

**PENGEMBANGAN GURU
DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM PROVINSI BALI
(STUDI MULTISITUS MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI KOTA
DENPASAR DAN MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI KAB.
KLUNGKUNG)**

DISERTASI



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Oleh;
MAHMUDI
NIM: 2233070110014

**PROGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
OKTOBER 2024**

**PENGEMBANGAN GURU
DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM PROVINSI BALI
(STUDI MULTISITUS MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI KOTA
DENPASAR DAN MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI KAB.
KLUNGKUNG)**

DISERTASI

Diajukan untuk memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

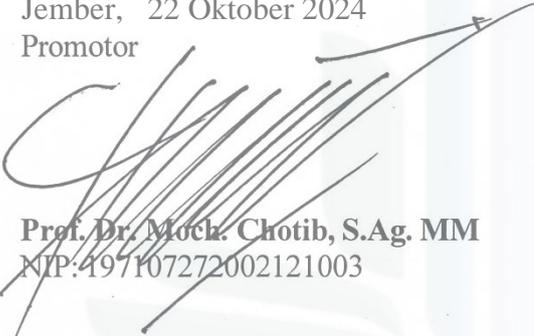
Oleh;
MAHMUDI
NIM: 2233070110014

**PROGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
OKTOBER 2024**

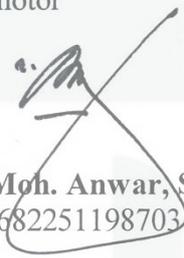
LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan Judul: “Pengembangan Guru di Lembaga Pendidikan Islam Provinsi Bali (Studi Multisitus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Denpasar dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kabupaten Klungkung)” yang di tulis oleh Mahmudi, NIM: 2233070110014 telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji Disertasi.

Jember, 22 Oktober 2024
Promotor


Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag. MM
NIP: 497107272002121003

Jember, 22 Oktober 2024
Co. Promotor


Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd.
NIP : 196822511987031002

Jember, 22 Oktober 2024
Ketua Progam Doktor MPI


Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
NIP: 19650720 199203 1 003

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Pengembangan Guru di Lembaga Pendidikan Islam Provinsi Bali (Studi Multisitus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Denpasar dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kab. Klungkung)**” yang ditulis oleh **Mahmudi** NIM : 223307010014 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. Moh. Asror Yusuf, M.Ag.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
4. Penguji : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.
5. Penguji : Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M.
6. Penguji : Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I.
7. Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
8. Co Promotor : Dr. H. Moh. Anwar, M.Pd.

Jember, 21 Oktober 2024

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.

NIP. 197107272002121003

KATA PENGANTAR



Puji syukur kepada Allah Swt., yang telah mencurahkan *ni'mat* dan hidayah-Nya sehingga penulisan disertasi dengan judul “Pengembangan Guru di Lembaga Pendidikan Islam Provinsi Bali (Studi Multisitus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Denpasar Dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kab. Klungkung)” akhirnya dapat diselesaikan. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada baginda Nabi besar Muhammad saw..

Dengan selesainya disertasi ini, ucapan terimakasih disampaikan kepada semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian disertasi ini, khususnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., MM., selaku Rektor UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah banyak memberikan motivasi dalam penyelesaian studi.
2. Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag. MM, selaku direktur Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember sekaligus sebagai promotor yang telah banyak memberikan dorongan dan pengingat akan selesainya disertasi ini.
3. Dr. H. Saihan, M.Ag. selaku wakil direktur Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah banyak membantu dalam proses administrasi.
4. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd., sebagai Ketua Program Studi Doktor MPI Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
5. Dr. H. Moh. Anwar, M.Pd., selaku co-promotor, yang telah banyak memberikan bimbingan dan motivasi dalam penyelesaian disertasi.

6. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Denpasar Bapak Jamaluddin, M.Pd.I. yang telah memberikan izin penelitian dan kemudahan dalam penggalan data selama penelitian.
7. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kabupaten Klungkung Bapak Abd. Syakur, M.Pd.I. yang telah memberikan izin penelitian dan kemudahan dalam penggalan data selama penelitian.

Penulis tidak bisa membalas jasa-jasa mereka, kecuali ucapan Jazakumullah khairan jaza. Semoga bantuan mereka dicatat oleh Allah Swt., sebagai amal ibadah yang bermanfaat bagi agama, ilmu pengetahuan dan kemanusiaan.

Akhirnya, semoga karya ini mambawa manfaat bagi kita semua, Amin.

Jember, 25 Oktober 2024.

Mahmudi
NIM: 2233070110014

UIN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

ABSTRAK

Mahmudi, Pengembangan Guru di Lembaga Pendidikan Islam Provinsi Bali (Studi Multisitus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Denpasar Dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kab. Klungkung), Disertasi Progam Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Promotor Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag. MM, co. Promotor, Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd.

Kata Kunci; *Pengembangan Guru, Lembaga Pendidikan Islam*

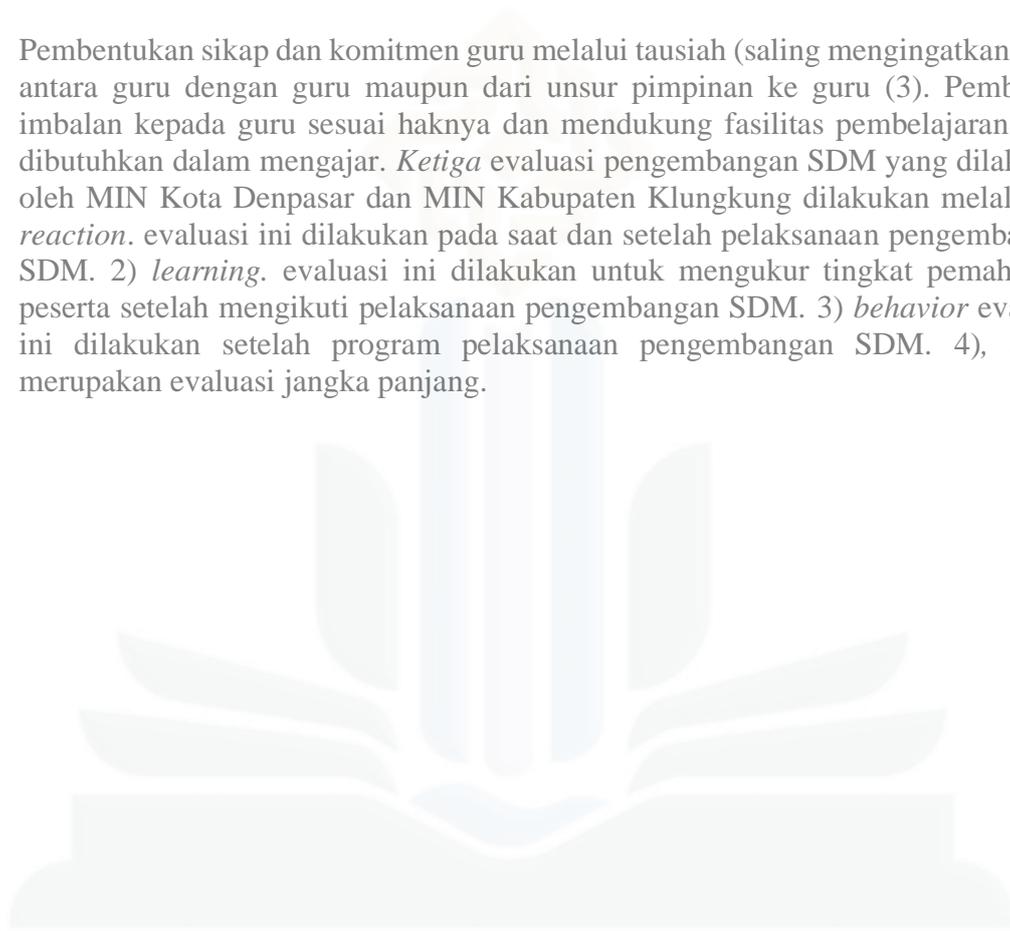
Pengembangan dalam profesionalisme guru menjadi perhatian global, karena guru mempunyai tugas dan peran yang tidak hanya memberikan informasi ilmiah pada pengetahuan dan teknologi, tetapi juga untuk membentuk sikap serta jiwa yang dapat bertahan pada era hiperkompetisi. Guru memainkan peran penting dalam setiap pengaturan pendidikan. Peneliti maksud dengan profesionalisme adalah guru yang berpengalaman di bidangnya dan memiliki keterampilan pedagogis, pribadi, sosial, dan profesional yang diperlukan. Kualitas pendidikan hanya dapat meningkat jika guru diberi kesempatan untuk mengembangkan keahlian profesionalnya saat siswa belajar darinya di sekolah umum maupun Madrasah.

Fokus penelitian pada disertasi ini yakni; 1) Bagaimana perencanaan pengembangan guru yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung.? 2) Bagaimana implementasi pengembangan guru yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung? 3) Bagaimana evaluasi pengembangan guru yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung.? Tujuan dari penelitian ini yakni mendiskripsikan dan menganalisis pengembangan guru yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung.

Sedangkan rancangan penelitian ini menggunakan multisitus yang berusaha mendeskripsikan suatu latar, objek atau peristiwa tertentu secara rinci dan mendapatkan gambaran yang mendalam tentang pengembangan guru di lembaga Pendidikan Islam Provinsi Bali. Lokus yang dipilih adalah MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipatif dan studi dokumen. Data data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan teknik; reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Semua data diuji keabsahannya melalui; uji kredibilitas, uji transferabilitas, uji dependabilitas dan konfirmasiabilitas.

Hasil penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut; *Pertama* perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan di MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung dilakukan melalui; 1) Analisis Kebutuhan Pengembangan SDM, 2) Supervisi Kepala Madrasah. Supervisi kepala madrasah adalah kegiatan untuk mengetahui kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. 3) Pemutusan program pengembangan guru. *Kedua* implementasi pengembangan SDM yang dilakukan di MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung meliputi: (1). Peningkatan pengetahuan dan wawasan guru melalui pelatihan, workshop, *sharing* dengan guru-guru di lingkungan sendiri, KKG bersama dengan gugus madrasah dan melakukan studi visit ke madrasah-madrasah yang berkualitas. (2).

Pembentukan sikap dan komitmen guru melalui tausiah (saling mengingatkan) baik antara guru dengan guru maupun dari unsur pimpinan ke guru (3). Pemberian imbalan kepada guru sesuai haknya dan mendukung fasilitas pembelajaran yang dibutuhkan dalam mengajar. *Ketiga* evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Kabupaten Klungkung dilakukan melalui 1), *reaction*. evaluasi ini dilakukan pada saat dan setelah pelaksanaan pengembangan SDM. 2) *learning*. evaluasi ini dilakukan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta setelah mengikuti pelaksanaan pengembangan SDM. 3) *behavior* evaluasi ini dilakukan setelah program pelaksanaan pengembangan SDM. 4), *result* merupakan evaluasi jangka panjang.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

ABSTRAK

Mahmudi, Teacher Development for Islamic Education Institutions in Bali Province (Multisite Study of State Madrasah Ibtidaiyah Denpasar and State Madrasah Ibtidaiyah Klungkung Regency), Dissertation Proposal of Doctoral Program at Postgraduate Islamic Education Management, State Islamic University of Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Promoter Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag. MM, co. Promoter, Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd.

Keywords; *Teacher Development, Islamic Education Institutions*

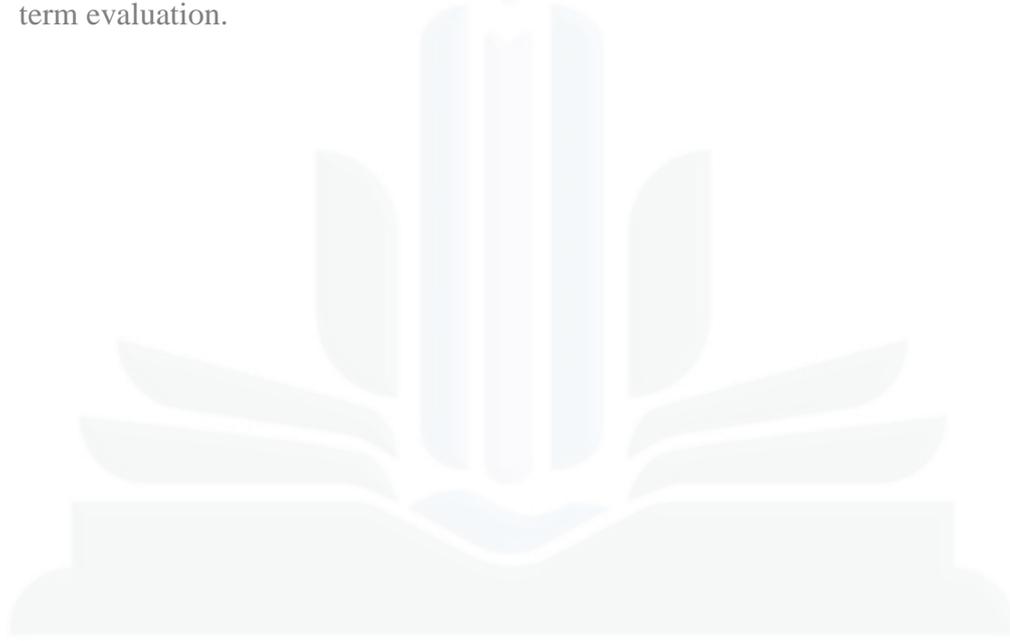
The development of teacher professionalism has been considered a global concern, as teachers have duties and roles that are not only to provide scientific information on knowledge and technology but also to shape students' attitudes and personalities to survive in the era of hypercompetition. Teachers play an essential role in every educational setting. What researchers mean by "professionalism" is a teacher who is experienced in their field and has the necessary pedagogical, personal, social, and professional skills. The quality of education can only improve when teachers are allowed to develop their professional skills as students learn from them in public schools and madrasas.

The research focus in this dissertation is; 1) How is the teacher development planning carried out by MIN Denpasar City and MIN Klungkung Regency? 2) How is the implementation of teacher development carried out by MIN Denpasar City and MIN Klungkung Regency? 3) How is the evaluation of teacher development carried out by MIN Denpasar City and MIN Klungkung Regency.? The aim of this research is to describe and analyze teacher development carried out by MIN Denpasar City and MIN Klungkung Regency.

Meanwhile, the research design used in this study is a multisite design that seeks to describe a particular setting, object, or event in detail and obtain an in-depth picture of teacher development in Islamic Education institutions in the Bali Province. The loci chosen were MIN Denpasar City and MIN Klungkung Regency. The data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document study. The collected data was then analyzed using data reduction, data presentation, and drawing conclusions. All data was tested for validity through credibility, transferability, dependability, and confirmability tests.

The research results can be explained as follows: *First*, HR development planning carried out at MIN Denpasar City and MIN Klungkung Regency was done through; 1) Analysis of HR Development Needs and 2) Supervision of Madrasah Principals. Madrasah Principals supervision is an activity to find out the learning activities carried out by the teacher. 3) Termination of the teacher development program. *Second*, the implementation stage of human resource development at MIN Denpasar City and MIN Klungkung Regency includes: (1). Increasing teacher knowledge and insight through training, workshops, sharing with teachers in their own environment, KKG with madrasa groups, and conducting study visits to quality madrasas; (2). Establishing teacher's attitudes and commitment through *tausiah* (reminding each other) both between teachers and principals to teacher; (3) Providing reward to teachers according to their rights and supporting the learning

facilities needed for teaching. *Third*, human resource development evaluations conducted by MIN Denpasar City and MIN Klungkung Regency were carried out through; 1) *reaction*. This evaluation is carried out during and after the implementation of HR development. 2) *learning*. This evaluation was carried out to measure participants' level of understanding after participating in the implementation of HR development. 3) *behavior*. This evaluation is carried out after the HR development program is implemented. 4) *result*. This includes a long-term evaluation.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

ملخص البحث

محمودى, ٢٠٢٤, تطوير المعلمين في مؤسسات التربية الإسلامية في محافظة بالي (دراسة متعددة المواقع للمدرسة الابتدائية الحكومية مدينة دينباسار والمدرسة الابتدائية الحكومية مدينة كلونجكونج) أطروحة ، برنامج الدراسات العليا لإدارة التربية الإسلامية ، الجامعة كياي حاجي أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر. مرشد الأول: الأستاذ الدكتور محمد خاطب الماجستير ، مرشد الثاني: الدكتور الحاج محمد أنوار, الماجستير.

الكلمات المفتاحية: تطوير المعلمين, مؤسسات التربية الإسلامية

التطوير في احترافية المعلمين يعتبر أمراً هاماً على الصعيد العالمي، لأن المعلم له دور ومسؤولية لا تقتصر على تقديم المعلومات العلمية عن المعرفة والتكنولوجيا فحسب، ولكن أيضاً تكوين المواقف والنفوس التي يمكنها البقاء في عصر المنافسة الشديدة. يلعب المعلم دوراً حيوياً في كل نظام تعليمي. وما يقصده الباحث بـ "الاحترافية" هو المعلم ذو الخبرة في مجاله والذي يتمتع بالمهارات التربوية والشخصية والاجتماعية والمهنية اللازمة. إن جودة التعليم لا يمكن أن تتحسن إلا إذا تم منح الفرصة للمعلمين لتطوير مهاراتهم المهنية أثناء تعلم الطلاب منهم في المدارس العامة أو المدارس الإسلامية. تركز هذه الدراسة على: (١) كيف تخطيط تطوير المعلمين بالمدرسة الابتدائية الحكومية مدينة دنباسار والمدرسة الابتدائية الحكومية مدينة كلونجكونج؟، (٢) كيف تنفيذ تطوير المعلمين بالمدرسة الابتدائية الحكومية مدينة دنباسار والمدرسة الابتدائية الحكومية مدينة كلونجكونج؟، (٣) كيف تقييم تطوير المعلمين بالمدرسة الابتدائية الحكومية مدينة دنباسار والمدرسة الابتدائية الحكومية مدينة كلونجكونج؟. وأما الأهداف في هذه الدراسة هي وصف وتحليل تطوير المعلمين الذي قامت به المدرسة الابتدائية الحكومية مدينة دنباسار والمدرسة الابتدائية الحكومية مدينة كلونجكونج.

و أما بالنسبة لتصميم هذه الدراسة ، فإنه يستخدم منهج متعدد المواقع الذي يهدف إلى وصف خلفية أو كائن معين أو حدث بشكل مفصل والحصول على رؤية عميقة حول تطوير المعلمين في مؤسسات التعليم الإسلامي في محافظة بالي. المواقع المختارة هي المدرسة الابتدائية الحكومية في مدينة دنباسار والمدرسة الابتدائية الحكومية في مدينة كلونجكونج. استخدمت تقنيات جمع البيانات المقابلات المتعمقة وملاحظة المشاركين ودراسة الوثائق. يتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام تقنيات تقليص البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص الاستنتاجات. يتم اختبار جميع البيانات من حيث مصداقيتها من خلال اختبارات القابلية للمصداقية، والقابلية للنقل، والاعتمادية، والمؤكدية.

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي: أولاً، التخطيط لتطوير الموارد البشرية بالمدرسة الابتدائية الحكومية مدينة دنباسار و المدرسة الابتدائية الحكومية مدينة كلونجكونج يتم من خلال: (١) تحليل احتياجات تطوير الموارد البشرية، (٢) الإشراف على رئيس المدرسة. الإشراف هو نشاط يهدف إلى معرفة الأنشطة التعليمية التي يقوم بها المعلمون، (٣) إنهاء برامج تطوير المعلمين، ثانياً، تنفيذ تطوير الموارد البشرية بالمدرسة الابتدائية الحكومية مدينة دنباسار و المدرسة الابتدائية الحكومية مدينة كلونجكونج يتضمن: (١) زيادة معرفة ورؤية المعلمين من خلال التدريبات، ورش العمل، والمشاركة مع المعلمين في نفس البيئة التعليمية، ومجموعات التطوير المهني، والقيام بزيارات للدراسة إلى مدارس ذات جودة عالي، (٢) بناء السلوك والالتزام لدى المعلمين من خلال التذكير المتبادل بينهم، سواء بين المعلمين أنفسهم أو من قبل القيادة إلى المعلمين، (٣) تقديم المكافآت للمعلمين وفقاً لحقوقهم، ودعم التسهيلات التعليمية اللازمة لتحسين عملية التعليم والتعلم. وثالثاً، تم إجراء تقييم تطوير الموارد البشرية الذي يتم تنفيذه بالمدرسة الابتدائية الحكومية مدينة دنباسار و المدرسة الابتدائية الحكومية مدينة كلونجكونج يتم من خلال: (١) التفاعل (*reaction*)، يتم إجراء هذا التقييم أثناء وبعد تنفيذ تطوير الموارد البشرية، (٢) التعلم (*learning*)، يتم هذا التقييم لقياس مستوى فهم المشاركين بعد المشاركة في تطوير الموارد البشرية، (٣) السلوك (*behavior*)، يتم هذا التقييم السلوكي بعد تنفيذ برنامج تنمية الموارد البشرية، (٤) والنتيجة (*result*)، يتم هذا التقييم كجزء من التقييم الطويل الأمد.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	20
C. Tujuan Penelitian	21
D. Manfaat Penelitian.....	21
E. Definisi Istilah	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
A. Kajian Terduhulu	23
B. Kajian Pustaka.....	41
1. Hakikat Pengembangan SDM.....	41
2. Langkah Pengembangan SDM	45
3. Implementasi Pengembangan Keprofesian Guru	62
4. Pengembangan SDM Presfektif Islam.....	75
C. Kerangka Konseptual.....	84
BAB III METODE PENELITIAN.....	87
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian	87
B. Rancangan Penelitian.....	87
C. Lokasi Penelitian	88

D. Kehadiran Peneliti	89
E. Teknik Pengumpulan Data	91
F. Subjek Penelitian	92
G. Teknik Analisis Data	93
H. Pengecekan Keabsahan Data	94
I. Tahap Penelitian	95
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS DATA	97
A. Paparan Data MIN Kota Denpasar	97
1. Perencanaan Pengembang SDM yang Dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar	97
2. Implementasi Pengembangan SDM yang Dilakukan Oleh Kepala MIN Kota Denpasar.....	104
3. Evaluasi Pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar	114
B. Paparan Data MIN Kabupaten Klungkung.....	117
1. Perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kabupaten Klungkung	117
2. Implementasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kabupaten Klungkung	124
3. Evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kabupaten Klungkung	136
C. Hasil Temuan Lintas Situs.....	139
1. Perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala	

MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.....	139
2. Implementasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.....	144
3. Evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.....	147
D. Proposisi Penelitian	150
BAB V PEMBAHASAN.....	153
A. Perencanaan Pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.....	152
B. Implementasi pengembangan SDM yang dilakukan di MIN Kota Denpasar dan MIN Kabupaten Klungkung	162
C. Bagaimana evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung	169
BAB VI PENUTUP	174
A. Kesimpulan	174
B. Implikasi	174
C. Rekomendasi.....	177
D. Saran.....	178
DAFTAR PUSTAKA.....	189

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Madrasah merupakan sebuah institusi tempat dibentuknya sumber daya manusia untuk menjadi manusia-manusia yang berkepribadian unggul di masa sekarang dan di masa yang akan datang. Madrasah Ibtidaiyah sebagai tingkat pendidikan dasar bertujuan memberikan dasar pengetahuan, sikap, dan keterampilan bagi peserta didik. Pendidikan dasar inilah yang selanjutnya dikembangkan untuk meningkatkan kualitas diri peserta didik. Untuk menjadi madrasah yang mampu memenuhi kebutuhan pendidikan yang bermutu, maka madrasah harus memiliki strategi manajemen yang bermutu.

