru yang masih berusaha menyesuaikan diri, tugas yang telah diserahkan kepada orang tertentu apabila ada kesulitan dia malu untuk mengungkapkan, kalau misalnya diadakan pelatihan untuk guru-guru biasanya ada yang datang telat, terkadang ada yang izin tidak ikut, terkadang pelatih juga dari kami belum terlalu maksimal. Terus kalau masalah perlengkapan sekolah itu biasanya kalau perlengkapannya sudah rusak atau hilang, tidak segera diganti atau diperbaiki karena keterbatasan dana”.¹⁰⁰

⁹⁹ Dokumentasi Foto Kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo (Rincian Lengkap Dapat Dilihat Dilampiran 11)

¹⁰⁰ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo) pada hari Jum'at, 14 Januari 2022.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa yang menjadi faktor penghambat dari pengembangan sumber daya manusia di MI Tarbiyatus Syarifah adalah

1) Peserta

Usia pendidik dan tenaga kependidikan yang membutuhkan waktu untuk memahami perkembangan teknologi terlebih pada masa pandemic yang mengharuskan guru untuk menguasai teknologi yang ada untuk pelaksanaan pembelajaran secara *Online/Daring*, ketika diberi sutau pelatihan pendidik dan tenaga pendidikan kurang disiplin, seperti ada yang izin tidak mengikuti dengan alasan tertentu, dan juga ada yang terlambat sehingga tertinggal beberapa materi yang telah disampaikan sebelumnya.

2) Pelatih

Pelatihan yang diberikan oleh MI. Tarbiyatus Syarifah selama ini dilakukan intern, yakni instruktur adalah salah satu pendidik dan tenaga kependidikan. Hal tersebut membuat para pendidik dan tenaga kependidikan yang mengikuti pelatihan sedikit menyepelkan, tetapi tetap berjalan dengan baik meskipun membutuhkan waktu yang cukup lama. MI. Tarbiyatus Syarifah juga memberikan tugas kepada beberapa pendidik dan tenaga kependidikan untuk menghadiri pelatihan-pelatihan yang diadakanoleh dinas-dinas tertentu.

3) Fasilitas Pengembangan

Fasilitas pengembangan yang diberikan oleh MI. Tarbiyatus Syarifah belum begitu sempurna, masih ada beberapa kebutuhan lembaga yang belum terwujud seperti menyediakan laptop untuk menunjang kemampuan masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan, pelatihan yang masih sering diadakan dilingkungan madrasah saja.

4) Dana Pengembangan

Dana pengembangan yang dimiliki MI. Tarbiyatus Syarifah juga terbagi untuk pembangunan gedung B, jadi untuk pelatihan-pelatihan yang diadakan juga sederhana, fasilitas yang harus diperbarui juga bertahap. Sehingga instruktur pelatihan yang ditunjuk adalah dari tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kemampuan lebih dari yang lainnya.

b. Solusi

Setiap lembaga pendidikan tentunya memiliki faktor-faktor yang menghambat berjalannya pengembangan sumber daya manusia, akan tetapi faktor penghambat juga memiliki solusi untuk meminimalisir kendala-kendala yang akan atau sedang terjadi, serta memaksimalkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah menyatakan bahwa:

“Kalau solusi dari kendala tersebut biasanya kita ungkapkan ketika ada evaluasi, sehingga semuanya bisa tau dimana letak kekurangannya, terkadang jika saya mengetahui secara langsung, biasanya saya tegur”¹⁰¹

Dari uraian diatas dapat diketahui jika solusi dalam penanganan dampak penghambat dalam pengembangan sumber daya manusia di MI Tarbiyatus Syarifah adalah dengan mengungkapkan secara langsung pada saat evaluasi.