Era globalisasi yang ditandai dengan persaingan kualitas atau mutu menuntut semua pihak dalam berbagai bidang dan sector pembangunan untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya. Hal tersebut mendukung pentingnya upaya peningkatan kualitas pendidikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang harus dilakukan secara terus menerus, sehingga pendidikan dapat digunakan sebagai wahana dalam membangun watak bangsa.

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, pendidikan merupakan hal yang sangat penting karena pendidikan merupakan salah satu penentu sumber daya manusia (SDM). Keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumber daya manusianya. Kualitas/mutu SDM berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, dan mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat

disegala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan. Komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, pendidik, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta biaya.¹

Secara umum, dinamika zaman yang terus berubah secara cepat dan menyentuh seluruh aspek kehidupan masyarakat menuntut Lembaga pendidikan Islam untuk selalu melakukan *self evaluation* dan menggagas berbagai trobosan strategik inovatif baik menyangkut visi, sistem nilai, standart mutu maupun pola manajemen dan pengembangan SDM, sebab saat ini tantangan Madrasah Ibtidaiyah bukan sekedar mampu meluruskan siswanya sesuai batas waktu yang ditentukan, tetapi yang lebih substansial adalah bagaimana mengoptimalkan target essensialnya, yakni; *institutionalization and profesionalism building*, menekankan akan pentingnya pendidikan karakter dengan pola pendidikan pembelajaran yang dikembangkan oleh guru professional.²

Pengembangan SDM di madrasah menuju ke arah yang berkualitas, merupakan suatu keharusan guna meningkatkan mutu madrasah.³ Di Indonesia jumlah madrasah sangat besar namun hanya sebagian kecil saja yang mampu melaksanakan perubahan dengan melakukan berbagai inovasi melalui pengembangan dan peningkatan SDM. Untuk bisa membangun sistem penyelenggaraan madrasah yang bermutu, maka kunci utamanya adalah memiliki SDM yang handal (berkualitas). Untuk bisa memiliki SDM yang handal, maka

¹ Fathurrohman, *Meretas Pendidikan Berkualitas dalam Pendidikan Islam*. (Jogjakarta: Teras, 2012), hlm. 1.

² Arief Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia: Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTKI* (Yogyakarta: Gama Media, 2004), 3-10.

³ Umaid. *Percepatan peningkatan mutu lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta, Dirjen PTKI, 2009) 21

madrrasah harus melakukan berbagai upaya atau strategi dalam mengelola dan mengembangkan SDM yang tersedia tersebut semaksimal mungkin.

Pengembangan kualitas sumber daya manusia menjadi sangat urgen dan perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme. Sasaran dari pengembangan kualitas sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kinerja operasional manusia dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Selain itu, kualitas sumberdaya manusia yang tinggi akan bermuara pada lahirnya komitmen yang kuat dalam penyelesaian tugas-tugas rutin sesuai tanggung jawab dan fungsinya masing-masing secara lebih efisien, efektif, dan produktif.

Pembahasan pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban organisasi. Sedangkan kualitas, menyangkut mutu sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental)⁴. Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi tugas pokok dan fungsi organisasi apapun, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu syarat utama

Kualitas sumber daya manusia yang menyangkut dua aspek, yakni aspek fisik (kualitas fisik) dan non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat diarahkan pada kedua aspek tersebut. Untuk

⁴Syafrudin. *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta, Ciputat Press, 2005), hlm 28

menentukan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program peningkatan kesejahteraan. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik, dapat diupayakan melalui pendidikan dan pelatihan. Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia secara makro, adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Secara mikro, dalam arti lingkungan suatu unit kerja (departemen atau organisasi yang lain), maka sumber daya manusia adalah tenaga kerja atau manusia di dalam suatu organisasi, yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Fasilitas yang canggih dan lengkap, belum merupakan jaminan akan berhasilnya suatu organisasi tanpa diimbangi oleh kualitas manusia yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut. Dari sini terlihat peran penting unsur manusia sebagai unsur pelaksana kegiatan organisasi.

Pendidik memiliki peran strategis dalam bidang pendidikan, bahkan sumber daya pendidikan lain yang memadai sering kali kurang berarti apabila tidak didukung oleh pendidik yang berkualitas, dan begitu juga sebaliknya. Dengan kata lain, pendidik dan tenaga kependidikan merupakan ujung tombak dalam upaya peningkatan mutu layanan dan hasil pendidikan.

Uraian di atas menggambarkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kunci utama dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Hal ini dapat difahami karena peran pendidik dan tenaga kependidikan yang sangat penting bagi

dunia pendidikan. Dalam Ayat (1) dan (2) Pasal 29 Undang-undang R.I. Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas dijelaskan bahwa: (1) tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan, (2) pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.⁵

Untuk maju, pengembangan profesional bagi pendidik harus disesuaikan dengan kebutuhan khusus yang ada di lapangan. Karena model pengembangan profesi guru yang dilaksanakan sebenarnya tidak sesuai dengan kebutuhan guru, menurut berbagai laporan lapangan, terdapat sejumlah tantangan dalam penerapannya. Guru perlu memiliki informasi yang baik dan *self-driven* sehingga mereka dapat melayani murid mereka dengan lebih baik dengan mengasah kemampuan mengajar mereka sendiri dan memperluas pengetahuan mereka.

Oleh karena itu untuk dapat berkembang mengikuti dinamika kehidupan, tujuan pembelajaran, khususnya yang terdapat di lembaga pendidikan, seringkali membutuhkan inovasi. Kebutuhan untuk mengembangkan profesionalisme guru melalui inovasi pembelajaran merupakan inti dari upaya peningkatan kualitas guru.

Ada cara tambahan untuk meningkatkan profesionalisme guru di luar inovasi pembelajaran, seperti PKG (Pusat Kegiatan Guru) dan KKG (Kelompok Kerja

⁵ Hani Risdiyany. Pengembangan Profesionalisme Guru Dalam Mewujudkan Kualitas Pendidikan di Indonesia. *Al-Hikmah: Jurnal Pendidikan dan Pendidikan Agama Islam*. Volume 3, No 2 (2021).

Guru), yang membantu pendidik menemukan solusi atas tantangan yang mereka hadapi di kelas.

Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian Srutirupa tentang *Enriching Pedagogical Competency of Science Teachers through Simulation Class in PreService Teacher Education: An Action Research in College of Teacher Education*. Dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam skor kompetensi pedagogik guru sains siswa sebelum simulasi dan selama program magang yaitu setelah simulasi. Guru siswa telah mengevaluasi diri melalui daftar periksa dan menjawab bahwa simulasi telah meningkatkan kompetensi pedagogis mereka. Kesimpulannya bahwa kelas simulasi adalah alat yang efektif untuk memperkaya kompetensi pedagogis guru sains.⁶

Selanjutnya Hasil penelitian Sekari, Yuniarsih 2019⁷, Chang Jen-Chia 2012⁸, Hans Luyten 2019 mengungkapkan bahwa capaian kinerja guru diasosiasikan memiliki positif bagi capaian mutu sekolah.⁹ Chang dan Hans Luyten menambahkan bahwa kinerja guru akan menjadi optimal, bila diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi,

⁶ Srutirupa Panda, *Enriching Pedagogical Competency of Science Teachers through Simulation Class in Pre Service Teacher Education: An Action Research in College of Teacher Education, IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)* Vol. 4, No. 2, Mar Apr. 2014, h. 118-124

⁷ Sekari, Ayu, dan Tjutju Yuniarsih. 2019. "Contribution of Teacher's Pedagogic Competence and Learning Facilities in School to Build a Quality Learning Process." In 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018), Atlantis Press

⁸ Jen-Chia, Chang. (2012). Teacher Performance as Mediate the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Innovation. *African Journal of Business Management*, 6(3)

⁹ Luyten, Hans, dan Manuel Bazo. (2019). Transformational Leadership, Professional Learning Communities, Teacher Learning and Learner Centred Teaching Practices; Evidence on Their Interrelations in Mozambican Primary Education. *Studies in Educational Evaluation*, 60(March). <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2018.11.002>.

motivasi kerja guru, dan juga lingkungan sekolah yang kondusif.¹⁰ Dembo dan Gibson mengidentifikasi faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja guru dalam tugas dan fungsinya dipengaruhi faktor Individu, dukungan organisasi, serta faktor psikologis.¹¹ Identifikasi faktor tersebut menjelaskan bahwa capaian kinerja individu dalam organisasi erat kaitannya dengan kondisi psikologis, dukungan organisasi serta interaksi lingkungan (Newstrom dan Davis 1986) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang diasosiasikan dengan kinerja adalah faktor motivasi, dan faktor kemampuan (motivation and ability). Gibson (1999), Mathis dan Jackson (2008) mengidentifikasi kinerja diantaranya dipengaruhi faktor individu yang meliputi kompetensi, latar belakang sosial dan keluarga, pengalaman, kondisi sosial dan demografi; faktor psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja serta faktor dukungan organisasi.

Oleh karenanya Mulyasa menejalsakan bahwa kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara menyeluruh membentuk kompetensi standar profesi guru. Seorang guru membutuhkan kompetensi yang baik sehingga dapat mengembangkan dan menyajikan materi pelajaran yang aktual dengan menggunakan berbagai pendekatan, metoda, dan teknologi pembelajaran terkini di sekolah, yang akan berdampak positif bagi peningkatan proses pembelajaran itu sendiri, serta dapat menghasilkan mutu pendidikan yang tinggi pula.¹²

¹⁰ Luyten, Hans, dan Manuel Bazo. (2019). Transformational Leadership, Professional Learning Communities, Teacher Learning and Learner Centred Teaching Practices; Evidence on Their Interrelations in Mozambican Primary Education.

¹¹ Dembo, Myron H., and Sherri Gibson. (1985). Teachers' Sense of Efficacy: An Important Factor in School Improvement. *The Elementary School Journal*, 86(2).

¹² E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan menyenangkan*

Pada suatu lembaga pendidikan guru merupakan sumber daya yang peting dalam organisasi sekolah, disamping itu efektivitas sekolah ditentukan oleh manajemen. Artinya manajemen dan guru merupakan suatu kesatuan yang saling mendukung kemajuan pendidikan suatu sekolah. Pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru dalam meningkatkan kinerja guru demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Guru merupakan jabatan profesi didasarkan pada UU Nomor 14 Pasal 7 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Disamping itu juga, PP Nomor 74 Pasal 2 Tahun 2008 tentang Guru, yang mempersyaratkan bagi guru profesional memenuhi standar kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi.¹³

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Denpasar, secara geografis terletak di desa Pemogan Kecamatan Denpasar Selatan, Kab./Kota Denpasar, tepatnya berada di kampung Islam Kapaon yang memiliki komunitas terbesar umat islam di Kec. Denpasar Selatan. Melihat potensi Umat Islam yang cukup besar tersebut tentunya menjadi modal yang sangat besar di dalam pengembangan madrasah ke depan. Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Denpasar merupakan satu-satunya Madrasah Negeri di Denpasar yang sangat perlu di perhatikan mengingat animo masyarakat yang tinggi ingin menyekolahkan putra-putrinya di MIN Denpasar dan dengan segala keterbatasan, terutama sarana & parsarana dan pengembangan SDM guru.

Proses pengembangan mutu guru di MIN Denpasar berbasis pada pengembangan karir. Tradisi yang dikembangkan di MIN Kota Denpasar yaitu ketika tahun ajaran baru, guru-guru dikumpulkan semuanya dalam bentuk

(Bandung: Rosdakarya, 2007), 117

¹³ Saud, U. S. (2018). Pengembangan Profesi Guru. Bandung : Alfabeta

workshop dalam rangka untuk membuat suatu perencanaan kegiatan yang akan dilakukan dalam hitungan satu tahun dan enam bulan (satu semester) kedepan. Dalam workshop itu agendanya adalah pertama khusus untuk unsur pimpinan dalam hal ini kepala madrasah membuat perencanaan yang terkait dengan kebijakan yang didampingi kepala TU, yang kedua adalah unsur guru yang membuat perencanaan yang terkait dengan pembelajaran. Perencanaan yang terkait dengan kebijakan pimpinan madrasah salah satunya adalah perencanaan dalam mengembangkan sumber daya manusia.

Kegiatan perencanaan dalam pengembangan SDM yang dilakukan di MIN Kota Denpasar dilakukan melalui kegiatan analisis. Analisis diawali dengan penyesuaian program kerja madrasah. Kegiatan perencanaan diawali dengan penyesuaian program kerja madrasah (EDM, e RKAM), dan hasil supervisi oleh kepala madrasah, dari hasil tersebut akan ditentukan pengembangan guru berkelanjutan sesuai dengan tuntutan pembelajaran abad 21.¹⁴

Selain itu aktifitas penguatan implementasi program madrasah di lingkungan Kementerian Agama juga dilakukan dalam rangka penguatan kualitas perencanaan untuk pengembangan mutu guru dalam kegiatan belajar mengajar.

Berikut dokumentasi kegiatan Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh guru-guru MIN Kota Denpasar

Tabel 1.1
Kegiatan Pelatihan Guru¹⁵

Nama pendidik	Pelatihan yang diikuti
---------------	------------------------

¹⁴ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

¹⁵ Dokumentasi MIN Kota Denpasar 2024

Alimun Hakim, S.Pd.I.	Membuat Projek P5PPRA Angkatan I
	Pengelolaan arsip dan perpustakaan sekolah
	Bimbingan Teknis Guru dan Tenaga Kependidikan
Zuhairatul Anwariyah, S.Pd.I.	Membuat Projek P5PPRA Angkatan I
	Pelatihan Multimedia Pembelajaran Angkatan III
	Bimbingan Teknis Guru dan Tenaga Kependidikan
Yenny Indah Lestari, S.Pd.I.	Penelitian Tindakan Kelas
Maftuhah, S.Pd.I.	Manajemen Program Ektrakurikuler
Candra Dwi Fathoni, S.Pd.	Penelitian Tindakan Kelas
	Media Pembelajaran Berbasis AI
Siti Mariam, S.E.	Metodologi Pembelajaran
Siti Nuraini, S.Pd., M.Pd.	Multimedia Pembelajaran III
	Kelas Desain Keperluan Sekolah Berbasis WEB
	Bimbingan Teknis Guru dan Tenaga Kependidikan
Anis Idawati M, S.Ag.	Anti Perundungan (Anti-Bullying) dan kekerasan terhadap murid
Dian Zaidah	Orientasi PPPK tahun 2024
Rahman, S.Pd.I.	Implementasi Kurikulum Merdeka
Fitriyah Rifai'i, S.Pd.I.	Literasi Madrasah
	Penyusunan Bahan Ajar Berbasis Media
	Multimedia Pembelajaran Angkatan III

Oleh karenanya dalam perencanaan pengembangan karir sebagaimana data bahwa dalam rangka manajemen karir guru yang terintegrasi yang pertama pengelolaan karir guru mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pengembangan karir harus dikelola secara holistik, kedua sistem manajemen karir harus memungkinkan guru untuk memperoleh dukungan yang komprehensif dalam menavigasi karir mereka dan terus meningkatkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan, ketiga penilaian kinerja guru harus mempertimbangkan kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi digital dan inovasi pedagogis, keempat jalur pengembangan karir guru harus fleksibel dan memberikan kesempatan bagi guru untuk terlibat dalam peran kepemimpinan instruksional atau pengembangan profesional.

Selanjutnya penelitian ini memfokuskan pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Klungkung. Beralamatkan di Jl. Prajurit, Gang Gujarat Desa Kampung Gelgel, Kecamatan Klungkung Kabupaten Klungkung Prov. Bali. Memiliki visi “Terwujudnya Madrasah yang Islami, unggul, berdaya saing, berbudaya dan dipercaya Masyarakat” dalam hal pengembangan sumberdaya manusia Lembaga lebih menekankan pada peningkatan kualitas Pendidikan dengan banyaknya guru yang melakukan kegiatan kuliah statra dua. Selain itu kegiatan pelatihan baik kegiatan *online* dan *offline* juga banyak dilakukan oleh guru dalam rangka pengembangan profesionalitas.

Manajemen pengembangan mutu guru di MIN Klungkung dimulai dari proses rekrutmen guru. Proses rekrutmen ini dilakukan sebagai proses skirining awal terkait kompetensi guru yang akan ditempatkan. Walaupun pada realisasinya, proses rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan SDM di lembaga pendidikan sering berubah-ubah. Hal ini disebabkan adanya penyesuaian dengan peraturan pemerintah pusat atau daerah rekrutmen tenaga kependidikan dilakukan melalui Kemnterian Agama baik PNS (Pegawai Negeri Sipil), maupun Non PNS.¹⁶

Sebagai lembaga pendidikan yang bernaung dibawah kementerian agama, secara otomatis pengelola lembaga pendidikan tidak mempunyai kebijakan dalam menentukan proses rekrutmen karena segala ketentuan mengacu pada dari Kementerian Agama.

Terkait program pengembangan mutu guru, Kepala madrasah membuat rencana dan pengembangan mutu melalui mengajukan guru-guru untuk terus mengikuti kegiatan yang telah dirancang sebelumnya. Rencana tersebut biasanya berupa rencana jangka pendek seperti program mingguan atau bulanan melalui kegiatan gugus depan. Untuk program jangka panjang, biasanya kepala madrasah menyiapkan personil yang akan diajukan pada program pengembangan mutu tahunan yang diadakan oleh pemerintah pusat.

Keunggulan lain dalam pengembangan mutu guru Kepala MIN klungkung sebelumnya telah melakukan proses pemilihan kandidat guru

¹⁶ Abd. Syakur, *Wawancara*, MIN Klungkung 09 Juni 2024

yang akan diikutsertakan bukan tanpa alasan. Kepala madrasah sebelumnya sudah melakukan penilaian dari segi akademik dan non akademik, sehingga pemilihan kandidat tersebut bersifat adil dan terbuka. Selain pemilihan kandidat, kepala madrasah juga memperhatikan aspek biaya yang dikeluarkan atas realisasi program yang akan dilaksanakan. Penganggaran dana ini penting bagi madrasah karena menyangkut berapa orang guru yang akan diikutsertakan dalam program pengembangan agar tidak menjadi “beban” bagi keuangan madrasah.¹⁷

Berikut beberapa kegiatan Pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan oleh guru-guru pada tahun 2023-2024

Tabel 1.2
Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Guru MIN klungkung¹⁸

No	Nama	Jenis Kegiatan
1	Abdul Syakur, S.Pd.I.M.Pd.	Pelatihan Inklusi di Madrasah/Sekolah Angkatan I yang diselenggarakan secara dalam jaringan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan
		Pelatihan Lesson Study di Era Digital Angkatan I yang diselenggarakan secara dalam jaringan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Papua
		Pelatihan Microlearning: Membuat Projek P5PPRA Angkatan I yang diselenggarakan secara dalam jaringan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar
		Pelatihan Pendidikan Inklusif Berbasis Komunitas Angkatan II Tahun 2023

¹⁷ Ibrahim, *Wawancara*, MIN Klungkung 15 Juni 2024

¹⁸ Dokumenatasi MIN Klungkung 2024

2	Agus Sadikin, S.Pd.	Pelatihan Kurikulum Merdeka pada Madrasah Angkatan II
		Pelatihan Multimedia Pembelajaran Angkatan I
		Microlearning: Membuat Projek P5PPRA Angkatan I
		Pelatihan Literasi: Pembelajaran Terdiferensiasi dengan keterampilan Membaca Dekoding dan pemahaman Angkatan III
3	Rohani, S.Pd.I.	Pelatihan Microlearning: membuat projek P5 PPRA Angkatan 1
		Pelatihan Inklusi di Madrasah atau Sekolah Angkatan 1
		Pelatihan Publikasi Ilmiah
4	Ibrahim, S.Pd.	Pelatihan Literasi: Pembelajaran Terdiferensiasi dengan keterampilan Membaca Dekoding dan pemahaman Angkatan III
5	Tuti Handayani, S.Pd.	Pelatihan <i>Lesson Study</i> di Era Digital Angkatan I yang diselenggarakan secara dalam jaringan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Papua
		Pelatihan Kurikulum Merdeka pada Madrasah Angkatan II
		Pelatihan Penilaian Pembelajaran berbasis HOTS dalam Kurikulum Merdeka Angkatan I
6	Nurhayati, S.Pd.I.	Pelatihan Publikasi Ilmiah (Introduction) Angkatan I
		Pelatihan Inklusi di Madrasah/Sekolah Angkatan I
		Pelatihan Karya Tulis Ilmiah bagi Guru dan Dosen Angkatan I
		Pelatihan Lesson Study di Era Digital Angkatan I
		Microlearning: Membuat Projek P5PPRA Angkatan I
7	Asnah	Pelatihan Kurikulum Merdeka pada Madrasah Angkatan II
		Implementasi Kurikulum Merdeka Berbasis Komunitas

		Angkatan I
		Pelatihan Multimedia Pembelajaran Angkatan I
		Pelatihan Penilaian Pembelajaran berbasis HOTS dalam Kurikulum Merdeka Angkatan I
		Pelatihan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) Angkatan I
		Pelatihan Numerasi: Pemanfaatan Tools Online untuk Pembelajaran Aktif Angkatan II
		Pelatihan Penyusunan Bahan Ajar Berbasis Media Angkatan I
		Pelatihan Inklusi di Madrasah/Sekolah Angkatan I
		Pelatihan Publikasi Ilmiah (Introduction) Angkatan I
8	Muhamad Mustangin, S.Pd.	Pelatihan Penilaian Pembelajaran berbasis HOTS dalam Kurikulum Merdeka Angkatan I
		Pelatihan Numerasi: Ide Praktis Pembelajaran dan Permainan Numerik Angkatan II
		Pelatihan Metodologi Pembelajaran Angkatan I Tahun 2024
		Pelatihan Implementasi Kurikulum Merdeka Angkatan X
		Pelatihan Media Pembelajaran Berbasis Artificial Intelligence.
9	Mardiah.M, S.Pd.	Pelatihan Publikasi Ilmiah (Introduction) Angkatan I
		Pelatihan Inklusi di Madrasah/Sekolah Angkatan I
		Pelatihan Karya Tulis Ilmiah bagi Guru dan Dosen Angkatan I
		Pelatihan Lesson Study di Era Digital Angkatan I
		Pelatihan Numerasi: Pemanfaatan Tools Online untuk Pembelajaran Aktif Angkatan II
10	Ana Sufiana, S.Pd.	Pelatihan Pendidikan Inklusif Berbasis Komunitas Angkatan II Tahun 2023
		Pelatihan Inklusi di Madrasah/Sekolah Angkatan I

		Pelatihan Ide praktis pembelajaran dan permainan numerik
		Pelatihan Publikasi Ilmiah (introduction)
		Microlearning: Membuat Projek P5PPRA Angkatan I
		Pelatihan Lesson Study di era digital
		Pelatihan Kurikulum Merdeka pada Madrasah Angkatan II
11	Yusnamar, S.Pd.I.	Pelatihan Implementasi Kurikulum Merdeka Angkatan X
		Pelatihan Penyusunan Bahan Ajar Berbasis Media Angkatan I
		Metodologi Pembelajaran Angkatan I Tahun 2024
		Microlearning: Membuat Projek P5PPRA Angkatan I
		Angkatan III
12	Muhammad Zuhdi	Pelatihan publikasi ilmiah
		Pelatihan inovasi madrasah
		Pelatihan web based pembelajaran
13	Ella Aimatus Soliha, S.Pd.I.	Pelatihan Media Pembelajaran Berbasis Artificial Intellegence
		Pelatihan Literasi: Asesmen Awal Pembelajaran Literasi Kelas Awal
		Pelatihan Numerasi: Pemanfaatan Tools Online untuk Pembelajaran Aktif Angkatan II
		Microlearning: Membuat Projek P5PPRA Angkatan I
		Pelatihan Pendidikan Inklusif Berbasis Komunitas Angkatan II Tahun 2023
14	Nurul Hidayah, S.Pd.	Metodologi Pembelajaran Angkatan I Tahun 2024
15	Heni Zulfika, S.Pd.I.	Pelatihan penilaian pembelajaran berbasis HOTS (high order thinking skills)
		Pelatihan Media Pembelajaran Berbasis <i>Artificial</i>

		<i>Intelligence</i>
		Pelatihan Numerasi: Pemanfaatan Tools Online untuk Pembelajaran Aktif Angkatan II
		Pelatihan Microlearning: Membuat Projek P5PPRA Angkatan I
16	Dian Islamiyati, S.Pd.	Pelatihan Penilaian Pembelajaran berbasis HOTS dalam Kurikulum Merdeka Angkatan I
		Pelatihan Literasi: Pembelajaran Terdiferensiasi: Membaca Bersama dan Membaca Terbimbing untuk Kelas Awal Angkatan I
		Pelatihan Media Pembelajaran Berbasis Artificial Intelligence angkatan I
		Pelatihan Numerasi: Pemanfaatan Tools Online untuk Pembelajaran Aktif Angkatan II
		Pelatihan Microlearning: Membuat Projek P5PPRA Angkatan I
		Pelatihan Penyusunan Bahan Ajar Berbasis Media Angkatan I
		Pelatihan Implementasi Kurikulum Merdeka Angkatan X
		Pelatihan Lesson Study di Era Digital Angkatan I

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Dari beberapa uraian data tentang kekuatan kedua lembaga dalam mengembangkan mutu guru di MIN Kota Denpasar dan MIN Klungkung memberikan informasi bahwa lembaga memiliki komitmen kuat dalam membangun kualitas sumberdaya manusia yang handal. Hal tersebut terlihat pada pola pengembangan mutu yang telah dilakukan.

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Maka gurulah yang menjadi salah satu tolok ukur bagus atau tidaknya suatu lembaga pendidikan dan hal ini bisa dilihat dari bagaimana pelaksanaan pelatihan dan pengembangan profesionalisme guru itu sendiri.

Sesuai dengan peraturan dan memenuhi tuntutan Undang-undang Guru dan Dosen yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan guru minimal Sarjana (S-1) maka jika dilihat dari kondisi guru yang ada masih terdapat guru yang belum memenuhi tuntutan kualifikasi pendidikan sarjana harus dilakukan program peningkatan kualifikasi pendidikan sehingga dapat memenuhi persyaratan tersebut. Program peningkatan kualifikasi pendidikan ini dapat berupa program kelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar. Tujuan dari program ini untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan guru sehingga memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh pemerintah.

Guna meningkatkan karir guru, perlu dilakukan pelatihan dan

penataran yang intens pada guru. Pelatihan yang diperlukan adalah pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan guru, yaitu pelatihan yang mengacu pada tuntutan kompetensi guru. Selama ini terkesan pelatihan yang dilakukan hanya menghabiskan anggaran, waktu dan sering tumpang tindih. Akibatnya banyak penataran yang tidak memberikan hasil maksimal keberadaan pelatihan tidak jarang mengganggu aktivitas belajar mengajar karena guru sering mengikuti kegiatan pelatihan yang terkadang seorang guru bisa mengikuti beberapa kali pelatihan. Sebaliknya, ada juga guru yang jarang bahkan tidak pernah mengikuti pelatihan. Untuk menjawab persoalan tersebut, dimunculkan pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi yang tentunya, pelatihan yang mengacu pada kompetensi yang akan dicapai dan diperlukan peserta didik. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk membekali berbagai pengetahuan dan keterampilan akumulatif yang mengarah pada penguasaan kompetensi secara utuh sesuai profil kemampuan minimal sebagai guru mata pelajaran sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.?
2. Bagaimana implementasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung?
3. Bagaimana evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala

MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian yang akan dilakukan di dua situs penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.
2. Menganalisis pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung
3. Menganalisis evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.

D. Manfaat Penelitian

Dari fokus dan tujuan penelitian tersebut diharapkan penelitian ini bermanfaat dalam menambah wacana keilmuan terutama yang terkait dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam. Adapun manfaat penelitian dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Secara substansif, penelitian ini dapat memperkaya diskursus keilmuan tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia di lembaga Pendidikan Islam.

2. Manfaat Praksis

- a. Bagi lembaga pendidikan Islam temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar kebijakan pengembangan SDM. Dengan demikian,

penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi *decision maker* yang ada di Pendidikan Islam.

- b. Bagi Kementerian Agama sebagai masukan konstruktif tentang manajemen pengembangan SDM lembaga pendidikan Islam.
- c. Bagi UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember sebagai sumber kajian ilmiah tentang pengembangan SDM lembaga pendidikan Islam.
- d. Bagi peneliti lain, dapat dijadikan sebagai sumber inspirasi konstruktif atau penindak lanjutan penelitian berikutnya dengan mengkaji konteks yang berbeda maupun dengan situs penelitian yang berbeda pula.

E. Definisi Istilah

Untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya perbedaan pemahaman beberapa istilah dalam penelitian ini, perlu adanya definisi dan batasan istilah sebagaimana berikut:

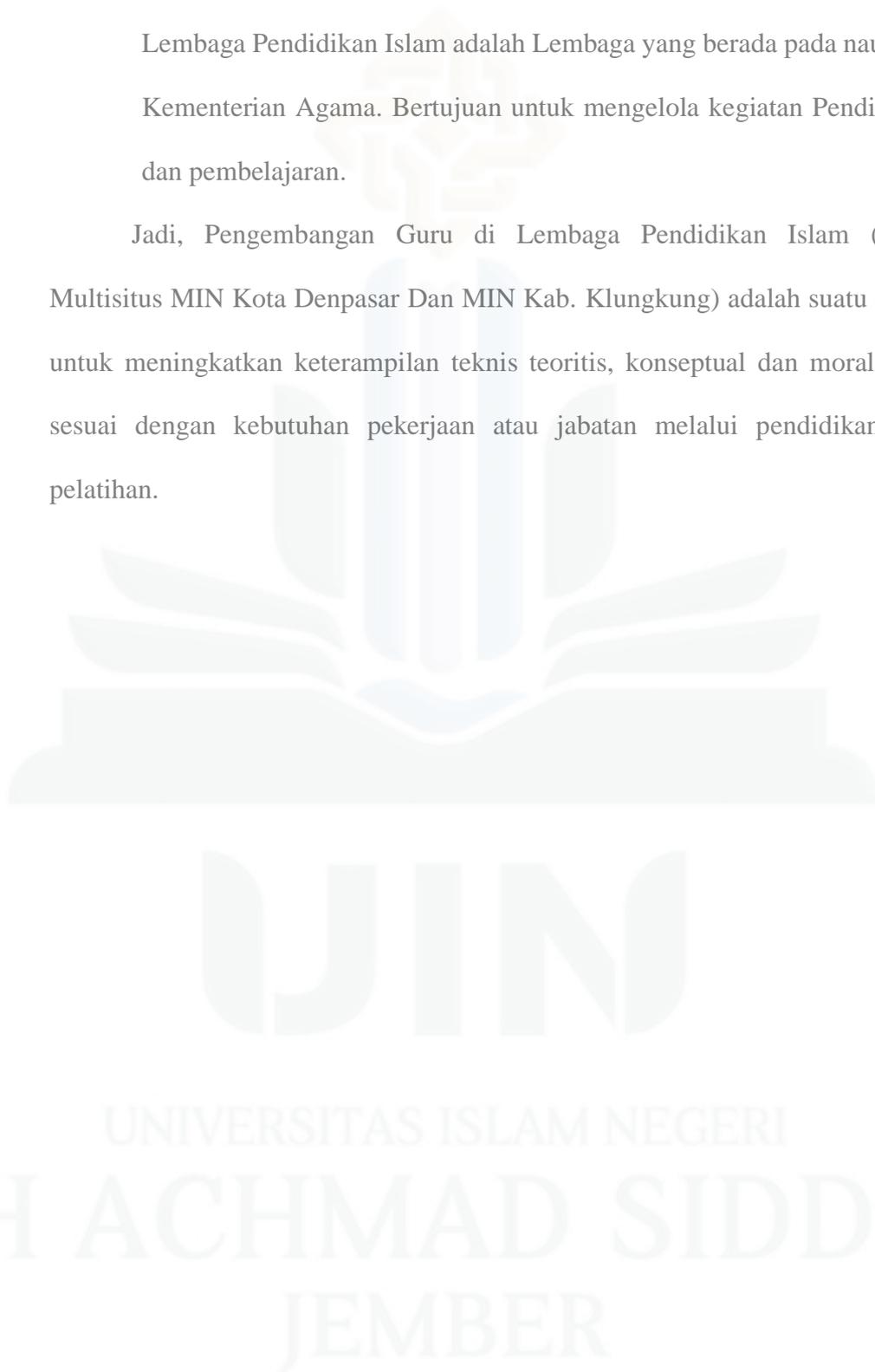
1. Pengembangan Guru

Pengembangan guru pada penelitian ini adalah suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan teknis teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

2. Lembaga Pendidikan Islam; (Studi Multisitus Di MIN Kota Denpasar Dan MIN Kab. Klungkung)

Lembaga Pendidikan Islam adalah Lembaga yang berada pada naungan Kementerian Agama. Bertujuan untuk mengelola kegiatan Pendidikan dan pembelajaran.

Jadi, Pengembangan Guru di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multisitus MIN Kota Denpasar Dan MIN Kab. Klungkung) adalah suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan teknis teoritis, konseptual dan moral guru sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Terdahulu

Untuk memposisikan originalitas dan juga keaslian penulisan disertasi ini perlu dikemukakan beberapa penelitian yang mengawali pembahasan ini, terutama yang membahas tentang pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Islam.

Pertama, Mukhammad Abdullah tentang “Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi (Studi Multi Kasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur)” yang menemukan bahwa untuk membangun pendidikan yang bermutu perlu dilakukan dengan merencanakan secara bersama-sama yang meliputi stakeholder, dan upaya pengendalian mutu diupayakan dengan mengevaluasi kinerja secara bersama-sama, membandingkan kinerja dengan rencana yang telah ditetapkan, dan berupaya menangani kesenjangan antara rencana dengan kinerja bila ada.¹⁹

Kedua Penelitian oleh Mulyono tentang Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Akademik Perguruan Tinggi Agama Islam (Studi Multisitus di UIN Suka Yogyakarta, UIN Maliki Malang, dan UIN SGD Bandung), 2009. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penetapan standar meliputi: (1) standar yang dibutuhkan untuk melakukan penjaminan mutu

¹⁹Mukhammad Abdullah, *Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi (Studi Multi Kasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur)*, (Disertasi Tidak Dipublikasikan) (Malang: Universitas Negeri Malang, 2007), Abstraks.

internal guna peningkatan mutu berkelanjutan meliputi standar yang dibutuhkan pada tingkat universitas meliputi visi, misi, kebijakan akademik, standar akademik, peraturan akademik, dan manual mutu akademik. Demikian pula untuk tingkat fakultas juga diperlukan standar akademik, peraturan akademik, dan manual mutu akademik. Sedangkan di tingkat jurusan/bagian/program studi, tersedianya kompetensi lulusan, spesifikasi program studi, manual prosedur, dan instruksi kerja serta dokumen pendukung; Acuan yang digunakan dalam penetapan standar meliputi: (a) Visi dan Misi Universitas, (b) Undang-undang Sisdiknas, (c) Standar Nasional Pendidikan, (d) Undang-Undang Guru dan Dosen, (e) Butir-butir Mutu dalam Pedoman Penjaminan Mutu Dikti, f) Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, g) AUNQA; (2) Penetapan standar melibatkan berbagai pihak antara lain, majelis wali amanah, senat akademik, rektor/wakil rektor, dekan/wakil dekan, prodi, sivitas akademika, organisasi penjaminan mutu, *stakeholders*, tokoh masyarakat, asosiasi profesi, dan alumni. (3) penyusunan kompetensi lulusan dilakukan dengan hati-hati, karena hasil dari kompetensi lulusan itu sendiri tidak hanya berdampak terhadap penyusunan kurikulum, tetapi juga menunjukkan kualitas atau mutu lulusan

Ketiga Subakri 2020,²⁰ Manajemen pengembagan sumberdaya manusia berbasis masyarakat multikultural dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan tinggi Islam di provinsi Bali (studi multisitius di STAI Denpasar dan STIT Jembrana Istiqlal Buleleng) Dalam penelitian disertasi yang dilakukan

²⁰ Subakri, Manajemen pengembagan sumberdaya manusia berbasis masyarakat multikultural dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan tinggi Islam di provinsi Bali (studi multisitius di STAI Denpasar dan STIT Jembrana Istiqlal Buleleng) *Disertasi* UIN Malang tahun 2020

oleh subakri ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis dan menemukan peningkatan manajemen pengembangan sumberdaya manusia berbasis masyarakat multikultural dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan tinggi Islam di Provinsi Bali. Metodologi penelitian dalam disertasi menggunakan paradigma *interperatif*, pendekatan kualitatif, jenis studi lapangan dengan rancangan multisitus. Dari hasil penelitian yang dilakukan menemukan konsep teori formal tentang manajemen pengembangan SDM model sistemik integratif humanis.

Keempat, Ani Apiyani, dkk (2022)., Implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru Madrasah dalam Meningkatkan Keprofesian.²¹ Penelitian ini menjelaskan tentang kajian terhadap implementasi pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru madrasah tsanawiyah dalam meningkatkan keprofesian. Metode yang digunakan dalam kajian ini menggunakan metode atau pendekatan kepustakaan, bahwa studi pustaka atau kepustakaan dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program dan implementasi kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan guru dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan guru yang direfleksikan dalam pembelajaran, publikasi ilmiah dengan kegiatan penyusunan bahan ajar atau modul, dan penyusunan penelitian dalam bidang pendidikan, serta karya inovatif

²¹ Ani Apiyani, dkk (2022)., Implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru Madrasah dalam Meningkatkan Keprofesian, *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* (2614-8854) Volume 5, Nomor 2, Februari 2022 (499-504)

dengan kegiatan pembuatan alat peraga serta penyusunan pedoman soal ujian dan ulangan berupa kisi-kisi soal ujian atau ulangan. Pengembangan keprofesian berkelanjutan diharapkan berdampak terhadap peningkatan kompetensi guru yang berdampak terhadap kualitas siswa baik hasil maupun proses pembelajaran.

Kelima, Mualimul Huda (2022) Analisis Faktor Kinerja Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah.²² Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa mutu pendidikan menjadi isu strategis nasional serta kajian manajemen mutu pendidikan. Faktor kinerja guru menjadi salah satu faktor yang menentukan capaian kinerja madrasah dalam memenuhi standar pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dimensi dan indikator kinerja guru, selanjutnya menganalisis kontribusi variabel kinerja guru terhadap mutu pendidikan madrasah. Sampel penelitian ini adalah guru Madrasah Aliyah swasta di kabupaten Jepara. Sampel diambil dengan teknik *cluster sampling* sebanyak 178 responden. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis konfirmasi faktor pada pemodelan struktural dengan aplikasi SmartPLS.³⁰ Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kinerja guru direfleksikan dengan baik pada empat dimensi pembentuk, yaitu dimensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian. Dimensi profesional dan kepribadian guru memiliki kontribusi yang kuat dalam memprediksi peningkatan capaian standar mutu madrasah. Secara keseluruhan indikator pada variabel kinerja guru memiliki kontribusi yang signifikan terhadap capaian mutu

²²Mualimul Huda, Analisis Faktor Kinerja Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah, Vol. 5 No. 01 (2022): *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, <https://www.jurnal.staialhidayahbogor.ac.id>

pendidikan madrasah dengan nilai koefisien jalur adalah 0,494 atau sebesar 49,4% dipengaruhi oleh kinerja guru

Keenam, Rani Febriyanni (2022) Manajemen Pengembangan Karir Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MIN 1 Langkat.²³ Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan manajemen pengembangan karir guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN I Langkat. Jenis penelitian bersifat penelitian kualitatif pendekatan analisis deskriptif. Metode yang digunakan adalah observasi, wawancara, dokumentasi. Teknik analisis data yang diperoleh dianalisis dengan cara reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kemudian uji keabsahan data dilakukan dengan pengamatan dan triangulasi. Hasil penelitian manajemen pengembangan karir guru di MIN I Langkat dengan beberapa program yaitu 1) Program peningkatan kualifikasi pendidikan guru Program penyetaraan dan Sertifikasi: sertifikasi ini program dari pemerintah bentuk pengakuan terhadap profesi guru, Program pelatihan integritasi berbasis kompetensi: Program supervisi pendidikan: dilakukan kepala madrasah secara terjadwal, supervisi dari pengawas sekolah dilakukan satu kali dalam dua semester, 2) Program pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru mata Pelajaran): MGMP dilaksanakan dalam bentuk forum diskusi dari berbagai lembaga pendidikan, 3) Simposium guru yang pelaksanaannya seperti

²³ Rani Febriyanni (2022) Manajemen Pengembangan Karir Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MIN 1 Langkat, *Jurnal Pusat Studi Masyarakat*, Volume 2 No 2 Mei 2022, <https://www.pusdikra-publishing.com/index.php/jies/article/view/589>

halnya pelatihan, dan 4) manajemen yang dilaksanakan dalam bentuk observasi dan evaluasi. Manajemen pengembangan profesionalisme guru dilaksanakan dengan beberapa program: kualifikasi pendidik, sertifikasi, pelatihan integrasi berbasis kompetensi, supervisi pendidikan, pemberdayaan MGMP, simposium guru dan penelitian. Kegiatan pelatihan dan pengembangan diikuti seluruh pendidik MIN I Langkat, dari 7 program tersebut ada kegiatan simposium guru belum diikuti oleh para guru, kemudian ada beberapa pendidik yang belum melaksanakan pengembangan seperti mengajar tidak sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki, belum tersertifikasi, dan belum adanya pengimplementasian tentang penelitian yang dilakukan.

Ketujuh, Wahyudin Nur Nasution dkk. (2022) Implementasi Program Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas.²⁴ Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kualitas profesional guru, perencanaan program peningkatan kualitas guru, pelaksanaan program pengembangan guru dan hasil pelaksanaan program peningkatan kualitas pekerjaan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas. Kabupaten Barum. Padang Lawas. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang menitikberatkan pada deskripsi dan analisis peristiwa yang terjadi secara alamiah, peristiwa yang menggunakan logika pemikiran ilmiah. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan fenomenologis. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini (a) wawancara; b) pengamatan; (c)

²⁴ Wahyudin Nur Nasution dkk. (2022) Implementasi Program Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas

dokumen. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (a) minimisasi data; b) penyajian data; (c) Hasil. Hasil penelitian ini adalah (1) Perencanaan Program Pengembangan Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas, yaitu: a) Program Pengembangan Guru Akademik MAN 1 Padang Lawas dan b) Program Pengembangan Guru MAN 1 Padang Lawas. (2) Melaksanakan Program Pengembangan Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawas melalui pendidikan lanjutan melalui kualifikasi akademik. Program penilaian akademik yang perlu dipertimbangkan: Tujuan kualifikasi, format program, lokasi, dan sumber daya pendukung.

*Kedelapan, Syaifudin Noer Dkk (2023) Kebijakan Pemerintah dalam Peningkatan Kualitas Mutu Guru Pendidikan Agama Islam; Analisis Sistematis Literatur Review.*²⁵ Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi "Kebijakan Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Guru Pendidikan Agama Islam" melalui tinjauan literatur. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan sistematis literatur review dengan menganalisis karya relevan tentang topik tersebut. Temuan utama menyoroti efektivitas program pelatihan dan kolaborasi dengan lembaga pendidikan tinggi dalam meningkatkan kualitas guru. Penelitian ini berpotensi bermanfaat bagi kebijakan pendidikan agama Islam di Indonesia dan dapat menjadi acuan bagi penelitian lebih lanjut dalam mengatasi tantangan zaman dan teknologi. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada upaya mendukung pengembangan kualitas pendidikan agama Islam melalui

²⁵ Syaifudin Noer Dkk (2023) Kebijakan Pemerintah dalam Peningkatan Kualitas Mutu Guru Pendidikan Agama Islam; Analisis Sistematis Literatur Review, Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education. Vol.4. No. 2, Juli 2023, pp. 165-195 DOI 10.55380/tarbawi.v4i2.520. ISSN2716-196X

pendekatan kolaboratif dan integratif yang responsif terhadap perubahan zaman dan tantangan global.

Kesembilan, Prita Indriawati, Dkk (2023) Peran Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam pengembangan keprofesionalan guru di Madrasah.²⁶ Guru memiliki peran yang sangat penting dalam pendidikan formal untuk memberikan pondasi awal pada peserta didik. Oleh karena itu diperlukan guru profesional untuk mendukung peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Tanggung jawab dalam mengembangkan profesi pada dasarnya adalah tuntutan dan panggilan untuk selalu mencintai, menghargai, menjaga dan meningkatkan tugas dan tanggung jawab profesinya. Penguatan Kelompok Kerja Guru (KKG) merupakan salah satu bagian dari upaya peningkatan mutu guru. Untuk itu keberadaan KKG perlu diberdayakan secara optimal, terorganisir dan berkesinambungan oleh para Guru. Penelitian ini membahas mengenai analisis pengembangan keprofesionalan Guru melalui organisasi profesi kelompok kerja guru (KKG). Penelitian ini bertujuan untuk melihat dan mendeskripsikan bagaimana KKG berperan penting bagi keprofesionalan guru di Madrasah. Penelitian ini menggunakan metode deskripsi kualitatif. Data diperoleh dari hasil wawancara dengan Ibu Rini Badriyah selaku guru di MI. Asyasyahadah dan merupakan anggota inti KKG-MI di Balikpapan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa KKG sangat berperan penting dalam membantu peningkatan keprofesionalan guru Madrasah di Balikpapan.