Kepala madrasah mengidentifikasi saat melakukan evaluasi, yang mana dengan evaluasi akan mengetahui permasalahan yang sedang terjadi dilembaga, dengan hal tersebut kemudian kepala madrasah bisa menentukan keputusan apa yang akan ia ambil. Seperti yang diungkapkan oleh kepala madrasah:

“Contohnya dalam melakukan pengembangan, tentunya ada saja guru yang bandel dan tidak disiplin. Awalnya saya hanya menegur saja, kemudian saya lihat ada perubahan atau tidak, jika tidak saya memberikan pilihan mau lanjut mengajar disini tapi mengikuti arahan saya atau keluar dari MI. Tarbiyatus Syarifah. Jika tetap memilih mengajar di MI. Tarbiyatus Syarifah, hanya awal saja mengikuti arahan saja dan kemudian tidak disiplin lagi, maka saya *Drop Out / DO*.”¹⁰²

Dari penjelasan bapak Ali Murtadlo selaku kepala Madrasah dapat kita ketahui bahwa kepala madrasah memiliki berbagai alternatif apabila keputusan pertama tidak berjalan sesuai dengan rencana.

¹⁰¹ Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum'at, 14 Januari 2022.

¹⁰² Wawancara dengan Bapak H. Ali Murtadlo, M.Pd.I (Kepala Madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidaorjo) pada hari Jum'at, 14 Januari 2022.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan menyampaikan hasil analisis data mengenai Strategi Kepala Madrasah untuk Mengembangkan Sumber Daya Manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo, dan data pada bagian ini akan disajikan sesuai deskripsi hasil penelitian diatas.

1. Peran Kepala Madrasah untuk Mengembangkan Sumber Daya

Manusia

Pengembangan sumber daya manusia yang ada di MI Tarbiyatus Syarifah sangat berkaitan dengan Peran kepala madrasah.

- a. Kepala madrasah sebagai evaluator yaitu melakukan langkah awal yakni pengukuran kedisiplinan, kerajinan, kehadiran serta pribadi para pendidik dan tenaga kependidikan, dan siswa. Setelah melakukan pengumpulan data tersebut, kepala madrasah hendaknya melakukan pertimbangan serta membandingkannya dan kemudian dilakukan evaluasi. Evaluasi yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah yakni evaluasi terhadap program madrasah, perlakuan guru terhadap peserta didik, perlengkapan belajar, hasil belajar, dan latar belakang pendidikan dan tenaga kependidikan.

Dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia yakni pendidik dan tenaga kependidikan, serta peserta didik, kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo senantiasa meninjau secara langsung mengenai kehadiran dan kerajinan para pendidik dan kependidikan. Selain itu, kepala madrasah juga meninjau proses

belajar mengajar di setiap kelas guna untuk mengetahui perkembangan peserta didik, perlakuan pendidik terhadap peserta didik, metode ajar para pendidik serta sarana prasarana yang ada di dalam kelas sebagai penunjang proses belajar mengajar. Hal tersebut dilakukan kepala madrasah sebagai bahan evaluasi.

- b. Kepala madrasah juga berperan sebagai manajer yang mana bapak Ali Murdadlo harus melakukan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan koordinasi. Setiap tenaga pendidik dan kependidikan yang akan bergabung di MI. Tarbiyatus Syarifah harus memenuhi persyaratan yang dibutuhkan oleh lembaga serta melakukan pelatihan terhadap guru-guru yang lama agar semuanyaimbang, menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan kemampuan serta riwayat hidup pendidik dan tenaga kependidikan dengan tujuan agar lebih mudah dalam mencapai tujuan lembaga, yang mana struktur organisasi tersebut telah dirundingkan dan disetujui oleh yayasan. Kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah juga memberikan pengaruh positif untuk menumbuhkan semangat pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya secara ikhlas dan penuh tanggung jawab, serta membandingkan hasil pekerjaan staff pendidikan dengan pedoman yang telah ada.
- c. Sebagai administrator bapak Ali Mutadlo tidak menjalankannya secara individu, akan tetapi ada beberapa tim seperti wakil kepala sekolah yang bertugas dibidang kurikulum, sarana prasarana,

keuangan, hubungan masyarakat dan lain sebagainya. Akan tetapi sebelum tim-tim tersebut melakukan tugasnya, kepala madrasah memberikan arahan terlebih dahulu agar tugas yang dipercayakan kepada tim-tim tersebut berjalan dengan lancar.

d. Kepala madrasah juga memiliki peran sebagai supervisor, dalam melakukan supervisi kepala madrasah dalam melaksanakannya dengan meninjau langsung kegiatan belajar didalam kelas, didalam kantor tempat bekerja pendidik dan tenaga kependidikan, dan lain sebagainya. Sebagai kepala madrasah yang berperan sebagai supervisor, kepala madrasah di MI Tarbiyatus Syarifah melakukan supervisi yang dibantu oleh wakil kepala madrasah. Setelah kepala madrasah melakukan supervisi, kepala madrasah melakukan analisa mengenai kinerja pendidik dan kependidikan. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga kinerja pendidik.

e. Kepala Madrasah sebagai pemimpin atau *leader*, kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah berusaha untuk mengajak dan mengarahkan staff pendidik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi jika ada staff pendidik dan tenaga kependidikan sulit untuk diarahkan, maka kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah memberikan pilihan staff yang bersangkutan untuk keluar atau tetap dilembaga akan tetapi harus mematuhi arahan dari kepala madrasah. Dan apabila kepala madrasah melakukan suatu kesalahan, staff pendidik diberi ruang untuk meningkatkan.

f. Inovasi dan motivasi kepala madrasah juga sangat diperlukan dilembaga pendidikan. Inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah yakni dengan melakukan pelatihan serta melengkapi sarana dan prasarana yang akan menunjang kegiatan lembaga. Motivasi yang diberikan kepala madrasah pun dilakukan dengan cara memberikan gurauan kepada staff pendidik agar suasana dilembaga tidak tegang. Adapula *reward* yang akan didapatkan oleh staf, yakni apabila pendidik dan tenaga kependidikan selalu disiplin, maka jika guru baru akan saya jadikan wali kelas dan apabila guru lama maka akan dijadikan sebagai wakil kepala madrasah. Adapun bagi staff yang tidak disiplin akan mendapatkan hukuman normatif seperti teguran dan nasihat, apabila keterlaluhan maka akan dilakukan *drop out / DO*.

Dari beberapa peran yang dilakukan oleh kepala madrasah di MI Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo dapat diketahui bahwa strategi kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia adalah dengan cara evaluasi, pelaksanaan POAC, menjalankan administrasi, *leadership*, supervisi, serta memberi inovasi dan motivasi. Dengan cara diatas, maka sumber daya manusia akan terus melakukan pembenahan atau perbaikan jika terjadi ketidaksesuaian dan akan terus mengupgrade pembaharuan atau mengembangkan sumberdaya manusia agar kualitas madrasah semakin baik.

2. Pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

a. Pembinaan Akademis

Kegiatan lembaga pendidikan dalam pembinaan akademis terhadap pendidik dilakukan dengan cara penguasaan materi pembelajaran, dan penguasaan keterampilan pedagogis dalam mengelola kegiatan belajar mengajar melalui pelatihan yang relevan, membuat materi pembelajaran melalui video untuk disebar ke wali murid dan youtube, menanamkan budaya berprestasi bagi pendidik dan tenaga kependidikan, menanamkan budaya mendekatkan diri kepada Tuhan yang Maha Esa, dan menumbuhkan budaya kerja keras, budaya belajar serta budaya membangun diri.

Di MI Tarbiyatus Syarifah, langkah awal yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk pembinaan akademik yaitu dengan memilih seorang pendidik yang benar-benar sesuai kualifikasi dan standar yang dibutuhkan oleh madrasah. Selain itu, kepala madrasah juga selalu menanamkan sikap ambisius pada peserta didik agar berprestasi, dengan cara mengadakan lomba cerdas cermat.

Dalam hal ini, MI Tarbiyatus Syarifah sudah berusaha untuk mencoba cara agar sumber daya manusianya dapat berkembang yakni dengan beberapa cara dalam pembinaan akademis seperti yang diawali dengan pemilihan pendidik yang sesuai kualifikasi dan penanaman sikap ambisius dalam belajar dan berprestasi dengan adanya kegiatan cerdas cermat di setiap kelas.

b. Pemberdayaan Tenaga Kependidikan

Pemberdayaan tenaga kependidikan ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan, keterampilan, dan menumbuhkan sikap yang membangun bagi lembaga pendidikan dalam rangka mencapai tujuan. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan yakni merumuskan tugas dan tanggung jawab masing-masing staff, melakukan supervisi secara berkala, memberikan tugas tambahan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala madrasah MI Tarbiyatus Syarifah mengembangkan tenaga kependidikan dimulai dengan memilih pendidik serta tenaga kependidikan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh pihak madrasah. Selain itu, kepala madrasah melakukan supervisi setiap 3 bulan sekali dan terkadang juga kondisional, sesuai dengan kebutuhan. Dengan dilakukannya supervisi maka kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah dapat meninjau pendidik dan tenaga kependidikan. Serta kepala madrasah melakukan pembagian tugas dengan melihat dari kepribadian saat bertugas di madrasah, dan riwayat pendidikan dari pendidik dan tenaga kependidikan.