²⁶ Prita Indriawati, Prita Indriawati, Dkk (2023) Peran Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam pengembangan keprofesionalan guru di Madrasah. *Jurnal Pendidikan Guru* (JPG) <https://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/jpg/article/view/9075/4190>

Kesepuluh, Fitri Susanti dkk (2023), Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah.²⁷ Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri 1 Kepahiang berjalan lancar berkat segala upaya kepala madrasah dan warga madrasah lainnya. Dalam proses mewujudkan Manajemen Berbasis Madrasah tentunya tidak berjalan sesuai regulasi, terdapat kekurangan yang dihadapi, baik keterbatasan waktu, lingkungan maupun adanya program yang tidak terencana secara maksimal, sehingga hasilnya juga tidak maksimal. Sehubungan dengan tanggung jawab warga madrasah dalam memotivasi seluruh tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik untuk mencapai inovasi-inovasi yang luar biasa menuju madrasah yang terpercaya, dengan mewujudkan Manajemen Berbasis Madrasah telah dapat mengembangkan kurikulum, program pelatihan pengajaran harian, mingguan, bulanan, tahunan, juga menganalisis dan mengevaluasi lainnya. program pembelajaran. Dengan mewujudkan konsep yang ada untuk menghasilkan lulusan yang mencapai tingkat kelulusan yang memuaskan.

Kesebelas, Tri Yulianto Dkk, (2024) Analisis Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pada Lembaga Pendidikan.²⁸ Dalam isi jurnal dijelaskan bahwa sebagai *top manager* tentunya peran kepala sekolah dalam mengatur dan meningkatkan kompetensi guru tidak dapat diabaikan. Kepala sekolah memiliki peran tanggung jawab yang sangat

²⁷

²⁸Tri Yulianto Dkk, (2024) Analisis Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pada Lembaga Pendidikan, *Jurnal Reslaj*. Volume 6 Nomor 3 (2024) 1349-1358 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691 DOI: 10.47476/reslaj.v6i3.5136

signifikan dalam menciptakan lingkungan belajar serta dapat mendukung, memotivasi, dan mendorong guru untuk terus mengembangkan kemampuan diri. Mulai penyusunan program profesional yang relevan hingga penerapan teknologi pada pendidikan yang inovatif. Kepala sekolah dalam menjalankan perannya juga harus mampu mengatasi kendala atau permasalahan seperti (SD) sumber daya terbatas, resistensi terhadap perubahan, dan dinamika yang dikatakan kompleks dalam lembaga pendidikan. Kolaborasi dengan guru, orang tua, dan masyarakat menjadi sekitar menjadi kunci penting dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang holistik dan terus-menerus. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (library research). Adapun pengumpulan literatur–literatur yang berkaitan dengan tema diatas dapat diklasifikasikan menjadi dua. Pertama, sumber primer (*primary source*) dan kedua sumber sekunder (*secondary source*).

Keduabelas, Muhammad Nur Hakim Dkk (2024) Platform Merdeka Mengajar: Integrasi Teknologi dalam Pendidikan Vokasi dan Pengembangan Guru. ²⁹ Penelitian yang telah dilakukan tentang penggunaan platform Merdeka Mengajar di SMK Negeri 1 Dlanggu Mojokerto menunjukkan bahwa platform tersebut telah memainkan peran yang signifikan dalam membantu perkembangan karir guru dan memasukkan teknologi ke dalam pendidikan vokasional. Guru sangat menghargai platform ini karena menyediakan berbagai sumber daya pembelajaran dan pelatihan, mendukung pembelajaran yang

²⁹ Muhammad Nur Hakim Dkk (2024) Platform Merdeka Mengajar: Integrasi Teknologi dalam Pendidikan Vokasi dan Pengembangan Guru. *Kharisma: Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* Vol. 3, Issue 1 (2024), pp. 68-82 ISSN: 2964-3996, DOI: <https://doi.org/10.59373/kharisma.v3i1.47>

fleksibel dan dapat disesuaikan, dan memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran pengetahuan antar pendidik. Ini sesuai dengan teori konektivisme dan andragogi, yang keduanya mendukung pembelajaran kooperatif dan berbasis solusi dan memperkuat jaringan pendidik. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan beberapa masalah. Ini termasuk keterbatasan infrastruktur teknologi, kesulitan untuk beradaptasi dengan teknologi baru, dan mengintegrasikan materi dari platform ke dalam kurikulum yang sudah ada. Untuk memaksimalkan platform Merdeka Mengajar, diperlukan dukungan yang terorganisir, pelatihan teknis yang memadai, dan pendekatan integrasi kurikulum yang efektif. Hal ini menegaskan bahwa untuk mengatasi hambatan infrastruktur dan pelatihan serta untuk memastikan integrasi teknologi pendidikan yang inklusif dan berkelanjutan, diperlukan investasi strategis dan pendekatan komprehensif. SMK Negeri 1 Dlanggu Mojokerto dapat meningkatkan kualitas pendidikan vokasional dengan mengatasi masalah ini. Ini akan mempersiapkan siswa dengan keterampilan yang relevan dan kompetitif untuk pasar kerja masa depan.

Ketigabelas, Mahdan Munthe Implementasi Program Peningkatan Mutu Kompetensi Guru Di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan program peningkatan mutu kompetensi guru, pelaksanaan program peningkatan mutu kompetensi guru, peran pelaksanaan program peningkatan mutu kompetensi guru, kendala pelaksanaan program peningkatan mutu kompetensi guru, dan upaya mengatasi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu kompetensi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara. Metode penelitian ini adalah

metode penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian fenomenologi. Penelitian ini dilaksanakan untuk membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan berdasarkan metodologi yang menyelidiki suatu fenomena dan masalah. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, studi dokumentasi. Pengelolaan data terdiri dari reduksi data, display data/penyajian data, analisis data, penarikan kesimpulan untuk hasil penelitian. Hasil penelitian dikemukakan bahwa program peningkatan mutu kompetensi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara terdiri dari pelatihan berbasis kompetensi, penyetaraan dan sertifikasi, kualifikasi pendidikan, pemberdayaan MGMP, dan supervisi pendidikan. Pelaksanaan program peningkatan mutu kompetensi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara yaitu terdiri dari kegiatan menetapkan tujuan pelaksanaan, kompetensi, dan menyusun materi pelatihan pelaksanaan pembelajaran Kurikulum 2013. Kendala dalam pelaksanaan program peningkatan mutu kompetensi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara yaitu dipengaruhi oleh faktor struktural, faktor personal guru, faktor ekonomis guru, faktor sosial, dan faktor budaya. Upaya mengatasi kendala pelaksanaan program peningkatan mutu kompetensi guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Labuhanbatu Utara yaitu senantiasa melakukan komunikasi, monitoring dan evaluasi untuk meyakinkan program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, sejauhmana pencapaiannya

*Keempatbelas, Nur Fauzi, (2022) Manajemen Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Rumpun Pendidikan Agama Islam Pada Mts Negeri 1 Demak Dan Mts Al Irsyad Gajah Demak.*³⁰ Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) proses manajemen pengembangan kompetensi profesional guru rumpun mata pelajaran Pendidikan Agama Islam pada MTs Negeri 1 Demak dan MTs Al Irsyad Gajah Demak, (2) faktor pendukung dan penghambat manajemen pengembangan kompetensi profesional guru rumpun mata pelajaran Pendidikan Agama Islam pada MTs Negeri 1 Demak dan MTs Al Irsyad Gajah Demak. Penelitian dilakukan pada tahun 2022. Populasi adalah MTs Negeri 1 Demak dan MTs Al Irsyad Gajah Demak. Penelitian menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif. Hasil penelitian menunjukkan: (1) proses dari manajemen pengembangan kompetensi profesional guru rumpun PAI meliputi: Perencanaan di MTs Negeri 1 Demak membuat program upgrading guru, penguatan MGMP, seminar, workshop, lokakarya. MTs Al Irsyad Gajah Demak membuat program penguatan MGMP rumpun PAI, Workshop, seminar, In house Training (IHT). Pengorganisasian, di MTs Negeri 1 Demak dengan pembagian tugas dalam setiap kegiatan. Pada MTs Al Irsyad Gajah Demak membentuk kepengurusan di setiap kegiatan., Pelaksanaan, di MTs Negeri 1 Demak penguatan MGMP, mengikutsertakan guru dalam kegiatan

³⁰ Nur Fauzi, (2022) Manajemen Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Rumpun Pendidikan Agama Islam Pada Mts Negeri 1 Demak Dan Mts Al Irsyad Gajah Demak

diklat teknis fungsional dan mendirikan lembaga boarding school. MTs Al Irsyad Gajah mengadakan penguatan MGMP dan pelatihan bersama dengan guru-guru mapel yang lain, dan mendirikan boarding school. Pengawasan di MTs Negeri 1 Demak membentuk tim monitoring. Di MTs Al Irsyad Gajah Demak melakukan evaluasi program yang kurang efektif (2) Faktor pendukung secara personal pada MTs Negeri 1 Demak dan MTs Al Irsyad Gajah Demak adanya sertifikasi guru dan motivasi kepala madrasah, sedangkan secara kelembagaan di MTS Negeri 1 Demak adanya sarana dan prasarana yang memadai dan fasilitas diklat, sedangkan di MTs Al Irsyad Gajah adanya sarana dan prasarana yang memadai. Faktor penghambat secara personal di kedua MTs tersebut adalah kurangnya inovasi guru dan rendahnya kemampuan teknologi informasi dan komunikasi, sedangkan secara kelembagaan di kedua MTs tersebut adalah adanya keterbatasan pendanaan (sumber dana) kegiatan pengembangan kompetensi profesional guru rumpun PAI

Kelimabelas, Syamsuddin (2018) Pengembangan Model Strategi Pemberdayaan Guru Melalui Workshop Terpadu pada Kelompok Kerja Guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan. Fokus Penelitian ini pada kegiatan KKG PJOK di kabupaten Ogan Ilir tahun 2016-2017.³¹ Peneliti ingin melihat kondisi faktual tentang pelaksanaan KKG PJOK apakah sesuai dengan standar penyelenggaraan KKG yang diterbitkan Departemen Pendidikan Nasional, melalui Ditjen PMPTK tahun 2009. Berdasarkan data ada 2 KKG PJOK yang

³¹ Syamsuddin (2018) Pengembangan Model Strategi Pemberdayaan Guru Melalui Workshop Terpadu pada Kelompok Kerja Guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan. Fokus Penelitian ini pada kegiatan KKG PJOK di kabupaten Ogan Ilir tahun 2016-2017

aktif yaitu: KKG PJOK kecamatan Indralaya Utara dan KKG PJOK kecamatan Lubuk Keliat dari 16 kecamatan di kabupaten Ogan Ilir. Pada beberapa pertemuan di KKG PJOK pesertanya semakin berkurang. Kehadiran antara pertemuan pertama dan selanjutnya bervariasi sehingga sulit untuk menjelaskan arti penting adanya KKG PJOK ini. Hal ini diperparah oleh birokrasi dari pihak sekolah, nara sumber yang kurang kompeten, latar belakang pendidikan guru PJOK yang heterogen, program kerja yang kurang menarik, serta belum tersedia petunjuk pelaksanaan KKG spesifik PJOK. Penelitian ini bertujuan: 1) Menganalisis kondisi faktual pemberdayaan guru melalui workshop terpadu pada KKG PJOK di kabupaten Ogan Ilir. 2) Menganalisis model hipotetik pemberdayaan guru melalui workshop terpadu pada KKG PJOK di kabupaten Ogan Ilir. 3) Menganalisis kelayakan model final strategi pemberdayaan guru melalui workshop terpadu pada KKG PJOK di kabupaten Ogan Ilir. Metode penelitian R & D dengan 10 langkah dan disederhanakan menjadi 4 tahap yaitu: pendahuluan, pengembangan, validasi dan hasil akhir. Pada tahapan-tahapan tersebut peneliti mengkombinasikan prosesnya SWOT, FGD, dan AHP. Melalui pengolahan data dan analisis SWOT didapatkan empat strategi dengan hasil perhitungan skala prioritas utama adalah revitalisasi KKG PJOK. Dari analisis FGD didapat empat kriteria dengan kriteria utama adalah dukungan pemda. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan rekomendasi penelitian adalah revitalisasi organisasi KKG PJOK dan dukungan secara optimal dari pemda akan dapat mengoptimalkan KKG PJOK di kabupaten Ogan Ilir. Disarankan guru PJOK, pengurus KKG PJOK, stakeholder untuk dapat

memahami dan melaksanakan kegiatan KKG PJOK sesuai dengan prosedur yang ada. Untuk peneliti sejenis dapat mengembangkan hasil penelitian ini terkait pola revitalisasi organisasi KKG PJOK.

*Keenembelas, Nahdah Nasya Sahirah, Asep Suryana, Cicah Sutarsih, Diding Nurdin, (2024) Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Supervisi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kualitas Guru di Abad 21.*³² Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran kepala sekolah dalam implementasi supervisi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas guru abad 21 di SD Mutiara Bunda Kota Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan dalam implementasi supervisi pembelajaran di SD Mutiara dibantu oleh tim akademik sekolah dengan mengintegrasikan pendekatan formal dan informal, teknik yang digunakan kepala sekolah dalam supervisi pembelajaran adalah observasi secara langsung dan tidak langsung. Kepala sekolah berperan dalam 4 siklus implementasi supervisi pembelajaran yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut. Dalam siklus pelaksanaan dilakukan dalam 4 tahapan pula yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan tindak lanjut pembelajaran. Tindak lanjut yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan mengadakan workshop dan coaching individual kepada guru. Implementasi

³² Nahdah Nasya Sahirah, Asep Suryana, Cicah Sutarsih, Diding Nurdin, (2024) Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Supervisi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kualitas Guru di Abad 21. <https://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/49817>

supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah telah sesuai dengan supervisi abad 21 yaitu dengan menekankan pembinaan kepada guru untuk meningkatkan kualitas guru.

Ketujuhbelas, Lilis Mulyatul Halimah (2024) Analisis Kompetensi Pedagogik Dan Kompetensi Profesional Guru Di Sekolah Dasar.³³ Penelitian ini dilatarbelakangi pentingnya akan kompetensi pedagogik dan profesional guru di sekolah dasar untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan yang ada di instansi tersebut. Kompetensi guru di sekolah dasar merupakan faktor yang paling utama untuk mempengaruhi peserta didik di kelas dalam proses pembelajaran agar meningkatkan perolehan nilai peserta didik. Dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan mengenai analisis kompetensi guru yaitu kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru di sekolah dasar. Pendekatan dalam penelitian ini yaitu kualitatif deskriptif. Untuk responden dalam penelitian ini yaitu guru sekolah dasar dari mulai kelas 1 sampai kelas 6 berjumlah 6 orang dengan tahapan penelitian pra-lapangan, observasi ke lapangan, wawancara, dokumentasi, dan melaksanakan analisis data serta menarik kesimpulan yang dihasilkan oleh peneliti. Dalam meningkatkan realisasi kompetensi guru di sekolah dasar sangat diperlukan untuk terjalannya pendidikan yang di cita-citakan selama ini. Kompetensi pedagogik guru bisa dikembangkan melalui pengoptimalan kinerja guru tersebut, seperti kelengkapan administrasi dalam mengajar dan kesiapan media pembelajaran di kelas dan

³³ Nahdah Nasya Sahirah, Asep Suryana, Cicih Sutarsih, Diding Nurdin, (2024) Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Supervisi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kualitas Guru di Abad 21. <https://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/49817>

lainnya untuk menunjang proses pembelajaran yang menarik dan menyenangkan untuk peserta didik di kelas. Sedangkan untuk pengoptimalan kompetensi profesional guru di sekolah dasar dapat dilakukan dengan mengikuti seminar-seminar, in house training (IHT) dan kegiatan kelompok kerja guru atau KKG untuk meningkatkan kualitas diri secara periodik dan terus meng-upgrade diri lebih baik lagi dengan keterampilan penguasaan ilmu teknologi yang semakin berkembang.

Dari hasil pelacakan secara intensif terhadap penelitian pengembangan mutu pendidikan pesantren belum ditemukan pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Islam. Dengan demikian, penelitian ini berusaha fokus mengungkap tentang konsep pengembangan SDM Lembaga Pendidikan Islam. Kemudian untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Posisi Penelitian dan Temuan Yang diharapkan

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Temuan Penelitian
	Mahmudi, (2024) Pengembangan Guru di Lembaga Pendidikan Islam; (Studi Multisitus Di MIN Kota Denpasar Dan MIN Kab. Klungkung)	Pengembangan SDM (Guru) Lembaga Pendidikan Islam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung.? 2. Bagaimana implementasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung? 3. Bagaimana evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung.?

B. Kajian Pustaka

1. Hakikat Pengembangan SDM

Menurut Siagian³⁴ pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi". Pengembangan berarti hal-hal yang berlainan bagi ahli dibidang ini, akan tetapi pada dasarnya pengembangan merupakan suatu metode untuk memudahkan perubahan dan pengembangan dalam nilai, pengetahuan, keterampilan dan perilaku.

Sementara beberapa pakar lain menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan unsur manusia dalam organisasi dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi.

Dari rumusan pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa pengembangan merupakan suatu bentuk upaya dan kewajiban setiap pimpinan atau manajer, karenanya merupakan hak dari setiap manusia dalam organisasi. Pengembangan diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi itu sendiri. Artinya melalui SDM yang terampil dan berdisiplin, maka tugas-tugas organisasi akan dapat lebih efektif dan efisien. Apabila

³⁴Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta, Bumi aksara, 1995) 42.

terdapat ketidakseimbangan antara kebutuhan tugas tertentu dengan tingkat kemampuan SDM tertentu, maka bawahan yang bersangkutan harus ditingkatkan keterampilan dan disiplinnya.

Selanjutnya Hasibuan³⁵ mendefinisikan pengembangan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (diklat). Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Lebih jauh Hasibuan mengelompokkan jenis pengembangan menjadi dua yaitu:

- a. Pengembangan secara informal yaitu pengembangan yang dilakukan seseorang dalam organisasi atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku- buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Hal ini menunjukkan orang tersebut memiliki keinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.
- b. Pengembangan secara formal yaitu pengembangan yang dilakukan seseorang karena ditugaskan lembaga untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan lembaganya sendiri maupun oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Hal ini dilakukan secara dinas karena tuntutan pekerjaan saat ini atau dimasa yang akan datang, yang sifatnya

³⁵Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta, Bumi aksara, 2007) 69.

non karir atau peningkatan karir seseorang

Menurut Safri³⁶ Pengembangan adalah merupakan pembaharuan yaitu melakukan usaha-usaha untuk membuat sesuatu menjadi lebih sesuai dan cocok dengan kebutuhan, menjadi lebih baik dan bermanfaat". Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mengadakan perubahan- perubahan dalam organisasi yang lebih baik dari sebelumnya.

Tujuan dari pengembangan adalah untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas kerja manusia organisasi baik masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang, jadi istilah pengembangan pada dasarnya mengandung pengertian upaya organisasi dan manajemen secara berencana, bertahap, dan berkelanjutan guna memberikan informasi keadaan SDM tentang cara dan sikap serta perilaku untuk bekerja lebih dari keadaan sebelum mereka dikembangkan.

Sumber Daya Manusia (*human resources*) adalah potensi, kualifikasi dan kompetensi manusia yang dapat dikembangkan untuk sebuah proses produksi. Sumber daya manusia juga diartikan sebagai seluruh kemampuan penduduk yang berada dalam wilayah tertentu beserta ciri demografis, sosial maupun ekonominya yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan pembangunan. Potensi tersebut menyangkut dua aspek yaitu aspek kuantitas dan kualitas.³⁷

³⁶Safri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*.(Bogor, Galia Indonesia, 2011) 16.

³⁷Papayungan, *Pengembangan dan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Menuju Masyarakat Industrial*(Bandung, Mizan, 1995) 110.

Beberapa pakar lain, menyebutkan pengembangan sumber daya manusia adalah seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang. Pengembangan sumber daya manusia adalah usaha terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi unsur manusia dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan³⁸. Pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi.

Sedangkan Hasibuan³⁹ berpendapat bahwa pengembangan SDM adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa

³⁸Noto Atmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Rineka Cipta, 2003) 91.

³⁹Hasibuan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2000) 68.

pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui cara-cara tertentu untuk mencapai kinerja yang optimal melalui pendidikan, pelatihan dan penempatan pegawai.

Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/ atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pengembangan SDM harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Kualitas sumber daya manusia ini menyangkut dua aspek yakni aspek fisik (kekuatan fisik), dan aspek non-fisik (kekuatan non-fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan-keterampilan lain.

2. Langkah Pengembangan SDM

a. Perencanaan Pengembangan SDM

Menurut Eric Vetter⁴⁰ perencanaan sumber daya manusia sebagai; proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia

⁴⁰ R.S Schuler and S.E. Jackson. *Strategic Human Resource Management: A Reader*, (London: Blackwell, 1987), 9.

dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*). Jadi, perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan.

Adapun dalam perencanaan tersebut memerlukan suatu strategi yang didalamnya terdapat seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia pada setiap level manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian, tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh.

Dalam perencanaan sumber daya manusia, terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal: 1) *strategic planning* yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan, 2) *operational planning*, yang menunjukkan *demand*

terhadap SDM, dan 3) *human resources planning*, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM. Untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan, diperlukan mengintegrasikan antara perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik, manakala terjadi perubahan dan tuntutan perkembangan lingkungan organisasi yang demikian cepat.⁴¹

R.S. Schuler and J.W. Walker menjelaskan bahwa tujuan dari perencanaan SDM yang terintegrasi adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi human resources gap antara demand dan supply, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai

⁴¹ Manzini, E. *Sustainable Product Services Development; Workshop Organized by UNEP-WG-SPD en Pioneer industries on Sustainable Services*, (Amsterdam: In The INNES Conference challenge of Sustainable Development, 1996), 34.

tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada speed atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar.⁴²

Sedangkan menurut Jeffrey A. Mello,⁴³ “*Human resource planning, the organization considers the implications of its future plans on the nature the types of individuals it will need to employ and the necessary skill and training they’ll require.*” (Perencanaan sumber daya manusia, organisasi mempertimbangkan implikasi dari rencana masa depan pada sifat jenis individu akan membutuhkan tenaga dan keterampilan dan pelatihan yang diperlukan mereka akan memerlukan). Jeffrey A. Mello menambahkan ada 5 langkah yang harus dilakukan dan tujuan dari perencanaan SDM, yaitu:

- 1) *Prevent overstaffing and understaffing* (Mencegah kelebihan pegawai dan kekurangan);
- 2) *Ensure the organization has the right employees with the right skills in the right place at the right times* (Pastikan organisasi memiliki karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat di tempat yang tepat pada saat yang tepat);
- 3) *Ensure the organization is responsive to changes in its environment* (Pastikan organisasi responsif terhadap perubahan lingkungan);

⁴² R.S Schuler and J.W. Walker. *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*, *Organizational Dynamics*, 19 (1) : 4-19, 1990: 31.

⁴³ Jeffrey A. Mello, *Strategic Human Resource Management 4th Edition*, (English: South-Western College Pub, 2014), 23-29.

- 4) *Provide direction and coherence to all human resource activities and system* (Memberikan arahan dan koherensi untuk semua kegiatan sumber daya manusia dan sistem);
- 5) *Unite the perspectives of line and staff managers* (Menyatukan perspektif garis dan staf manajer).

Selain itu, Rothwell menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi tahap: 1) investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional: 2) *forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan; 3) perencanaan bagi rekrumen, pelatihan, promosi, dan lain-lain; 4) utilasi, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal. Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan *action driven*, yang memudahkan organisasi untuk menfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skill-need*, daripada melakukan perhitungan numerik dwengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi.⁴⁴

Jackson and Schuler⁴⁵ perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern.

⁴⁴ W.Rothwell, *Ten Strategies for Rethinking How Work is Performed After Downsizing*. In W. Rothwell ed., *The Emerging Issues in HRD Sourcebook*. (Amherst, MA: Human Resource Develpment Press, 1995), 25-26.

⁴⁵ R.S. Schulerand J.W. Walker. *Humun Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*, *Organizational Dynamics*, 19 (1) : 4-19, 1990: 32-34.

Langkah-langkah tersebut meliputi: 1) pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan, 2) mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia, 3) merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia, 4) mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan. Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

b. Implementasi Pengembangan SDM

Andrew F. Sikula Implementasi pengembangan SDM melalui metode pendidikan (*education metode*) adalah sebagai berikut:

- 1) *Training methods atau classroom methods*
- 2) *Understudies*
- 3) *Job rotation and planned progression*
- 4) *Coaching–counseling*
- 5) *Junior board of executive or multiple management*
- 6) *Committee assignment*
- 7) *Business games*
- 8) *Sensitivity training*

9) *Other development method.*⁴⁶

Sedangkan Hasibuan⁴⁷ menjelaskan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui cara-cara tertentu untuk mencapai kinerja yang optimal melalui pendidikan, pelatihan dan penempatan pegawai. Konsep pengembangan SDM secara teknis dapat dilakukan minimal dengan tiga cara, yakni:

1) Pendidikan

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efektif maupun efektifitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya.

Salah satu metode pengembangan SDM adalah jalur pendidikan. Oemar Hamalik menyatakan bahwa: "Pendidikan sebagai keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya".

⁴⁶Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, (New York: A. Wiley Trans Edition, by Jhon Wiley & Sons Inc., 1981), 243-274.

⁴⁷Hasibuan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2000), 68.

Menurut Oemar Hamalik “manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong perkembangan dasar yang ada padanya.”⁴⁸

Pendidikan pegawai sangat perlu untuk diperhatikan agar prinsip *the right man on the right place* dapat diterapkan dalam kehidupan suatu organisasinya. Pada umumnya para pegawai tentunya mengaharapkan agar mereka ditempatkan sesuai dengan jenis dan tingkat pendidikan yang diikutinya. Menurut Siagian⁴⁹, hal ini merupakan prinsip yang sangat mendasar dalam manajemen sumber daya manusia, apabila tidak diterapkan akan berakibat pada rendahnya produktivitas dan mutu kerja, tingkat kemungkinan yang cukup tinggi, keinginan yang besar dibarengi oleh kepuasan kerja yang rendah”. Lebih lanjut dinyatakan bahwa: Pendidikan dapat bersifat formal, akan tetapi dapat pula bersifat non formal. Pendidikan yang sifatnya formal ditempuh melalui tingkat-tingkat pendidikan, mulai dari sekolah taman kanak-kanak hingga, bagi sebagian orang. Pendidikan di lembaga pendidikan tinggi, terjadi di ruang kelas dengan program yang ada pada umumnya “*structured*”. Dipihak lain, pendidikan yang sifatnya non formal dapat terjadi di mana saja kerana sifatnya yang “*unstructured*”.

2) Pelatihan

⁴⁸Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendekatan terpadu* (Jakarta, Bumi Aksara, 2005),81.

⁴⁹Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Jakarta, Bumi aksara, 1995), 173.

Pelatihan diberikan kepada manusia organisasi dimaksudkan sebagai upaya peningkatan keterampilannya. Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu⁵⁰. Dengan adanya pelatihan sebagai bagian pengembangan pegawai, maka organisasi dapat meningkatkan hasil-hasil kerja karyawan (kinerja) guna peningkatan produktivitas karyawan. Diklat terkait dengan peningkatan keterampilan pegawai.

Secara umum keterampilan dapat dibagi menjadi tiga bagian pokok menurut Robert R. Katz dalam Hasibuan⁵¹ yaitu “*technical skill, conceptual skill and human skill*”. Technical skill atau kemampuan manusia yang diperoleh dari kursus-kursus dari lembaga pendidikan dan latihan. Amstrong⁵² menguraikan bahwa: “Technical skill adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, dan teknik suatu bidang yang khusus”. Dalam melakukan tugasnya, aparat membutuhkan keterampilan teknis yang cukup.

Selanjutnya Amstrong menyebut keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi”. Kemampuan ini mendukung aparat untuk mampu memandang organisasi secara keseluruhan dan memahami masalah yang dihadapi. Dengan

⁵⁰Sinamora, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jogjakarta, STIE YKPN, 2004), 18.

⁵¹Hasibuan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2000), 34.

⁵²Amstrong, *Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Gramedia, 1994), 66.

kemampuan ini, aparat dapat melakukan perencanaan kerja dengan memperhitungkan kemampuan-kemampuan organisasi serta tujuan hendak dicapai. Hubungan sosial aparat sangat mendukung kondisi kerja suatu organisasi.

Menurut Amstrong keterampilan manusiawi atau *human skill* adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami orang lain dan mendorong orang lain, baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok". Dengan kemampuan kerjasama yang baik, manusia organisasi mampu menciptakan suasana kerja yang baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan utama Diklat adalah untuk peningkatan: (1) sikap dan semangat, pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa dan negara, (2) Kompetensi teknik manajerial, dan/atau kepemimpinannya (3) efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan yakni: (1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi keseluruhan (2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan (3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat (4) Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi. (5)

Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif (6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya (7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

Menurut Hadari Nawawi⁵³ pendidikan dan latihan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu instansi untuk memperbaiki mutu, pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan pegawai sesuai dengan persyaratan yang terdapat pada organisasi tersebut". Dari sini dapat ditarik benang merah bahwa pendidikan lebih berorientasi teoritis dan lebih banyak ditujukan terhadap usaha pembinaan mental dan kejiwaan (sikap, tingkah laku, kedewasaan berpikir dan kepribadian). Sedangkan latihan lebih berorientasi pada praktek dan lebih banyak ditujukan pada kecekatan, kecakapan, dan keterampilan menggunakan anggota badan atau alat kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, pengembangan SDM ada kaitannya dengan tujuan atau sasaran diklat yaitu: (1) Perbaikan sikap dan kepribadian pegawai serta dedikasinya sesuai tuntutan

⁵³Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jogjakarta, Gajah Mada University Press, 1997), 61.

tugas dan jabatannya. (2) Dasar sistem penghargaan menurut prestasi kerja dan pengembangan karier. (3) Membina kesatuan berpikir dan bahasa dalam rangka terwujudnya kesatuan gerak/kerjasama (4) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai tugas dan jabatannya (5) Mengembangkan kemampuan dan dedikasi serta motivasi dalam pelaksanaan pembangunan

Pentingnya pendidikan dan pelatihan bukanlah semata-mata bagi pegawai yang bersangkutan, tetapi juga bagi organisasi. Karena dengan meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pegawai juga meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja para pegawai meningkatkan organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.

3) Penempatan Pegawai

Dalam pelaksanaan pengembangan SDM, penempatan pegawai harus dilakukan dengan tepat sesuai kompetensinya. Mangkuprawira mengungkapkan bahwa: “Penempatan pegawai merupakan penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru”. Kegiatan penempatan dilakukan berdasarkan tindak lanjut (*follow up*) dari hasil seleksi yang telah dilaksanakan sebelumnya. Kegiatan ini perlu dilakukan secara terencana karena akan mempengaruhi produktivitas dan loyalitas pegawai.

Penempatan yang sesuai akan menyebabkan pegawai melaksanakan kewajibannya dengan baik dan memperoleh haknya

dengan baik pula. Agar proses penempatan ini dapat memenuhi kepentingan organisasi dan pegawai yang bersangkutan, maka prinsip "*the right man on the right place doing the right time*" harus diupayakan. Hal demikian ini tidaklah sulit diaplikasikan jika sejak awal telah diantisipasi. Prinsip ini hanya dapat terlaksana bilamana syarat-syarat yang dimiliki manusianya (*qualifications*) sesuai dengan syarat-syarat jabatan yang akan ditempati. Kesesuaian antara kualifikasi dan tuntutan jabatan hanya terwujud bilamana telah dilakukan analisis jabatan. Mangkuprawira mengungkapkan bahwa: "terdapat tiga hal pokok yang dilaksanakan dalam penempatan pegawai yaitu: promosi, pengalihan dan penurunan

Kesempatan promosi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena adanya lowongan, baik lowongan dari segi kepangkatan maupun dari segi jabatan. Lowongan dari kepangkatan timbul dalam sistem kepegawaian yang menggunakan Sistem Pengurutan Pangkat (*point rating system*), sedangkan lowongan dari segi jabatan (*job*) timbul sistem kepegawaian yang menggunakan sistem klasifikasi pekerjaan, dan ini banyak dianut dilingkungan perusahaan. Jadi promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian penerima upah atau gaji dan sebagainya pada umumnya lebih tinggi bila dibandingkan dengan jabatan lama.

Moenir⁵⁴ menyatakan bahwa: Promosi adalah perubahan kedudukan seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja atau penghasilan. Dari salah satu usaha pengembangan, promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai dimanapun ia berada oleh karena promosi itulah ia akan mendapat hak-hak yang lebih dari pada apa yang diperoleh sebelum promosi, baik material maupun non material.

Sejalan dengan ungkapan tersebut, Siagian⁵⁵ mengungkapkan bahwa: “promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilan lebih besar”.

Promosi merupakan suatu usaha pengembangan karir, dengan meningkatnya karir seorang pegawai akan membuktikan semangat kerja pada pegawai yang bersangkutan dan membangkitkan kemauan untuk lebih maju dengan menunjukkan prestasi yang lebih baik pada pegawai itu sendiri sehingga dengan promosi akan mengakibatkan kelancaran pelaksanaan tugas pokok akan lebih efisien dan efektif. Menurut Hasibuan ada tiga dasar pada promosi yaitu: “(1) Atas dasar pengalaman (Senioritas); (2) Atas

⁵⁴Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Manusia Indonesia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2002), 65.

⁵⁵Hasibuan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2000), 169.

dasar kecakapan (*Ability*); (3) Atas dasar kombinasi pengalaman dan kecakapan”.

Dalam beberapa situasi tertentu, karyawan paling senior memperoleh promosi. Senior dalam hal ini berarti karyawan yang memiliki masa kerja terlama dalam perusahaan. Keuntungan pendekatan ini adalah obyektif. Semua didasarkan pada catatan personal yang termasuk senior dan diadakan perbandingan antar kandidat untuk menentukan siapa yang pantas dipromosikan.

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

Pada umumnya pegawai yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan pendidikan dan prestasi kerja yang baik, sehingga setelah dipromosikan akan terjadi peningkatan kinerja. Hal yang harus diperhatikan dalam promosi pegawai negeri sipil diungkapkan oleh Dessler⁵⁶ yaitu: promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan-peraturan

⁵⁶Dassler, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Karyana abadi2004),75.

kepegawaian antara lain: 1) Pangkat/golongan yang telah memenuhi syarat. 2) Disiplin ilmu/latar belakang pendidikan formal. 3) Mempunyai kinerja/prestasi yang lebih baik. 4) telah mengikuti diklat Struktural/fungsional. 5) atas persetujuan pimpinan instansi

Berdasarkan uraian di atas bahwa pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terorganisir baik secara vertikal maupun horizontal oleh semua fungsi organisasi yang pengelolaannya dikoordinasikan oleh fungsi pengelola sumber daya manusia. Disamping itu pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, hal ini dimaksudkan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terus menerus dan disesuaikan dengan perkembangan lingkungan organisasi baik secara eksternal maupun lingkungan internal organisasi.

c. Evaluasi Pengembangan SDM

Jackson dan Schuler⁵⁷ pengawasan dan evaluasi merupakan usaha yang signifikan untuk dilakukan. mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan merupakan tahapan terakhir yang harus dilakukan. Tahap pengawasan dan evaluasi dan sebagainya dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari

⁵⁷ R.S. Schuler and J.W. Walker. *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*, *Organizational Dynamics*, 19 (1) : 4-19, 1990: 32-34.

satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

Menurut Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick,⁵⁸ ada beberapa alasan perlunya diadakan suatu evaluasi terhadap program pengembangan SDM (pelatihan SDM dsb.) di antaranya adalah:

- 1) Mempertanggungjawabkan keberadaan bagian pengembangan SDM diklat dengan menunjukkan bagaimana bagian ini berkontribusi terhadap tujuan dan cita-cita organisasi.
- 2) Membuat keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan program pengembangan SDM.
- 3) Mendapatkan informasi bagaimana mengembangkan program pengembangan SDM selanjutnya.

Keduanya menambahkan bahwa untuk melakukan evaluasi pengembangan SDM, terdapat empat tahap proses yang dikenal dengan *The four level evaluation*. Tahapan itu merupakan serangkaian proses yang dinamis. Meskipun evaluasi pada tahap yang lebih tinggi akan memakan waktu yang lebih lama dan sulit, namun dapat memberikan informasi yang lebih lengkap tentang program pelatihan yang dievaluasi. Empat tahap evaluasi pengembangan SDM itu adalah:

⁵⁸ Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick, *Evaluation Training Programs 3Edition*, (Barret-Koehler Publishers, 2009), 16.

Pertama, reaction. Evaluasi ini dilakukan pada saat dan setelah pelaksanaan pengembangan SDM, yakni evaluasi untuk mengukur minat dan reaksi peserta atas pelatihan.

Kedua, learning. Tahap ini disebut juga evaluasi hasil belajar. Evaluasi ini dilakukan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta setelah mengikuti pelaksanaan pengembangan SDM. Penilaian terhadap tingkat pemahaman ini sangat penting untuk mengetahui apakah SDM paham dan melaksanakan materi yang diberikan dalam program pelaksanaan pengembangan SDM.

Ketiga, behavior Evaluasi ini dilakukan setelah program pelaksanaan pengembangan SDM. Tujuannya untuk melihat bagaimana perilaku peserta setelah mengikuti program pelaksanaan pengembangan SDM, langkah apa yang sudah dilakukan serta bagaimana sikap stakeholder terhadap hasil program pelaksanaan pengembangan SDM.

Keempat, result merupakan evaluasi jangka panjang, yakni evaluasi mengenai kinerja lembaga yang terjadi akibat kinerja anggota organisasi (SDM) yang mengikuti program pelaksanaan pengembangan SDM. Evaluasi ini dapat dilakukan tiga sampai empat tahun setelah program pelaksanaan pengembangan SDM.

3. Implementasi Pengembangan Keprofesian Guru

Menurut mengemukakan bahwa peran guru sangat krusial dalam mempengaruhi belajar siswa, dari hal itu maka kualitas guru sangat

mempengaruhi keberhasilan suatu pendidikan.⁵⁹ Guru atau tenaga pendidik merupakan salah satu faktor penentu tercapainya mutu pendidikan.⁶⁰ Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu dari Standar Nasional Pendidikan yang memerlukan perhatian khusus dari pemerintah dan masyarakat, pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses pendidikan memegang peran strategis terutama membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan, beberapa fakta menunjukkan bahwa permasalahan pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia adalah masih rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang pendidikan, rendahnya mutu pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah proses pembelajaran yang belum mampu menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas.

Proses belajar mengajar yang diharapkan seorang guru adalah adanya perubahan pada aspek kognitif, afektif dan psikomotorik peserta didik, sehingga pekerjaan ini tidak dapat dilakukan selain seorang guru yang memenuhi standar profesional. Hal tersebut bertujuan agar proses dan hasil belajar mengajar terlaksana secara optimal, manajemen peningkatan mutu sekolah dapat dilaksanakan dengan baik apabila didukung oleh keberadaan guru yang profesional dengan melakukan

⁵⁹ Arifudin, O. (2021). Konsep Dasar Pendidikan Anak Usia Dini. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.

⁶⁰ Tanjung, R. (2021). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jiip-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(4), 291–296. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.272>

berbagai pengembangan sesuai dengan kebutuhan sekolahnya masing-masing. Sesuai tanggung jawabnya bahwa guru adalah tenaga pendidik tenaga profesional yang memiliki peran besar dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dan tujuan Pendidikan.⁶¹

Hal ini merujuk sebagaimana dijelaskan dalam undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen bahwa: “pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Setiap perubahan berbagai kebijakan dibidang pendidikan bertumpu pada sumber daya manusia yaitu pendidik atau guru karena peran guru sangat strategis dan merupakan faktor utama untuk menentukan mutu pendidikan karena guru berhadapan langsung dengan peserta didik atau siswa di kelas melalui proses pembelajaran.⁶²

a. Implementasi Mode Progam pengembangan guru

Berbagai model profesionalisme guru yang dikemukakan oleh para ahli ternyata memiliki banyak persamaan. Oleh karena itu, berikut akan dikemukakan beberapa implementasi model-model profesionalisme guru tersebut sehingga memungkinkan guru dapat

⁶¹ Tanjung, R. (2020). Pengaruh Penilaian Diri Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(1), 380–391.

⁶² Kusnandar. (2007). *Guru Profesional Implementasi Kurikulum KTSP*. Jakarta: Rajawali Pers.

memilih model tersebut sesuai dengan kebutuhannya masing-masing.

Pertama, program peningkatan kualifikasi pendidikan guru. Program ini ditujukan bagi guru yang belum memiliki kualifikasi pendidikan minimal sarjana untuk mengikuti pendidikan sarjana bahkan magister pendidikan keguruan dalam bentuk tugas belajar. Namun saat ini, saat jarang guru berkualifikasi di bawah sarjana.

Kedua, program penyetaraan dan sertifikasi. Program penyetaraan diberikan kepada guru yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan tugas mengajarnya atau bukan dari program pendidikan keguruan. Sedangkan program sertifikasi ditujukan kepada guru yang telah memenuhi syarat (misalnya, minimal telah mengajar lima tahun, lulus UKG) agar mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan juga memperoleh kesejahteraan.

Ketiga, program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi. Program pelatihan ini diberikan kepada guru agar tercapai kompetensi yang diinginkan sehingga materi pelatihan mengacu kepada bahan-bahan yang menunjang kompetensi yang akan dicapai. *Keempat*, program supervisi pendidikan. Program ini ditujukan untuk memberikan bantuan kepada guru dalam menyelesaikan persoalan pembelajaran yang dihadapi guru di kelas dan juga persoalan yang terkait dengan pendidikan secara umum.

Kelima, program pemberdayaan KKG dan MGMP. KKG adalah wadah kegiatan profesional guru, biasanya untuk guru SD (guru kelas), sedangkan MGMP untuk guru SMP dan SMA sesuai dengan bidang studi masing-masing guru. Dengan adanya wadah ini, guru dapat saling memberi masukan tentang materi pembelajaran yang diajarkan dan dapat mencari alternatif pemecahan terhadap persoalan-persoalan pembelajaran yang dihadapi di dalam kelas.

Keenam, simposium guru. Simposium merupakan media guru untuk saling bertukar pikiran dan pengalaman tentang proses pembelajaran dan ajang untuk kompetisi ajang kreativitas diantara guru. *Ketujuh*, program pelatihan tradisional lainnya. Program pelatihan yang ditujukan kepada guru dengan hanya membahas persoalan aktual dan penting sehingga guru tidak ketinggalan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, misalnya pembelajaran kontekstual, Kurikulum Merdeka, blended learning, penelitian tindakan kelas. Kedelapan, membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah. Salah satu kelemahan guru adalah kurangnya membaca dan menulis karya ilmiah sehingga karir guru sedikit terhambat karena mereka kekurangan karya ilmiah. Untuk itu gugus sekolah perlu memprogram pelatihan penulisan karya ilmiah bagi guru sehingga mereka produktif dalam berkarya, serta perlu adanya pendampingan dari pihak kepala sekolah dan pengawas pendidikan. *Kesembilan*, berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah. Pertemuan

ilmiah ditujukan kepada guru untuk memberikan pengetahuan mutakhir tentang pendidikan dan pembelajaran. Pemberian informasi tersebut bertujuan untuk meningkatkan aspek kompetensi dan profesional guru dalam proses pembelajaran.

Kesepuluh, melakukan penelitian tindakan kelas (PTK). Penelitian ini sangat dianjurkan kepada guru supaya guru dapat merefleksikan program pembelajaran yang telah dilaksanakan di dalam kelasnya sehingga guru selalu dapat memperbaiki performansi mengajarnya. Namun, karena tugas mengajar yang banyak menyebabkan guru jarang melakukan PTK selain juga disebabkan kemauan dan kemampuan mereka menulis karya ilmiah. Oleh karena itu perlu adanya pendampingan dari kepala sekolah dan pengawas sekolah agar guru menjadi produktif dalam melakukan PTK.

Kesebelas, magang. Kegiatan ini biasanya ditujukan kepada guru pemula. Guru pemula melakukan magang di dalam kelas dengan bimbingan guru senior sesuai dengan bidang studinya. Kegiatan magang biasanya meliputi: pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan kelas dengan tujuan agar guru pemula tersebut dapat mengikuti jejak guru senior yang profesional. *Kedua belas*, mengikuti berita aktual dari media pemberitaan. Pengetahuan dan pemahaman guru tidak hanya berkuat dengan materi pembelajaran di buku, tetapi juga perlu pengetahuan yang lebih luas melalui media

cetak dan elektronik, dan bahkan guru diharapkan dapat mengikuti pemberitaan melalui internet. Guru profesional akan selalu mengikuti perkembangan pengetahuan dari berbagai sumber media yang tersedia.

Ketiga belas, berpartisipasi dan aktif dalam organisasi profesi. Organisasi profesi memberikan keuntungan yang besar kepada guru (PGRI) untuk mengembangkan profesionalitasnya dengan membangun sesama komunitas pembelajaran. *Keempat belas*, menggalang kerjasama dengan teman sejawat. Kerjasama yang erat diantara sejawat guru dapat memberikan peluang pengembangan profesionalnya melalui kegiatan ilmiah dan kegiatan lainnya sehingga profesionalisme guru meningkat.

Kelima belas, pengembangan guru yang dipandu secara individual. Program ini bertujuan agar guru dapat menilai kebutuhan belajar mereka sendiri, mampu belajar aktif serta mengarahkan diri mereka sendiri. Oleh karena itu, kepala sekolah dan pengawas sekolah seyogyanya memotivasi guru saat menyeleksi tujuan belajar berdasarkan penilaian personal kebutuhan mereka. *Keenam belas*, observasi dan penilaian. Kegiatan ini ditujukan kepada guru agar mereka dapat mengamati dan menilai program pembelajaran yang dilakukan sehingga guru memiliki data yang akurat tentang pembelajarannya untuk kemudian mereka dapat melakukan refleksi dan analisis terhadap peningkatan proses pembelajaran di kelasnya.