Dalam hal ini, MI Tarbiyatus Syarifah sudah berusaha untuk mencoba cara agar sumber daya manusianya dapat berkembang dengan beberapa cara, yakni dengan adanya supervisi setiap 3 bulan sekali, pembagian tugas sesuai dengan kepribadian dan riwayat pendidikan, pemilihan pendidik sesuai kualifikasi dan standarnya dan diadakannya pelatihan yang relevan. Dengan adanya beberapa

komponen tersebut, diharapkan agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Karena untuk mencapai tujuan madrasah tidaklah mungkin jika dilakukan oleh kepala madrasah sendiri.

c. Pembinaan Karir

Pembinaan karir dapat ditempuh dengan cara menciptakan situasi dan kondisi yang mendukung agar dapat mencapai janjang karir dengan tepat waktu sesuai peraturan yang berlaku. Hal ini dapat berjalan dengan baik karena adanya situasi dan kondisi yang teratur. Upaya yang dilakukan dalam pengembangan karir yakni menanamkan budaya tepat waktu serta menyediakan fasilitas yang mendorong semangat kerja tenaga pendidik dan kependidikan.

Kepala madrasah MI Tarbiyatus Syarifah mewajibkan peserta didik, pendidik serta tenaga kependidikan untuk selalu berangkat tepat waktu. Karena disetiap hari sebelum memulai pelajaran dilakukan pembiasaan pembacaan yasin, tahlil, waqi'ah, serta surat-surat pendek sesuai dengan jadwal harinya. Selain itu dengan adanya sarana prasarana yang memadai dapat mendukung proses belajar mengajar di sekolah.

Dalam hal ini, MI Tarbiyatus Syarifah sudah berusaha untuk mencoba cara agar sumber daya manusianya dapat berkembang dengan beberapa cara dalam pembinaan karir yakni dengan mentaati aturan seperti berangkat tepat waktu serta terpenuhinya sarana

prasarana dalam menunjang proses belajar mengajar. Hal tersebut dapat menunjang proses belajar mengajar lebih efektif dan efisien.

Dari beberapa komponen diatas dapat diketahui mulai dari memilih pendidik yang sesuai kualifikasi atau standar yang dibutuhkan, menanamkan sikap ambisius dalam berprestasi, melakukan supervisi setiap 3 bulan sekali, memberikan pembagian tugas kepada pendidik dan tenaga pendidik sesuai dengan kepribadian dan riwayat pendidikan, memberikan pelatihan yang relevan, kewajiban berangkat tepat waktu dan adanya sarana prasarana yang memadai sehingga dapat menunjang proses belajar mengajar dengan baik, maka dapat dikatakan bahwa MI Tarbiyatus Syarifah telah memenuhi beberapa cara dalam pengembangan sumber daya manusia.

3. Faktor penghambat dan solusi dalam pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

a. Faktor penghambat pengembangan sumber daya manusia

Faktor penghambat dari pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah berasal dari

- 1) Peserta (pendidik dan tenaga kependidikan) yakni usia yang membutuhkan waktu lebih untuk memahami hal yang baru terutama pada masa pandemic yang mana guru dituntut untuk menguasai perkembangan teknologi seperti penggunaan zoom, google class, membuat vidio pembelajaran yang harus dipunggah di youtube, kurang percaya dirinya guru saat berbicara didepan kamera dan lain sebagainya, kemudian diadakan pelatihan beberapa guru datang

terlambat atau tidak mengikuti, sehingga tidak memahami materi pengembangan yang disampaikan.