Ketujuh belas, pemberian penghargaan. Agar guru giat menjalankan profesinya, maka diperlukan penghargaan terhadap prestasi yang telah ditorehkan, dan bahkan penghargaan perlu juga diberikan kepada guru tidak tetap sehingga tidak perbedaan perlakuan diantara guru. *Kedelapan belas*, model defisit. Kepala sekolah dan pengawas sekolah seharusnya mengatasi defisit atau kekurangan dalam kinerja guru yang dikarenakan kelemahan guru secara individual dalam menjalankan tugas profesinya. Untuk itu, pemimpin sekolah perlu menerapkan manajemen kinerja terhadap guru sehingga apabila guru mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya dapat dibantu oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah secara individual. *Kesembilan belas*, model cascade atau desiminasi. Karena keterbatasan sumberdaya di sekolah, guru secara individual dikirim untuk mengikuti pelatihan. Setelah selesai mengikuti pelatihan, guru tersebut menyebarkan informasi kepada rekan-rekannya agar mereka juga memperoleh pengetahuan yang sama. *Kedua puluh*, model berbasis standar. Model pengembangan ini menitikberatkan kepada standar-standar yang harus dipenuhi dalam mengadakan pengembangan profesional guru. Model ini kurang diminati karena lebih menitikberatkan pada standar-standar yang harus dipenuhi bukan kepada kompetensi apa yang harus dimiliki guru sehingga pengelolaan program pengembangan profesional

guru bersifat seragam tidak berdasarkan kebutuhan pengembangannya.

Kedua puluh satu, model mentoring. Model pengembangan ini melibatkan dua guru (guru pemula dan berpengalaman) dan mengandung unsur konseling dan profesional. Guru yang berpengalaman memberikan pelatihan kepada guru pemula agar guru pemula dapat meningkatkan profesionalnya. Ada pula yang menyatakan model ini adalah model supervisi klinis kepada guru pemula.

b. Program PKB Bagi Guru-Guru Bersertifikasi Pendidik.

Program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) bagi guru adalah suatu proses kegiatan guru secara sistematis dengan memeriksa dan menilai atau refleksi guru setelah berlangsungnya kegiatan belajar mengajar untuk membenahi segala kekurangan yang berfungsi untuk meningkatkan keprofesionalannya.⁶³ Program PKB berisi peningkatan kompetensi guru yaitu program penguasaan materi pembelajaran, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang dapat mendukung mata pelajaran yang diampu melalui kegiatan pengembangan diri yang dilaksanakan secara mandiri atau diklat fungsional guru secara kolektif melalui kegiatan kelompok guru sejenis atau MGMP.

⁶³ Kemendiknas. (2010). Pedoman Pengelolaan Pengembangan keprofesian berkelanjutan. Jakarta: Direktur Jendral PMPTK.

Sedangkan program publikasi ilmiah dan karya inovatif merupakan kegiatan keprofesian berkelanjutan dari komponen mengembangkan keprofesian melalui tindakan reflektif (Permendiknas. nomor 16 Tahun 2007). Kebijakan dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan untuk Guru, Kepala Madrasah dan Tenaga Kependidikan Madrasah, yakni: a) Penguatan dan Perluasan akses untuk Kegiatan Kelompok Kerja Guru, Kepala Madrasah, dan Pengawas. b) Program Penguatan dan Penyiapan Calon Kepala Madrasah dan Pengawas Madrasah. c) Pengembangan Sumber Belajar dan Assesmen Kompetensi Guru (AKG) dalam Mendukung PKB Guru dan Tendik. d) Penguatan Kapasitas Guru dan Tenaga Kependidikan Melalui Pelatihan.

c. Implementasi PKB Bagi Guru-Guru Bersertifikasi Pendidik

Pengembangan keprofesian sangat berpengaruh dalam mutu pendidikan di sekolah, sesuai hasil penelitian terdahulu oleh, Pengaruh Pengembangan Profesionalisme Guru terhadap mutu pendidikan di Indonesia, dengan demikian pengembangan keprofesian harus berkaitan dengan pembelajaran atau direfleksikan berbagai komponen kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru atau berdampak pada guru dan peserta didik, dalam penelitian ini dijelaskan pengembangan keprofesian berkelanjutan yang direfleksikan ke kegiatan pembelajaran dapat berdampak pada

siswa atau peserta didik, yaitu:⁶⁴ a) Siswa dapat lebih memahami konsep materi yang sesuai standar kompetensi dan standar kompetensi dasar yang dikembangkan guru dalam perencanaan pembelajaran dan pengembangan silabus. b) Siswa dapat belajar secara aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan sesuai dengan konsep rancangan pembelajaran guru yang akan dilaksanakan di kelas. c) Siswa dapat terarah dalam kegiatan pembelajaran karena guru melaksanakan kegiatan sesuai rancangan pembelajaran hasil refleksi pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) merupakan kewajiban guru untuk meningkatkan kinerja dan kompetensinya yang dilaksanakan secara mandiri atau kegiatan kolektif guru dengan kegiatan, yaitu: Pengembangan diri, kegiatan publikasi ilmiah, dan karya inovatif (Permendiknas nomor 35 Tahun 2010). Peningkatan profesional guru harus dikembangkan untuk menghadapi tantangan tugas yang berat dalam pembelajarannya peserta didik.⁶⁵ Pengembangan profesional tersebut dengan berbagai kegiatan pendidikan, pelatihan, penelitian tindakan kelas dan berbagai kegiatan atau tindakan yang mendukung kinerja guru.⁶⁶

Kegiatan pengembangan diri yang dilaksanakan guru untuk meningkatkan kompetensi dan keprofesiannya melalui pendidikan

⁶⁴ Bustami. (2009). Pengaruh Pengembangan Profesionalisme Guru SMP Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di Aceh Timur. Medan: Universitas Sumatera Utara.

⁶⁵ Irwansyah, R. (2021). Perkembangan Peserta Didik. Bandung: Widina Bhakti Persada

⁶⁶ Suyanto. (2013). Menjadi Guru Profesional. Jakarta: Erlangga

dan pelatihan (diklat) dan kegiatan fungsional guru baik secara mandiri atau melalui kegiatan kolektif dalam kurun waktu 1 (satu) tahun. Kegiatan tersebut berupa kursus, pelatihan, penataran, maupun berbagai bentuk diklat yang lain. Kegiatan kolektif guru dapat dilakukan melalui musyawarah guru serumpun mata pelajaran di sekolah atau bekerja sama dengan sekolah lain (MGMP, KKG) macam kegiatan berupa lokakarya, seminar, koloqium, diskusi panel atau bentuk pertemuan ilmiah lainnya.

Presentasi pada forum ilmiah dalam hal ini guru bertindak sebagai pemrasaran dan/atau nara sumber pada seminar, lokakarya, koloqium atau diskusi ilmiah, baik yang diselenggarakan pada tingkat sekolah, MGMP, kabupaten/kota, provinsi, nasional, maupun internasional. Publikasi ilmiah berupa hasil penelitian atau gagasan ilmu bidang pendidikan formal, publikasi ilmiah dapat berupa karya tulis hasil penelitian, makalah tinjauan ilmiah di bidang pendidikan formal dan pembelajaran, tulisan ilmiah populer dan artikel ilmiah dalam bidang pendidikan.

Karya ilmiah ini telah diterbitkan dalam jurnal ilmiah tertentu atau minimal telah diterbitkan dan diseminarkan di sekolah masing-masing yang disahkan oleh kepala sekolah dan disimpan di perpustakaan sekolah. Publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan atau pedoman guru, baik sebagai buku utama maupun buku pelengkap, modul/diklat pembelajaran per semester, buku

dalam bidang pendidikan, karya terjemahan, dan buku pedoman guru. Keaslian buku ditunjukkan dengan pernyataan keaslian dari kepala sekolah atau dinas pendidikan setempat bagi guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah.

Kelancaran atau keberhasilan awal implementasi kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan guru-guru dapat dilihat hasil refleksi kegiatan pengembangan keprofesian yang sedang dilaksanakan dari awal tahun pelajaran sampai akhir tahun pelajaran, yaitu: Kesesuaian kegiatan peningkatan kompetensi sesuai pengembangan keprofesian berkelanjutan berdasarkan portofolio atau dokumen hasil refleksi yang dimiliki guru-guru, usaha-usaha guru yang telah dilaksanakan dalam pengembangarn diri yang dilakukan selama 1 (satu) tahun, dampak kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan terhadap kompetetnsi guru, sekolah dan siswa.

Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer yaitu berperan sebagai motivator, supervisor, dan evaluator kegiatan menyusun program dan melaksanakan PKB guru-guru, kepala sekolah sebagai motivator yaitu berperan mendorong guru-guru melaksanakan kegiatan PKB untuk mencapai kompetensi paedagogik, sosial, kepribadaian dan keprofesian.⁶⁷ Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor di sekolah berperan membantu dan membina guru untuk

⁶⁷ Irwansyah, R. (2021). *Perkembangan Peserta Didik*. Bandung: Widina Bhakti Persada

lebih profesional dalam berbagai kegiatan sehingga kualitas pembelajaran lebih baik.⁶⁸

Berdasarkan pada pendapat tersebut bahwa kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor, motivator dan evaluator dalam kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) berperan untuk mengawasi kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan yang dilaksanakan guru-guru, Kepala sekolah/madrasah berperan sebagai evaluator yaitu berperan menilai kinerja guru dan meneliti evaluasi diri guru sebagai dasar merekomendasi program dan pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan guru sehingga dapat berjalan lancar sesuai dengan tujuan yang diharapkan yaitu meningkatkan profesional guru.

4. Pengembangan Sumberdaya Manusia Presfektif Islam

a. Manajemen Sumberdaya Insani Sebuah Konsep

Manajemen sumber daya insani merupakan suatu proses dalam penanganan berbagai kendala dalam ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya guna menunjang kegiatan organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan.⁶⁹ Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang berusaha untuk menjadi staf

⁶⁸ Doni. (2014). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung : Alfa Beta

⁶⁹ L. Hasyim, S. (2020). Manajemen Sumber Daya Insani. *Pendidikan Multikultural*, 4(2), 210. <https://doi.org/10.33474/multikultural.v4i2.7417>

organisasi dan mempertahankan kinerja karyawan yang tinggi berdasarkan pedoman Al-Qur'an dan Sunnah melalui perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen atau dekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, kompensasi dan tunjangan, kinerja, penilaian, dan pengembangan karir.⁷⁰

Islam adalah kode lengkap kehidupan (Al-Qur'an; 5: 3). Jadi Muslim harus melakukan setiap aktivitas sesuai dengan pedoman Al-Qur'an dan Sunnah. Al-Qur'an sering mengacu pada kejujuran dan keadilan dalam perdagangan, dan menuntut distribusi kekayaan yang adil dan adil di masyarakat. Al-Qur'an mendorong manusia untuk memperoleh keterampilan dan teknologi, dan sangat memuji orang-orang yang berusaha untuk mencari nafkah. Nilai-nilai organisasi 'Islam' didasarkan pada Al-Qur'an dan Hadits. Bagi umat Islam, Islam adalah sebuah institusi kutipan dari Al-Qur'an dan kejadian serta pengalamannya Nabi Muhammad saw. kehidupan untuk menjelaskan dan memperjelas akar Islam dari kebijakan dan praktik sosio-ekonomi mereka.⁷¹

Al-Qur'an dan Hadits adalah dasar untuk prinsip syariah dan norma kemanusiaan. Pada prinsipnya, Syariah menjadi bagian penting dari wahyu juga pedoman untuk tindakan manusia yang mencakup setiap

⁷⁰ Chowdhury, A. H., Hoque, N., & Mawla, M. M. (2019). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FROM ISLAMIC PERSPECTIVE. *Bangladesh Journal of Islamic Thought*, 123(1997).

⁷¹ Nik, N. M., Alias, M. A., Shahid, S., Abdul Hamid, M., & Alam, S. S. (2013). Relationship between Islamic human resource management (IHRM) practices and trust: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(4), 1105–1123. <https://doi.org/10.3926/jiem.794>

aspek kehidupan. Dari sudut pandang agama, setiap organisasi Islam harus menaati hukum Islam yang disebutkan prinsip syariah, pengetahuan dan pemahaman Islam untuk setiap aspek lingkungan kerja.⁷²

Kebutuhan organisasi yang berlandaskan prinsip syariah perlulah untuk memenuhi persyaratan syariah guna menjaga bagaimana seharusnya hubungan antara organisasi dan pemangku kepentingan mereka, manajemen baik dari atas hingga bawah, pemasok, pelanggan, serta karyawan.⁷³ Manajemen sumber daya insani bertujuan untuk menjaga dan menjalankan prinsip syariah secara ketat dalam hubungan antara manajemen dan karyawan sesuai dengan lingkungan organisasi.⁷⁴

Esensi penciptaan manusia adalah sebagai Khalifah di muka bumi ini (QS. Al-Baqarah/2: 30) yang memiliki kemampuan istimewa dan menempati kedudukan tertinggi di antara makhluk lainnya. Al-Qur.an menegaskan bahwa manusia adalah makhluk yang bertanggung jawab, yang diciptakan dengan kesempurnaan dari pada makhluk lainnya.

Oleh karena itu manusia dikaruniai akal, perasaan, dan tubuh yang

⁷² Seidu, A. M. (2006). Islamic Concept of Employer-Employee Relationships. Islamic Economics Research Centre King Abdul Aziz University

⁷³ Nik, N. M., Alias, M. A., Shahid, S., Abdul Hamid, M., & Alam, S. S. (2013). Relationship between Islamic human resource management (IHRM) practices and trust: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(4), 1105–1123. <https://doi.org/10.3926/jiem.794>

⁷⁴ Hashim, J. (2009). Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organisations in Malaysia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management Asia-Pacific Journal of Business Administration Iss Personnel Review Iss Personnel Review*, 2(6), 251–267. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/17538390910986362%0Ahttp://>

sempurna. Melalui ayat-ayat al-Qur'an islam telah mengisyaratkan tentang kesempurnaan diri manusia, seperti antara lain disebutkan dalam Q.S At- Tin/95: 4 Kesempurnaan demikian dimaksudkan agar manusia menjadi individu yang dapat mengembangkan diri dan menjadi anggota masyarakat yang berdaya guna sehingga dapat mengembangkan seluruh potensi sumber daya yang dimilikinya.

Dalam Islam sendiri manajemen sumberdaya manusia dikenal dengan istilah sumber daya insani. Merupakan aspek penting dalam mengisi kebutuhan organisasi apapun dan menjadi salah satu keberadaan yang sangat penting bahkan vital terlepas bagi sebuah institusi mauoun perusahaan (laba atau nirlaba). Pengelolaan tenaga kerja profesional menjadi salah satu faktor dalam menentukan kemajuan dan keberhasilan dari sebuah organisasi.

Sumber daya insani sebagai aset individu yang menggerakkan organisasi perlulah diberikan pelatihan dan juga dikembangkan kemampuannya.⁷⁵ Sumber daya insani syariah adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan tentang hukum syariah dan mengamalkan nilai-nilai syariah tersebut dalam setiap aktivitasnya.⁷⁶ Sebagai kekuatan besar yang telah diciptakan oleh Allah SWT, manusia dijadikan sebagai khalifah guna mengelola sumber daya yang ada di

⁷⁵ Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.

⁷⁶ Siswanto, A. (2020). HRD Syariah; Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah. Jakarta: Gramedia.

muka bumi demi kesejahteraan seluruh alam semesta beserta isinya, termasuk manusia itu sendiri.⁷⁷

Berdasarkan pembahasan diatas maka dalam dalam perspektif Islam, fungsi Manajemen Sumber Daya Insani terdapat enam fungsi utama dari berbagai macam fungsi dari berbeda ahli yaitu perencanaan, rekrutmen, seleksi, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi. Tujuan utama dari fungsi manajemen sumber daya insani tersebut adalah untuk memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten, berkemauan, berdedikasi, ikhlas dan beretika pada suatu organisasi yang akan bekerja untuk memaksimalkan kepentingan pemangku kepentingan internal maupun eksternal. Manajemen Sumber Daya Insani tidak hanya saja mengedepankan pada fungsi manajemen seperti planing, organizing, actualizing, controlling dan evaluating namun lebih kepada implementasi mengandalkan pada fungsi operasional manajemen SDM seperti rekrutmen, seleksi, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan, serta praktek pemberian kompensasi dengan konsep syariah yang berlandaskan Al-Qur'an dan Hadits.

b. Esensi Pengembangan Manajemen Sumberdaya Manusia

Dalam ayat-ayat al Qur'an terdapat sejumlah pernyataan yang mendudkkkan manusia sebagai mahluk pilihan, berkualitas tinggi, kreatif

⁷⁷ Ali, H. (2015). Manajemen Sumber Daya Insani. Al-Masharif, 3, 115– 126.

dan produktif dengan sederet istilah yang dipasang: (1) sebagai khalifah di bumi, (2) sebagai makhluk yang diunggulkan, (3) sebagai pewaris kekayaan bumi, (4) sebagai penakluk sumber daya alam, (5) sebagai pengemban amanah.

Dalam sejarahnya yang panjang, memang hanya manusia saja yang telah membuktikan kesanggupannya dalam memadukan beberapa macam sumber daya untuk meningkatkan kualitas hidupnya menjadi makhluk berbudaya tinggi. Sumber-sumber daya itu adalah sumber daya alam (natural resource), sumber daya manusia (human resource) dan teknologi. Dan melalui makalah ini, Kelompok kami mencoba memaparkan Tafsir Ayat – Ayat Al – Qur'an Mengenai Sumber Daya Manusia. hal ini dilakukan demi memenuhi tugas mata kuliah Tafsir Tematik dimana tujuannya adalah tidak lain untuk meningkatkan pengetahuan bagi kita semua.

Aktivitas managerial sangatlah penting, Qur'an telah mengargumentasikan sebagai contoh seorang manajer bagaimana langkah managerial yang baik dan perencanaan yang matang, Allah SWT dalam firmannya Surah As'Sajdah 4-5:

Artinya: Allah lah yang menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada di antara keduanya dalam enam masa, kemudian Dia bersemayam di atas 'Arsy. Tidak ada bagi kamu selain dari padaNya seorang penolongpun dan tidak (pula) seorang pemberi syafa'at. Maka apakah kamu tidak memperhatikan?. (kemudian) Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik

kepadaNya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu ⁷⁸

Ayat tersebut mengandung pesan *planing* yang lamanya 6 hari, dikatakan bahwa Allah menciptakan langit dan bumi dilalui perencanaan tidak asal menciptakan, lalu Allah memberikan aturan untuk berjalannya aktivitas di bumi agar berjalan dengan teratur dan terarah, sebagaimana organisasi yang ada hukumnya.

Wewenang dalam jabatan adalah perkerjaan organisasi yang jelas dan terarah bukan sekedar menjalankan seenaknya sendiri. Maka perlu adanya proses rekrutment dan seleksi yang ketat untuk pembagian kerjanya. Hal ini mencangkup amanah-amanah yang wajib dijalankan manusia, karena manusia hanya sebagai hamba dan titipan Allah yang akan dipertanggung jawabkan di hari kiamat, Allah SWT selalu mengingatkan kita agar berkerja dengan serius dan maksimal seperti dalam firman Allah Swt.:

1) Bekerja harus sesuai dengan keahlian masing-masing:

Manusia sebagai sumber daya penggerak suatu lembaga pendidikan, terutama pendidikan Islam, harus mempunyai karakteristik atau sifat-sifat yang diilhami dari shifat al-anbiyaa' atau sifat-sifat para nabi dan Rasul. Sifat-sifat tersebut yaitu: shiddiq (benar, jujur), amanah (bertanggung jawab, dapat dipercaya dan kredibilitas), tabligh (komunikatif), dan fathanah (cerdas dan bijaksana). SDM pendidikan Islam yang berkualitas adalah SDM yang memiliki keluasan ilmu

⁷⁸Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, CV. Penerbit Jumanatul Ali, Bandung. 586

pengetahuan, fleksibel serta responsif terhadap perkembangan di berbagai bidang, terutama pendidikan.

Dalam Alquran surat Mujadalah ayat 11, Allah mengangkat derajat orang yang memiliki ilmu pengetahuan: "Allah mengangkat orang-orang yang beriman dari golonganmu semua dan juga orang-orang yang dikaruniai ilmu pengetahuan hingga beberapa derajat". Kemudian dalam firman Allah Q.S. Zumar: 9, Allah memberi perbedaan orang yang berilmu pengetahuan dan orang yang tidak memiliki ilmu pengetahuan: "Katakanlah: Adakah sama orang-orang yang berilmu pengetahuan dan orang-orang yang tidak berilmu pengetahuan". Dengan berbekal ilmu pengetahuan tersebut, SDM diharapkan mampu mengantarkan lembaganya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan

Dalam konteks bekerja harus sesuai dengan keahlian masing-masing dijelaskan dalam Q.S Az-Zumar;39 yang artinya; Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui."⁷⁹

Selain itu juga dijelaskan dalam Q.S al-Isra': 84. Yang artinya katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing." Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya⁸⁰

⁷⁹ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*...664

⁸⁰ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*...396

Dari dua ayat diatas dapat dijelaskan bahwa bekerja harus sesuai dengan keahlian masing-masing. Dalam konteks pengembangan mutu guru berhubungan dengan nilai profesionalitas.

2) Pekerjaan lebih optimal jika diserahkan kepada ahlinya

Konsep islam dalam pengembangan mutu juga dijelaskan pada surat an-Nisa': 58

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat"⁸¹

Dari ayat diatas dijelaskan bahwa amanat merupakan kewajiban yang harus dijalankan dengan rasa tanggung jawab dengan perkuat kualitas untk melakukan pekerjaan secara optimal dam maksimal. Dalam sebuah Hadits dijelaskan: *إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ..*

Artinya: "Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu...."

Dengan demikian, dalam menerima delegasi wewenang dan tanggung jawab hendaknya dilakukan dengan optimal dan sungguh-sungguh. Janganlah pengurus ataupun anggota suatu organisasi melakukan tugas dan wewenangnya dengan asal-asalan.

3) Pekerjaan harus Dilakukan dengan Amanah dan Tanggung Jawab

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

⁸¹ Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* 113

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui (QS. al-Anfal ayat 27).⁸²

Dalam ajaran Islam meningkatkan produktivitas kerja dan memperbaiki mutu kehidupan kerja sangat dianjurkan. Menurut Muhaimin yang menyatakan bahwa dasar ajaran Islam tentang mutu adalah sebagai berikut:⁸³

- 1) Mutu merupakan realisasi dari ajaran Islam
- 2) Seseorang tidak boleh bekerja dengan sembrono (seenaknya) dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Tuhan.
- 3) Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya
- 4) Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin, selaras dengan ajaran ihsan.
- 5) Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya
- 6) Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib dan bersesuaian antara satu dengan lainnya.

⁸²Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*...243

⁸³ Mulyadi. 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-Maliki Press, Malang. 79-83

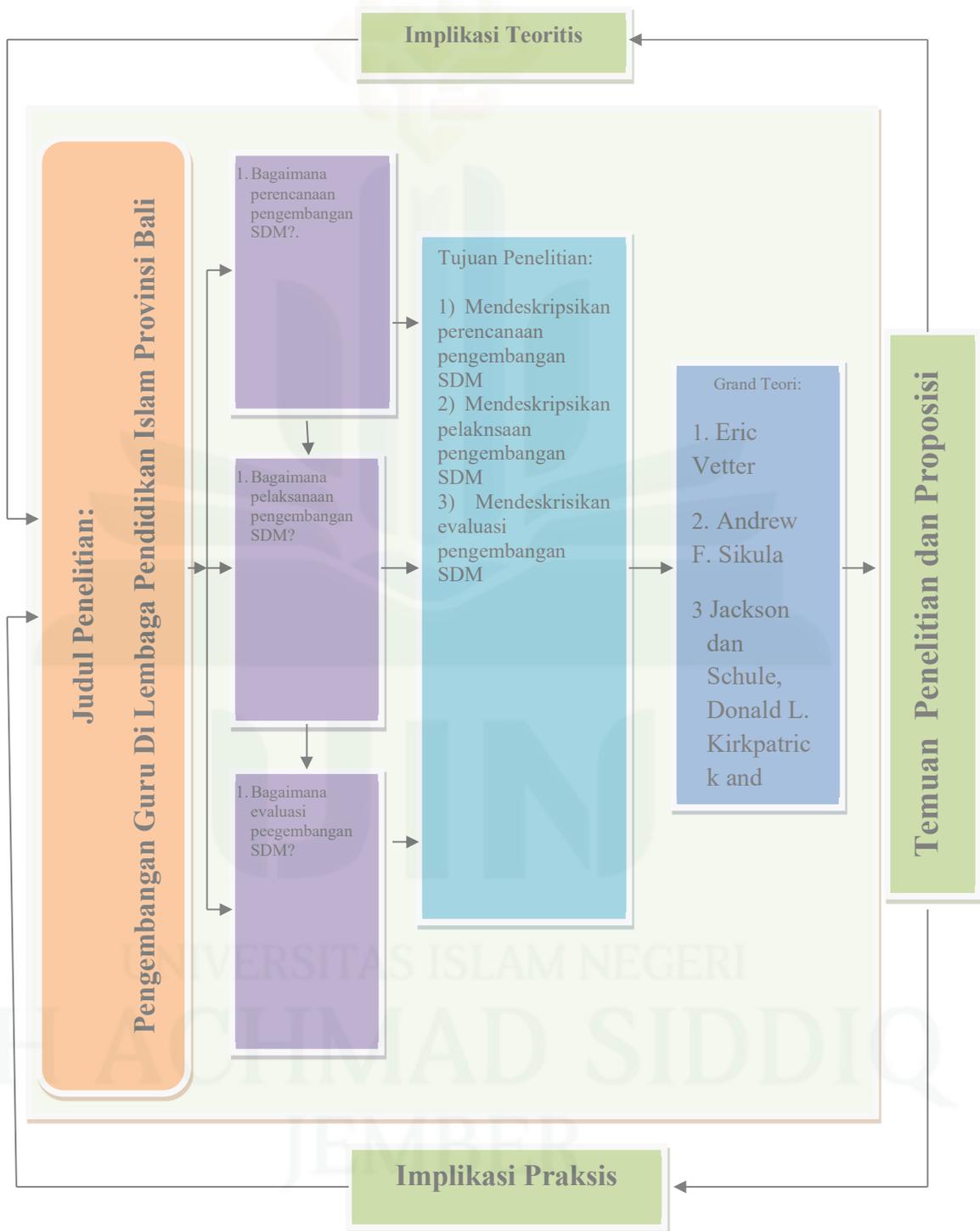
7) Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqamah.

Jadi Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam Al-Qur'an, meliputi: Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*), Penyediaan Sumber Daya Manusia (*Personnel Procurement*), Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Training and Development*), Penilaian Prestasi Kerja, Kompensasi, dan Pemanfaatan Sumber Daya Manusia (*Personnel Utilization*).

C. Kerangka Konseptual

Pengembangan kualitas sumber daya manusia menjadi sangat urgen dan perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme. Sasaran dari pengembangan kualitas sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kinerja operasional manusia dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Selain itu, kualitas sumberdaya manusia yang tinggi akan bermuara pada lahirnya komitmen yang kuat dalam penyelesaian tugas-tugas rutin sesuai tanggung jawab dan fungsinya masing-masing secara lebih efisien, efektif, dan produktif.

Kerangka Konseptual





UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang berusaha untuk memahami fenomena pengelolaan pendidikan Islam terutama tentang pengembangan SDM yang bersifat rasional, interpretatif, dan evaluatif. Pemberian makna, interpretasi, serta pemaknaan terhadap pengelolaan pendidikan dan pengembangan mutu pendidikan di pesantren tersebut dilihat dari perspektif konseptual, perubahan budaya pengembangan mutu pendidikan serta perspektif teoritik paradigmatik. Oleh sebab itu, pendekatan penelitian ini bersifat kualitatif yang berusaha untuk membuat suatu gambaran kompleks tentang pengembangan mutu pendidikan pesantren dengan meneliti kata-kata, laporan yang terperinci serta melakukan studi pada situasi yang alami.

Menurut Bognan dan Biklen,⁸⁴ penelitian kualitatif memiliki sejumlah karakter yang memungkinkan seorang peneliti memperoleh informasi dari dalam, yakni: *pertama*, menekankan pada setting alami (*natural setting*) dan peneliti bertindak sebagai *instrument* kunci; *kedua*, penelitian ini lebih menaruh perhatian pada proses daripada produk; *ketiga*, penelitian ini berusaha mengungkap dunia makna (*meaning*) di balik tindakan seseorang

⁸⁴ Robert C. Bognan & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research in Education: an Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, 1998), hlm. 4-7.

sehingga dengan pendekatan ini diharapkan mampu memberikan penjelasan secara mendalam (*verstehen*) tentang konsep, proses dan dampak pengembangan guru di Madrasah Ibtidaiyah Provinsi Bali.

Penelitian ini memetakan bagaimana konsep, proses dan dampak pengembangan guru Madrasah Ibtidaiyah Provinsi Bali. Peta kerangka inilah yang nantinya dibingkai dengan deskripsi teoritis model pengembangan mutu pendidikan yang ada di pesantren, sehingga dari dasar inilah penelitian ini lebih sesuai menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam beberapa metodologi penelitian, ada beberapa istilah yang digunakan untuk penelitian kualitatif yaitu penelitian atau inkuiri naturalistik, etnografi, perspektif ke dalam, interpretatif, ekologis dan deskriptif.⁸⁵

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci satu latar atau satu orang subyek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu.⁸⁶ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan studi kasus dengan latar penelitian Madrasah Ibtidaiyah di Provinsi Bali.

B. Rancangan Penelitian

⁸⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 8.

⁸⁶ Robert C. Bognan & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research in*, 30.

Rancangan penelitian ini menggunakan multisitus yang berusaha mendeskripsikan suatu latar, objek atau peristiwa tertentu secara rinci dan mendapatkan gambaran yang mendalam. Karakteristik utama studi kasus adalah peneliti meneliti dan menganalisis secara rinci satu latar atau satu orang subyek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu. Sedangkan karakteristik dari kerangka mutisitus adalah peneliti meneliti dua subjek penelitian yaitu di MIN Kota Denpasar Dan MIN Kab. Klungkung

Kasus yang dikaji dalam penelitian ini adalah konsep, proses, dan dampak pengembangan mutu pendidikan di MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung. Kedua situs ini memiliki kesamaan dalam beberapa aspek, antara lain dari segi kurikulum terstruktur secara otonomik dan sistematis, dari segi kemandirian dalam pengambilan kebijakan untuk mewujudkan tatanan mutu pendidikan yang tinggi, dari segi nafas pendiriannya didesain untuk independen dengan proses manajemen pesantren yang berdasarkan pada inisiatif dan kreativitas serta semangat dakwah.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi utama dalam penelitian ini adalah di MIN Kota Denpasar dan MIN Kabupaten Klungkung Provinsi Bali. Kedua lembaga ini merupakan lembaga yang berada dibawah Kementerian Agama RI.

Madarasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Denpasar, secara geografis terletak di desa Pemogan Kecamatan Denpasar Selatan, Kota Denpasar, tepatnya berada di kampung Islam Kepaon yang memiliki komunitas terbesar umat islam

di Kecamatan Denpasar Selatan. Melihat potensi Umat Islam yang cukup besar tersebut tentunya menjadi modal yang sangat besar di dalam pengembangan madrasah ke depan. Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Denpasar merupakan satu-satunya Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Denpasar yang sangat perlu di perhatikan mengingat animo masyarakat yang tinggi ingin menyekolahkan putra-putrinya di MIN Denpasar dan dengan segala keterbatasan, terutama sarana & parsarana dan pengembangan SDM guru.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Klungkung berkedudukan di Jl. Prajurit, Gang Gujarat Desa Kampung Gelgel, Kecamatan Klungkung Kabupaten Klungkung Prov. Bali. Memiliki visi “Terwujudnya Madrasah yang Islami, unggul, berdaya saing, berbudaya dan dipercaya Masyarakat” dalam hal pengembangan sumberdaya manusia Lembaga lebih menekankan pada peningkatan kualitas Pendidikan dengan banyaknya guru yang melakukan kegiatan kuliah stotra dua. Selain itu beberapa mengikuti kegiatan pelatihan baik kegiatan *online* dan *offline* juga banyak dilakukan oleh guru dalam rangka pengembangan profesionalitas.

D. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti di situs penelitian bertujuan untuk memperoleh data yang komprehensif, akurat dan obyektif sebab kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan sebagai instrumen pokok. Di balik itu pula kehadiran peneliti bertujuan menciptakan hubungan “*rapport*” yang baik dengan subyek penelitian untuk mendapatkan data-data terkait konsep

pengembangan mutu pendidikan, proses pengembangan mutu pendidikan, dan dampak pengembangan mutu pendidikan di MIN Kota Denpasar dan MIN Kabupaten Klungkung. Pada ranah ini, peneliti secara terbuka atau terang-terangan bertindak melalui pengamatan partisipatif, yakni pengamatan dimana peneliti terlibat langsung dalam kegiatan subyek.⁸⁷ Terlebih lagi peneliti tidak dapat diwakilkan. Oleh sebab itu, peneliti harus memiliki waktu untuk dapat mengamati hal-hal yang berhubungan dengan setting sosial penelitian secara utuh apa adanya.⁸⁸

Dengan demikian, peneliti bertindak sebagai instrumen, pengumpul data dan sebagai pewawancara secara mendalam (*indept interview*). Di sisi yang lain, peneliti perlu untuk menjalin hubungan dengan partisipan dan mengadakan wawancara secara mendalam berkenaan dengan kegiatan pengembangan mutu pendidikan yang datanya dikumpulkan secara detail dan komprehensif. Oleh sebab itu, peneliti berperan sebagai pengamat partisipatif (pengamat yang berperan serta), agar peneliti mampu mengamati obyek secara langsung, sehingga data yang dikumpulkan benar-benar lengkap, yang diperoleh dari interaksi sosial antara peneliti dengan partisipan.

Wawancara mendalam dilakukan oleh peneliti dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka dan memungkinkan informan memberikan jawaban yang secara luas dan juga spesifik. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mengarahkan peneliti pada pengungkapan sisi kehidupan informan,

⁸⁷ Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, 252.

⁸⁸ Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, 191.

konsep, persepsi, peranan, kegiatan dan peristiwa-peristiwa yang dialami berkenaan pada fokus yang diteliti.

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk memperoleh data secara alamiah, tidak terdapat rekayasa terhadap informasi yang diperoleh dari situs penelitian. Oleh karena itu, peneliti bersikap cermat dan hati-hati dalam mencari data di lapangan agar mendapatkan data yang valid, obyektif, dan bisa dipertanggungjawabkan guna menghindari kesalahan dan lupa terkait dengan sumber informasi dan data yang diperoleh.

E. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sumber dan informan penelitian. Peran subjek penelitian adalah memberikan informasi, keterangan dan penjelasan terkait data yang dibutuhkan oleh peneliti, serta memberikan masukan kepada peneliti baik langsung maupun tidak langsung.⁸⁹

Teknik penentuan subjek penelitian ditetapkan secara purposive yakni dipilih secara sengaja beberapa orang yang memenuhi kriteria dan diyakini memiliki perhatian dan pemikiran mengenai Pengembangan Guru di Lembaga Pendidikan Islam di Provinsi Bali (Studi Multisitus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Denpasar dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kabupaten Klungkung).

Penetapan ini dimaksudkan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui pemilihan informan yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya

⁸⁹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan H&D* (Bandung, Alfabeta, 2006), 78.

untuk menjadi sumber data yang mantap, kompeten dan kredibel, pemilihan informan ini tidak sekedar berdasarkan kehendak subjektif peneliti, melainkan berdasarkan tema yang muncul di lapangan.

Subjek penelitian yang ditetapkan sebagai sumber data adalah :

1. Kepala Madrasah MIN Kota Denpasar (H. Jamaluddin, M.Pd) dan MIN Kabupaten Klungkung Bali (Abdul Syakur, S.Pd.I.M.Pd). Keduanya dipilih karena merupakan kepala madrasah yang menjadi pemimpin dan supervisi dalam kegiatan pengembangan sumberdaya manusia. Khususnya guru di Madrasah Ibtidaiyah.
2. Dewan guru sebanyak MIN Kota Denpasar dan MIN 1 Klungkung Bali sebagai berikut;
 - a. Guru MIN Kota Denpasar; Yenny Indah Lestari, Zuhairatul Anwariyah, Fitriyah Rifai'i, Idawati M, Anis Idawati M. dipilihnya guru tidak terlepas dari pengalaman melakukan kegiatan pengembangan mutu guru melalui kegiatan Pendidikan dan pelatihan
 - b. Guru MIN Klungkung Bali. Diantaranya; Ibrahim, Agus Sadikin, Heni Zulfika, Dian Islamiyati. dipilihnya guru tidak terlepas dari pengalaman melakukan kegiatan pengembangan mutu guru melalui kegiatan Pendidikan dan pelatihan

Dari informan kunci tersebut selanjutnya dikembangkan untuk mencari informan lainnya dengan teknik *snowball*. Teknik ini digunakan untuk mencari informasi secara terus menerus dari informan yang satu ke informan yang lainnya, sehingga data yang diperoleh semakin banyak, lengkap dan mendalam.

Terkait dengan fokus penelitian yang diinginkan yakni: 1) Bagaimana Perencanaan pengembangan guru yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.? 2) Bagaimana implementasi pengembangan guru yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung? 3) Bagaimana evaluasi pengembangan guru yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.? Tujuan dari penelitian ini yakni menganalisis pengembangan guru yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.

F. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian pada kerangka pengumpulan data dilakukan secara komprehensif dan integratif yang relevan dengan fokus dan tujuan penelitian. Pada konteks ini digunakan tiga teknik yang lazim digunakan dalam penelitian kualitatif, antara lain: 1) Wawancara mendalam (*indepth interview*); 2) Observasi partisipasi; dan 3) Studi dokumentasi. Data-data tersebut digali oleh peneliti, dicermati dari aspek internal dan eksternal. Pada aspek "internal" ditekankan pada keakuratan data yang tersedia yang signifikansi dengan fokus penelitian yang terkait dengan pengembangan SDM di MIN Kota Denpasar dan MIN Kabupaten Klungkung.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan adalah analisis data dengan prinsip *on going analysis*, yakni tidak dilakukan secara terpisah setelah seluruh proses pengumpulan data selesai, namun dilakukan berulang-ulang antara pengumpulan dan analisis data secara simultan. Ini dilakukan dengan melakukan verifikasi dengan para informan yang menjadi subyek penelitian. Sehingga proses analisis data dapat dipahami sebagai suatu proses mengorganisasikan dan mengurutkan data dalam pola, katagori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.⁹⁰

Menurut pendapat Potton seperti yang dikutip oleh Lexy J. Moleong analisa data adalah proses mengatur urutan data meng organisasikan kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian data. Sedangkan analisa data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen, seperti yang dikutip oleh Lexy J. Moleong, adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁹¹ Sehingga secara lebih detail dan prosedural, data yang telah dikoleksi melalui wawancara dan observasi serta kajian dokumen, dianalisis melalui tahapan-tahapan: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan serta verifikasi data.⁹² Atau seperti yang dinyatakan oleh Hubberman dan Miles bahwa analisis

⁹⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 9.

⁹¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 248.

⁹² S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1996), 114.

data terdiri dari tiga tahap; data *reduction*, data *display* and *conclusion drawing/verifiyin*.⁹³

Reduksi data digunakan untuk memilih data yang sesuai dengan keperluan peneliti karena seringkali data yang didapatkan dari lapangan begitu banyak sehingga perlu dilakukan pemilihan dan pemilahan. Penyajian data dilakukan setelah tahapan reduksi dan pemilahan data selesai dilaksanakan. Sesuai dengan karakter penelitian kualitatif yang mengungkap konfigurasi informasi dalam bentuk teks naratif, maka penyajian data dalam tahapan ini juga dilakukan dengan mendeskripsikan data kualitatif. Berdasarkan data kualitatif yang diperoleh dengan mengeksplorasi semua *stock of knowledge* dan *archetype* individu yang terkait dengan permasalahan penelitian, maka deskripsi tebal (*thick description*) niscaya dilakukan.

H. Pengecekan Keabsahan Data

Untuk kepentingan agar hasil penelitian bisa dipercaya, maka pengujian untuk menghindari bias penelitian pun dilakukan. Meskipun banyak cara yang bisa dilakukan untuk menguji keabsahan data, namun peneliti memilih melakukan pemeriksaan keabsahan data dengan tahapan-tahapan berikut:

Pertama, dengan memperpanjang masa keterlibatan dan observasi.⁹⁴

Mengingat posisi peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan instrumen penelitian, maka keterlibatan peneliti dengan berbagai aktivitas dan kegiatan

⁹³ A. Michael Hubberman & Matthew B. Miles, *Data Manajement and Analysis Methods*, dalam Norman K. Denzim & Yvona S. Lincoln (Edit.), *Handbook of Qualitative and Quantitative Research* (London: Sage Publication,1994), 429.

⁹⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif ...*, 175-177.

pesantren maupun pergaulan peneliti dengan para pelaku program yang intens memungkinkan peneliti membuka diri terhadap faktor-faktor kontekstual yang bisa saja berpengaruh pada fenomena yang diteliti.

Kedua, menggunakan teknik triangulasi, yang sesungguhnya bisa dilakukan dengan tehnik sumber, metode, investigasi dan teori yang berbeda-beda.⁹⁵ Namun, teknik triangulasi yang peneliti lakukan adalah triangulasi metode dan sumber. Dengan demikian, data yang telah peneliti dapatkan dengan metode dan sumber yang satu, dibandingkan dengan data yang diperoleh dengan metode dan dari sumber yang lain. Demikian seterusnya hingga mampu diyakinkan data yang diperoleh bisa dipercaya. **Ketiga**, *member check*,⁹⁶ merupakan suatu tehnik yang dilakukan dengan cara mengkonfirmasi data kepada para informan penelitian tentang segenap data yang ditemukan agar lebih akurat untuk menghindari bias dan subyektivitas peneliti. Oleh sebab itu, peneliti memberikan kelonggaran bagi informan untuk melakukan koreksi secara lebih akurat dan meyakinkan. **Keempat**, dengan melakukan pemeriksaan sejawat melalui *Focus Group Discussion* (FGD)

I. Tahapan Penelitian

Peneliti menggunakan tiga tahap penelitian sebagaimana pendapat Moleong yaitu: a) Tahap pralapanan (orientasi); b) Tahap pekerjaan lapangan; dan c) Tahap analisis data.⁹⁷ Ketiga tahapan tersebut berlangsung secara

⁹⁵ Yvonna S. Lincoln & Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills: SAGE Publications, 1985), 305.

⁹⁶ Yvonna S. Lincoln & Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, 373-374.

⁹⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif ...*, 85-103.

sistematis, artinya tidak bisa menggunakan tahap kedua sebelum tahap pertama dilakukan dan begitu juga sebaliknya serta tidak dapat menggunakan tahap ketiga sebelum tahap kedua dilakukan dan seterusnya.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data MIN Kota Denpasar

1. Perencanaan Pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar

Dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru. Namun, kenyataan menunjukkan bahwa kualitas guru di Indonesia masih tergolong relatif rendah. Hal ini antara lain disebabkan oleh tidak terpenuhinya kualitas pendidikan. Maka dari itu, kinerja guru sangat diperhatikan, dan berusaha untuk terus ditingkatkan.