- 2) Instruktur atau Pelatih. Dalam pelaksanaan pelatihan pengembangan yang masih menggunakan jasa pendidik tenaga kependidikan yang ada, hal tersebut terkadang membuat guru menyepelekan seperti banyak bergurau sehingga membutuhkan waktu lebih untuk memahami dan mempraktikkannya. Jika menunggu pelatihan dari dinas pendidikan hanya beberapa waktu saja.
- 3) Fasilitas pengembangan yang diberikan oleh MI. Tarbiyatus Syarifah belum begitu sempurna, masih ada beberapa kebutuhan lembaga yang belum terwujud seperti menyediakan laptop untuk menunjang kemampuan masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan, pelatihan yang masih sering diadakan dilingkungan madrasah saja.
- 4) Dana Pengembangan

Dana pengembangan yang dimiliki MI. Tarbiyatus Syarifah juga terbagi untuk pembangunan gedung B, jadi untuk pelatihan-pelatihan yang diadakan juga sederhana, fasilitas yang harus diperbarui juga bertahap. Sehingga instruktur pelatihan yang ditunjuk adalah dari tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kemampuan lebih dari yang lainnya.

b. Solusi dalam pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo

Kebijakan mengenai pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan merupakan cara yang harus diambil oleh kepala madrasah guna memaksimalkan kinerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, salah satunya adalah dengan adanya evaluasi. Dan salah satu solusi dalam penanganan dampak penghambat dalam pengembangan sumber daya manusia di MI Tarbiyatus Syarifah adalah dengan evaluasi. Dengan adanya evaluasi diharapkan agar pendidik dan tenaga kependidikan dapat memperbaiki ketidaksesuaian yang pernah terjadi dan dapat merubah untuk mencapai tujuan yang baik dan yang diharapkan.

Selain itu, MI. Tarbiyatus Syarifah juga melakukan rekrutmen dengan berbagai macam tes agar memperoleh pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan madrasah. Hal tersebut dilakukan guna meminimalisir hal yang akan menghambat proses pengembangan sumber daya manusia yang ada di Madrasah.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan oleh peneliti mengenai penelitian yang berjudul “Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo”. Maka peneliti akan merumuskan kesimpulan antara lain:

1. Peran kepala madrasah di MI. Tarbiyatus Syarifah Sidoarjo dalam memimpin lembaga menerapkan beberapa fungsi kepala madrasah yakni *menjadi evaluator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*
2. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di MI. Tarbiyatus Syarifah dilakukan dengan cara pembinaan karir, pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan, dan pembinaan karir.
3. Faktor penghambat yang dialami MI. Tarbiyatus Syarifah dalam pengembangan sumber daya manusia ada 4 yakni (a)faktor dari peserta yang mengikuti pelatihan, (b)Pelatih atau Instruktur kegiatan pengembangan kurang kompeten, (c)Fasilitas pengembangan yang diberikan kurang mendukung, dan (d)Dana pengembangan minim.
4. Solusi yang dilakukan oleh MI. Tarbiyatus Syarifah yakni dengan melakukan evaluasi. Dengan adanya evaluasi diharapkan pendidik dan tenaga kependidikan dapat memperbaiki ketidaksesuaian yang pernah

terjadi dan dapat merubah untuk mencapai tujuan yang diharapkan, yakni dilaksanakannya pelatihan-pelatihan yang relevan untuk pendidik dan tenaga kependidikan agar semuanyaimbang dan berjalan dengan lancar.

B. SARAN

Akhir dari penulisan skripsi ini adalah peneliti memberikan beberapa saran dalam strategi kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di MI. Tarbiyatus Syarifah dengan harapan adanya perbaikan untuk kedepannya sebagai berikut:

1. Diharapkan kepala madrasah MI. Tarbiyatus Syarifah memberikan beberapa hadiah/*reward* kepada pendidik dan tenaga kependidikan agar menjadi lebih semangat, karena untuk menjadi wali kelas juga memerlukan beberapa waktu dan pertimbangan yang cukup lama.
2. Diharapkan pendidik dan tenaga kependidikan lebih meningkatkan kualitas diri dalam mengajar dengan cara mengikuti berbagai macam seminar kependidikan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lembaga.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi dalam meneliti strategi kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia, agar hasil yang didapatkan lebih akurat.
4. Penelitian skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan, kiranya peneliti selanjutnya dapat menyempurnakan dan menjadi khazanah pengetahuan bagi kita semua.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrori, Muhammad, and Chusnul Muali. "Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Peran Kepala Sekolah." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2020).
- Anggito, Albi, and Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV. Jejak Publisher, 2018.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Asnaini, Fatimah Yunus, and Miko Polindi. *Pengembangan SDM Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan*. Depok: Rajawali Press, 2020.
- Aulia, Intan. "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di AMP IT Al-Kholis Lampung Selatan." UIN Raden Intan Lampung, 2019.
- Danim, Sudarwan. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Daryanto. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- . *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Djunaidi. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Tarbiyah* 2, no. nomor 1 (January 2017).
- Eko Agustinova, Danu. *Memahami Metode Penelitian Kualitatif: Teori & Praktik*. Yogyakarta: Calpulis, 2015.
- Hermawan, Ruswandi. "Pengembangan Sumber Daya Manusia, Diakses <https://Scholar.Google.Com/Citations?User=YQGgRBsAAAAJ&hl=id&oi=sra> & Pada 29 Agustus 2021." *Jurnal Pendidikan Dasar*, no. Jilid 12 (2010).
- Hidayatulloh, Ahmad. "Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Madrasah Ibtidaiyah Persiapan Negeri Miftahul Huda Turen." UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017.
- Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. "Penghambat, Diakses Pada 5 Agustus 2021 Melalui <https://Kbbi.Kemdikbud.Go.Id/Entri/Penghambat>," n.d. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/penghambat>.

- Karwati, Euis, and Donni Juni Priansa. *Kinerja Dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Jakarta: Alfabeta, 2013.
- Kebudayaan, Departemen Pendidikan dan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III*. Jakarta: Balai Pustaka, 2017.
- Kholis, Nur. "Peran Kepala Madrasah Dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia." diakses pada pukul 12.10, March 9, 2021. <http://www.digilib.uinsby.ac>.
- Kolis, Nur. *Manajemen Berbasis Sekolah ; Teori, Model Dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Grasindo, 2003.
- Mardawani, Praktis. *Penelitian Kualitatif: Teori Dasar & Analisis Data Dalam Perspektif Kualitatif*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.
- Masram, and Mu'ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015.
- Mega Utama, Zaher. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep Dasar & Teori*. Jakarta Timur: UNJ Press, 2020.
- Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya, 2004.
- Murniati. *Manajemen Strategik ; Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*. Medan: CV. Perdana Mulya Sarana, n.d.
- Nawawi, Hadari, and Mimi Martini. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Rajawali Press, 1992.
- Normi, Sito. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Expert, 2018.
- Nurika, Meta. "Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di MA Al-Hikmah Bandar Lampung." UIN Raden Intan Lampung, 2019.
- P. Siagian, Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Riniwati, Harsuko. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Aktivitas Utama Dan Pengembangan SDM*. Malang: UB Malang, 2016.
- Sanusi Silitonga, Eddy. *Manajemen SDM Perguruan Tinggi: Pendekatan Kepemimpinan Profesional*. Yogyakarta: Penebar Media Pustaka, 2020.

- Sari, Eliana. *Seri Manajemen Organisasi: Buku 2 Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi; Mengoptimalkan Peran Komunikasi Dalam Perubahan Organisasi*. Jakarta: Jayabaya University Press, 2007.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- . *Metode Penelitian Pendidikan : Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- . *Metode Penelitian Pendidikan : Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sumidjo, Wahyu. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Grafindo Persada, 2002.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Syamsuddin, AR, and Damaianti S. Vismaia. *Metode Penelitian Pendidikan Bahasa*. Bandung: Rosdakarya, 2006.
- Syukur, Fatah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2021.
- Tulus, Agus. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 1996.
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Al-Qur'an Surah Ar-Ra'd Ayat 11*. Bandung: Jabal, n.d.
- “Dokumentasi Brosur Dan Website Di Akses Pada Hari Selasa,” Desember 2021. www.mitssekolahku.mysch.id.
- “Kamus Besar Bahasa Indonesia, “Faktor, Diakses Pada,” Agustus 2021. <https://Kbbi.Web.Id/Faktor>.
- “Kamus Besar Bahasa Indonesia, “Pengembangan” Diakses,” April 3, 2021. <http://Kbbi.Web.Id/Kembang.html>.
- “Wawancara Dengan Bapak Ali Murtadlo, M.Pd.I Pada Tanggal 18 Januari 2022,” 08.23 WIB.