Perencanaan adalah hal yang penting yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah untuk mewujudkan manajemen di sekolah dengan baik, karena seluruh keputusan tentang tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang tentunya berawal dari perencanaan yang baik. Perencanaan yang baik dalam sekolah merupakan fungsi pertama dan utama dalam mencapai tujuan pendidikan yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dengan demikian suatu program akan berantakan dan tidak terarah jika tidak ada perencanaan yang matang, perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan program.

a. Analisis Kebutuhan Pengembangan SDM

Dalam wawancara kepala madrasah menjelaskan bahwa ada sebuah tradisi yang dikembangkan di MIN Kota Denpasar yaitu ketika tahun ajaran baru, guru-guru dikumpulkan semuanya dalam bentuk workshop dalam rangka untuk membuat suatu perencanaan kegiatan yang akan dilakukan dalam hitungan satu tahun dan enam bulan (satu semester) kedepan. Dalam workshop itu agendanya adalah pertama khusus untuk unsur pimpinan dalam hal ini kepala madrasah membuat perencanaan yang terkait dengan kebijakan yang didampingi kepala TU, yang kedua adalah unsur guru yang membuat perencanaan yang terkait dengan pembelajaran. Perencanaan yang terkait dengan kebijakan pimpinan sekolah salah satunya adalah perencanaan dalam mengembangkan sumber daya manusia.⁹⁸

Kegiatan perencanaan dalam pengembangan SDM yang dilakukan di MIN Kota Denpasar dilakukan melalui kegiatan analisis. Analisis diawali dengan penyesuaian program kerja madrasah. Hal ini sebagai mana yang disampaikan oleh Kepala Madrasah MIN Kota Denpasar dalam wawancara sebagai berikut;

Kegiatan perencanaan diawali dengan penyesuaian program kerja madrasah (EDM, e RKAM), dan hasil supervisi oleh kepala madrasah, dari hasil tersebut akan ditentukan pengembangan guru berkelanjutan sesuai dengan tuntutan pembelajaran abad 21.⁹⁹

⁹⁸ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

⁹⁹ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

Selain itu aktifitas penguatan imlementasi progam madrasah di lingkungan Kementerian Agama juga dilakukan dalam rangka penguatan kualitas perencanaan untuk pengembangan mutu guru dalam kegiatan belajar mengajar. Sebagaimana dokumentasi sebagai berikut;



Gambar 4.1¹⁰⁰

Rapat Kegiatan Koordinasi Progam Madrasah se-Provinsi Bali

Oleh karenanya dalam perencaan pengembangan karir sebagaimana data bahwa dalam rangka memmanajemen karir guru yang terintegrasi yang pertama pengelolaan karir guru mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pengembangan karir harus dikelola secara holistik, kedua sistem manajemen karir harus memungkinkan guru untuk memperoleh dukungan yang komprehensif dalam menavigasi karir mereka dan terus meningkatkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan, ketiga penilaian kinerja guru harus mempertimbangkan kemampuan guru

¹⁰⁰ Dokumentasi kegiatan MIN Denpasar Penguatan Implemnetasi Program

dalam memanfaatkan teknologi digital dan inovasi pedagogis, keempat jalur pengembangan karir guru harus fleksibel dan memberikan kesempatan bagi guru untuk terlibat dalam peran kepemimpinan instruksional atau pengembangan profesional.

b. Supervisi Kepala Madrasah

Kegiatan perencanaan pengembangan madrasah di MIN Denpasar salahsatunya adalah melalui supervisi kepala madrasah. Supervisi kepala madrasah adalah kegiatan untuk mengetahui kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Pentingnya kegiatan supervisi adalah mengetahui kekurangan dan efektifitas pembelajaran dalam kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Madrasah dalam wawancara sebagai berikut:

Dari hasil supervisi dan program kerja pada tahun berjalan, maka dilanjutkan dengan kegiatan pengembangan guru sesuai dengan tuntutan pembelajaran abad 21 baik melalui IHT, workshop, diklat intern maupun extern, offline maupun online.¹⁰¹

Lebih lanjut kepala madrasah menyampaikan dalam wawancara bahwa dengan kegiatan supervisi tersebut maka akan bisa memutuskan skala prioritas dalam kegiatan pengembangan guru. Sebagaimana petikan wawancara kepala madrasah sebagai berikut;” skala prioritas kebutuhan pengembangan guru yang disesuaikan dengan kondisi pembelajaran di madrasah”¹⁰²

¹⁰¹ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

¹⁰² Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

Berikut beberapa program pengembangan guru dari hasil perencanaan ditahun 2023 untuk kegiatan 2024 sebagai berikut;¹⁰³

- 1) Mengadakan evaluasi pembelajaran setiap Minggu
- 2) Mengadakan Supervisi
- 3) Mengadakan In Host Training (IHT) setelah memantau KBM yang sifatnya perlu sosialisasi atau pemberian pemahaman tentang suatu materi atau keterampilan yang dirasa perlu contoh dsb.
- 4) Mengadakan kegiatan workshop di madrasah
- 5) Mengirim guru pada diklat tertentu sesuai kondisi dan program kegiataan Lembaga diklat
- 6) Menugaskan guru untuk mengikuti workshop atau diklat online
- 7) Menugaskan guru sebagai narasumber untuk sosialisasi hasil workshop atau diklat kepada teman sejawat atau dalam kelompok kerja guru dalam wadah KKMI

c. Pemutusan program pengembangan guru

Strategi dalam perencanaan program pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini guru melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan bentuk kegiatan yang direncanakan untuk: (1). Meningkatkan pengetahuan dan wawasan guru adalah pelatihan, workshop, sharing dengan guruguru di lingkungan sendiri, KKG bersama dengan gugus madrasah dan melakukan studi visit ke madrasah atau sekolah yang berkualitas. (2). Pembentukan sikap dan komitmen guru melalui tausiah

¹⁰³ Dokumentasi MIN Denpasar 2024

dan liqo baik antara guru dengan guru maupun dari unsur pimpinan ke guru.

Oleh karenanya Madrasah Ibtidaiyah Negeri Denpasar Kemajuan teknologi telah membuka banyak peluang dalam peningkatan profesionalisme guru. Salah satunya adalah melalui pemanfaatan TIK dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi guru. Beberapa tren yang dapat diamati antara lain adalah pelatihan dalam format daring (*online*) yang memungkinkan guru untuk mengakses konten pembelajaran secara fleksibel, termasuk pelatihan berbasis video, webinar, dan pembelajaran kolaboratif virtual. Selanjutnya Penggunaan platform pembelajaran digital yang dapat memfasilitasi personalisasi konten, umpan balik real-time, dan pemantauan kemajuan pembelajaran guru. Dapat juga dengan Integrasi teknologi seperti simulasi, game edukasi, dan augmented reality untuk membuat pelatihan guru lebih interaktif dan menarik.¹⁰⁴

Oleh karenanya strategi yang bisa dilakukan untuk pengembangan SDM yaitu melalui studi lanjut, pertemuan individual, kunjungan antar unit/lembaga, lokakarya, magang, dan mentorship.

Dari beberapa data diatas dapat dijelaskan bahwa perencanaan pengembangan SDM yang dalam hal ini guru di MIN Denpasar menggunakan tiga model perencanaan yakni analisis perencanaan pengembangan SDM, supervisi kepala madrasah dan penentuan progam pengembangan SDM guru.

¹⁰⁴ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

2. Implementasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar

Upaya penting yang dilakukan lembaga yang dalam hal ini madrasah dalam pengembangan profesi guru dengan cara peningkatan dan pengembangan keterampilan dapat diperoleh melalui proses pembelajaran. Pengembangan profesional guru dipelajari dan disajikan dalam sastra relevan di banyak berbeda cara. Tapi selalu merupakan inti dari upaya tersebut adalah memahami bahwa pengembangan profesional adalah tentang guru belajar, belajar cara belajar, dan mengubah pengetahuan mereka praktek untuk kepentingan siswa mereka.

Oleh karenanya salah satu hal penting dalam manajemen pengembangan SDM guru adalah supervisi kepala madrasah dalam melihat kompetensi guru dalam kegiatan proses belajar mengajar. Hal tersebut selaras dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut;

Dari hasil supervisi dan program kerja pada tahun berjalan, maka dilanjutkan dengan kegiatan pengembangan guru sesuai dengan tuntutan pembelajaran abad 21 baik melalui IHT, workshop, diklat intern maupun extern, offline maupun online.¹⁰⁵

Lebih lanjut kepala madrasah menyampaikan dalam wawancara bahwa dengan kegiatan supervisi tersebut maka akan bisa memutuskan skala prioritas dalam kegiatan pengembangan guru. Sebagaimana petikan wawancara kepala madrasah sebagai berikut;” skala prioritas kebutuhan

¹⁰⁵ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

pengembangan guru yang disesuaikan dengan kondisi pembelajaran di madrasah”¹⁰⁶

Adapun bentuk kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang telah dilaksanakan di MIN Denpasar sebagaimana hasil wawancara meliputi: (1). Peningkatan pengetahuan dan wawasan guru melalui pelatihan, workshop, sharing dengan guru-guru di lingkungan sendiri, KKG bersama dengan gugus sekolah dan melakukan studi visit ke sekolah-sekolah yang berkualitas. (2). Pembentukan sikap dan komitmen guru melalui tausiah (saling mengingatkan) baik antara guru dengan guru maupun dari unsur pimpinan ke guru (3). Pemberian imbalan kepada guru sesuai haknya dan mendukung fasilitas pembelajaran yang dibutuhkan dalam mengajar.¹⁰⁷

Hal senada sebagaimana dikemukakan Yenny Indah Lestari dalam wawancara juga menjelaskan, bahwa dalam rangka untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru maka perlu dikembangkan program kunjungan antar sekolah atau studi banding, hal ini dimaksudkan agar guru memiliki pengetahuan dan pengalaman yang luas mengenai pembelajaran unggul yang diterapkan oleh sekolah lain.¹⁰⁸

Lebih lanjut juga menjelaskan bahwa selain melakukan program kunjungan antar sekolah, perlu juga diprogramkan *in house training* atau *inservice learning* dalam pengembangan SDM terutama guru.¹⁰⁹

Dalam kesempatan yang berbeda kepala madrasah juga menjelaskan

¹⁰⁶ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

¹⁰⁷ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

¹⁰⁸ Wawancara, Yenny Indah Lestari MIN Denpasar 30 Juni 2024

¹⁰⁹ Wawancara, Yenny Indah Lestari MIN Denpasar 30 Juni 2024

bahwa implementasi pengembangan SDM yang dilakukan di Madrasah salahsatunya adalah Melakukan Proses pembelajaran menggunakan IT Digital. Dapat mengoperasikan berbagai alat media yang disediakan oleh madrasah.¹¹⁰

Selain kegiatan diatas dalam wawancara dengan kepala madrasah menjelaskan bahwa pengembangan guru pada dasarnya ada dua. Ada Pendidikan dan pelatihan. Sebagaimana data hasil wawancara sebagai berikut;

Pengembangan bidang Pendidikan yaitu: sebuah proses peningkatan kualitas dan kuantitas ilmu Pendidikan, Contohnya: Penelitian, Pengembangan, Inovasi, Diseminasi. Pengembangan yang lebih menitik beratkan pada: keterampilan, praktek untuk mengembangkan SDM.

Selain itu kepala madrasah juga menjelaskan bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga dalam pengembangan guru diantaranya adalah Diklat fungsional guru, Diklat kompetensi guru, Diklat jabatan guru, Diklat teknis.¹¹¹

Transisi dari pendidikan guru ke praktik mengajar di lapangan merupakan salah satu fase krusial dalam perjalanan profesional seorang guru. Pada tahap ini, guru pemula membutuhkan dukungan yang komprehensif agar dapat beradaptasi dengan cepat dan mengembangkan praktik pedagogis yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Program induksi guru pemula memegang peranan penting dalam

¹¹⁰Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

¹¹¹ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

memfasilitasi proses adaptasi dan pengembangan profesional guru baru. Melalui program induksi, guru pemula dapat memperoleh bimbingan, umpan balik, dan dukungan emosional dari mentor yang berpengalaman. Hal ini akan membantu mereka memperkuat kompetensi dan rasa percaya diri dalam mengelola kelas serta mengatasi berbagai tantangan di awal karir.

Selain itu sebagai wujud penguatan kecakapan literasi digital di era transformasi digital saat ini, program induksi guru pemula perlu diperkuat agar dapat mendukung pengembangan kompetensi digital guru. Selain membekali guru pemula dengan kemampuan pedagogis, program induksi harus juga menekankan pada peningkatan literasi teknologi dan keterampilan dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam pembelajaran.

Dengan penguatan program induksi yang komprehensif, guru pemula diharapkan tidak hanya dapat beradaptasi dengan cepat, tetapi juga memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk merancang dan melaksanakan pembelajaran yang inovatif dan efektif di era transformasi digital. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Untuk itu sebagaimana yang disampaikan oleh kepala Madrasah dalam wawancara menjelaskan bahwa pengembangan profesionalisme guru di era transformasi digital memerlukan kemampuan guru untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pelatihan. Guru harus memiliki kualifikasi akademik yang sesuai dan kemampuan

untuk menguasai semua media pembelajaran baik secara tradisional maupun modern. Dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi, guru dapat membelajarkan siswa dalam jumlah yang tidak sedikit dan memberikan penjelasan secara lisan maupun tulis.¹¹²

Dalam kesempatan yang sama Zuhairatul Anwariyah dalam wawancara juga menjelaskan;

Pengembangan profesionalisme guru di era digital juga memerlukan dukungan dari kepala madrasah dan pengawas. Kepala madrasah di MIN Denpasar sudah memberikan bimbingan dan dukungan kepada guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan profesionalisme. Seperti kegiatan pelatihan berbasis digital MOOC.¹¹³

Dalam dokumentasi hasil pelatihan sebagaimana sertifikat Nomor: A.73330/D.M/P.V/2024 dalam kegiatan Pelatihan Microlearning: Membuat Projek P5PPRA Angkatan I yang diselenggarakan secara daring dalam jaringan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar dari tanggal 26 Januari 2024 sampai dengan 31 Januari 2024 yang meliputi 20 jam pelatihan.¹¹⁴

Dokumen 4.1
Kegiatan Pelatihan Guru

NAMA PENDIDIK	NIP	PELATIHAN YANG DIKUTI	YANG MENGADAKAN	TANGGAL PELAKSANAAN
Alimun Hakim, S.Pd.I.	198302122022211017	Membuat Projek P5PPRA Angkatan I	BDK DENPASAR MELALUI PINTAR	26-31 Januari 2024
		Pengelolaan arsip dan perpustakaan sekolah	e.Guru.id	27-30 Januari 2024

¹¹²Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

¹¹³Wawancara, Zuhairatul Anwariyah Guru MIN Denpasar 19 Juni 2024

¹¹⁴Dokumentasi Sertifikat Pelatihan MIN Denpasar 2024

		Bimbingan Teknis Guru dan Tenaga Kependidikan	KKG KOTA DENPASAR BALI 0010	November-Desember 2022
Zuhairatul Anwariyah, S.Pd.I.	197910052006042036	Membuat Projek P5PPRA Angkatan I	BDK DENPASAR MELALUI PINTAR	26-31 Januari 2024
		Pelatihan Multimedia Pembelajaran Angkatan III	BDK DENPASAR	30 April sampai dengan 2 Mei 2024
		Bimbingan Teknis Guru dan Tenaga Kependidikan	KKG KOTA DENPASAR BALI 0004	November-Desember 2022
Yenny Indah Lestari, S.Pd.I.	197706092022212008	Penelitian Tindakan Kelas	Pusdiklat Teknis Pendidikan Keagamaan	6-10 Februari 2024
Maftuhah, S.Pd.I.	198203092022212013	Manajemen Program Ektrakurikuler	BDK Aceh melalui pintar kemenag	28 Maret sampai 01 April 2024
Candra Dwi Fathoni, S.Pd.	198521272023211015	Penelitian Tindakan Kelas	BDK Denpasar	13-27 Juni 2023
		Media Pembelajaran Berbasis AI	BDK DENPASAR MELALUI PINTAR	10 - 14 Oktober 2023
Siti Mariam, S.E.	197903182006042003	Metodologi Pembelajaran	BDK Denpasar	28 Juni sd. 2 Juli 2021
Siti Nuraini, S.Pd., M.Pd.	197704212007102004	Multimedia Pembelajaran III	BDK Denpasar	01-04 April 2024
		Kelas Desain Keperluan Sekolah Berbasis WEB	Ruang Mentor Canva	19-25 September 2022
		Bimbingan Teknis Guru dan Tenaga Kependidikan	KKG KOTA DENPASAR BALI 0006	November-Desember 2022
Anis Idawati M, S.Ag.	197111232006042017	Anti Perundungan (Anti-Bullying) dan kekerasan terhadap murid	BDK Pekanbaru	25-29 April 2024

Dian Zaidah	199504122023212045	Orientasi PPPK tahun 2024	Pusat Pembinaan Program dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN	16-31 Januari 2024
Rahman, S.Pd.I.	197906142023211010	Implementasi Kurikulum Merdeka	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan	16-20 Maret 2024
Fitriyah Rifai'i, S.Pd.I.	197506032009012006	Literasi Madrasah	MIN Denpasar	22 sd. 24 Juni 2023
		Penyusunan Bahan Ajar Berbasis Media	BDK Manaro	16 sd. 19 Februari 2024
		Multimedia Pembelajaran Angkatan III	BDK Denpasar	30 April sampai dengan 2 Mei 2024

Lebih lanjut Fitriyah Rifai'i menjelaskan dalam kegiatan wawancara dari hasil kegiatan workshop literasi madrasah sebagai berikut;

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Denpasar menyadari pentingnya mengembangkan literasi pada para siswa. Oleh karena itu, MIN Denpasar mengadakan Workshop Literasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan literasi siswa-siswi dalam berbagai aspek, seperti membaca pemahaman, menulis kreatif, dan berpikir kritis. MIN Denpasar adalah salah satu lembaga pendidikan yang berlokasi di Denpasar, Bali. MIN Denpasar berkomitmen untuk memberikan pendidikan yang berkualitas kepada siswa siswi dengan menerapkan kurikulum yang sesuai dengan perkembangan zaman.¹¹⁵

Dalam kesempatan yang berbeda kepala Madrasah menjelaskan bahwa workshop literasi merupakan salah satu upaya MIN Denpasar dalam mewujudkan visi dan misi pendidikan yang unggul. Workshop Literasi ini diadakan sebagai tanggapan terhadap tantangan yang dihadapi dalam

¹¹⁵ Wawancara, Fitriyah Rifai'i Guru MIN Denpasar 20 Juni 2024

meningkatkan literasi siswa di era digital saat ini. Perkembangan teknologi dan informasi memberikan akses yang luas terhadap berbagai jenis teks dan informasi.¹¹⁶

Dalam workshop Literasi MIN Denpasar yang dilakukan pada tanggal 22 sd. 24 Juni 2023, tujuan utamanya adalah penguatan media dalam proses belajar mengajar. Diharapkan siswa-siswi dapat meningkatkan kemampuan membaca, megembangkan daya imajinasi melalui menulis kreatif, dan mengasah keterampilan berpikir kritis. Workshop ini juga diharapkan dapat meningkatkan minat baca siswa, membantu mereka memahami isi teks dengan lebih baik, serta mendorong mereka untuk menjadi penulis yang kreatif dan berpikir analitis.¹¹⁷

Workshop ini melibatkan para guru sebagai fasilitator dan peserta aktif dalam kegiatan pembelajaran. Dengan dukungan dan partisipasi aktif dari guru, siswa-siswi akan memiliki kesempatan yang lebih baik untuk mengembangkan literasi mereka. Workshop Literasi MIN Denpasar diharapkan menjadi langkah awal dalam membentuk budaya literasi yang kuat di kalangan siswa dan guru, sehingga dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan pendidikan di MIN Denpasar.¹¹⁸

Guru harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan kemampuan pedagogik, meningkatkan kualitas pengajaran, dan meningkatkan interaksi dengan siswa. Hal tersebut sebagaimana

¹¹⁶ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

¹¹⁷ Wawancara, Fitriyah Rifai'i Guru MIN Denpasar 20 Juni 2024

¹¹⁸ Observasi Kegiatan Workshop Literasi Madrasah 22 sd. 24 Juni 2023

dokumentasi kegiatan yang diikuti guru dalam penguatan kapasitas melalui kegiatan pembinaan guru berkelanjutan sebagaimana dokumentasi sebagai berikut;



Gambar 4.2.¹¹⁹

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Tahun 2023

Dari Kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Tahun Anggaran 2023 dilaksanakan pada tanggal 25 sd 26 mei 2023 bertempat di Hotel Ibis Styles di Denpasar, bertujuan untuk: 1) Memfasilitasi guru agar mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan; 2) Meningkatkan kompetensi guru agar sesuai dengan tuntutan profesi yang akan datang; 3) Memotivasi guru agar tetap melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga pendidik profesional; 4) Memantapkan kemampuan dan keterampilan guru dalam menjadi tenaga pendidik yang profesional; dan 6) Memantapkan kemampuan dan keterampilan guru dalam

¹¹⁹ Dokumentasi Kegiatan PKB oleh guru MIN Denpasar tahun 2023

penyusunan bahan ajar. Peserta kegiatan ini berasal dari seluruh Kab/Kota yang ada di Bali dan unsur peserta adalah guru-guru madrasah dan peserta internal dari Kanwil Kemenag Provinsi Bali berjumlah 73 Orang.¹²⁰

Pada kegiatan PKB sebagaimana hasil wawancara dengan Rahman bahwa tujuan dari PKB di antaranya berikut: 1). Inovasi Pembelajaran dengan Teknologi dan Informasi; 2). Penguatan Data GTK Madrasah, 3) Urgensi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam; dan 4). Mengembangkan model pembelajaran yang atraktif, efektif, dan kreatif.¹²¹

Oleh karenanya dalam kesempatan yang berbeda salah satu guru peserta pelatihan menjelaskan bahwa pengembangan profesionalisme guru di era digital juga memerlukan peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan dan pendidikan. Guru harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan kemampuan pedagogik, meningkatkan kualitas pengajaran, dan meningkatkan interaksi dengan siswa. Dengan demikian, guru dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan profesionalisme mereka, serta meningkatkan kualitas pendidikan yang diterima siswa.¹²²

Selain kegiatan literasi digital di atas guru juga diberikan pelatihan tentang “Anti Perundungan (*Anti-Bullying*) dan kekerasan terhadap murid” tujuan dari kegiatan ini sebagaimana hasil wawancara dengan guru MIN Denpasar bahwa tujuan dari kegiatan workshop adalah untuk bisa menjaga anak dilingkungan madrasah dari kegiatan perundungan. Sehingga guru bisa

¹²⁰ Dokumentasi Kegiatan PKB guru tahun 2023

¹²¹ Wawancara, Rahman Guru MIN Denpasar 21 Juni 2024

¹²² Wawancara, Fitriyah Rifai'i MIN Denpasar 30 Juni 2024

memberikan dan juga mengaplikasikan dalam proses belajar mengajar tentang bahaya peundungan.¹²³

Dari beberapa data wawancara dokumentasi dan observasi dapat dijelaskan bahwa kegiatan pengembangan guru memberikan motivasi untuk terus meningkatkan kemampuan mengajar, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dan dapat mengambil keputusan lebih baik dari sebelumnya. Poin utama dari kegiatan pengembangan guru adalah profesionalisme guru dalam kegiatan belajar.

3. Evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar

Pengembangan profesi guru adalah proses kegiatan dalam rangka menyesuaikan kemampuan profesional guru dengan tuntutan pendidikan dan pengajaran. Pengembangan profesi guru di lingkungan pendidikan diarahkan pada kualitas profesional, penilaian kinerja secara obyektif, transparan dan akuntabilitas, serta memotivasi untuk meningkatkan kinerja dan prestasi. Pengembangan profesi guru pada dasarnya adalah peningkatan kualitas kompetensi guru. Beberapa dimensi utama dalam kompetensi guru adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional.

Oleh karena dalam penilaian pengembangan guru di MIN Denpasar mengacu pada Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 16

¹²³ Wawancara, Anis Idawati M MIN Denpasar 30 Juni 2024

Tahun 2009 terdapat tiga unsur kegiatan guru dalam PKB yang dapat dinilai angka kreditnya, yaitu; pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif.¹²⁴

Profesi pendidik merupakan profesi yang sangat penting dalam kehidupan suatu bangsa. Hal ini tidak lain karena posisi pendidikan yang sangat penting dalam konteks kehidupan bangsa. Pendidik merupakan unsur dominan dalam suatu proses pendidikan, sehingga kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh kualitas pendidik dalam menjalankan peran dan tugasnya di masyarakat. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk terus mengembangkan profesi pendidik (guru) menjadi suatu syarat mutlak bagi kemajuan suatu bangsa, meningkatnya kualitas pendidik akan mendorong pada peningkatan kualitas pendidikan baik proses maupun hasilnya.

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dalam pelaksanaan program di sekolah, karena semua fungsi terdahulu baik perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Setiap pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia, Kepala Madrasah MIN Denpasar melakukan pengawasan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengawasan secara langsung dilakukan dengan melihat proses pelaksanaan kegiatan di lapangan, sedangkan pengawasan secara tidak langsung dengan melalui laporan panitia pelaksana kegiatan.¹²⁵

¹²⁴ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

¹²⁵ Wawancara, Anis Idawati M MIN Denpasar 30 Juni 2024

Pengawasan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses pendidikan. Pengawasan merupakan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk menentukan harapan-harapan yang nyata yang akan dicapai dan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap segala penyimpangan yang terjadi. Pengawasan merupakan proses dasar secara essential tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap yaitu menetapkan standar pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan dibandingkan dengan standar, dan menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dan standar. Selain pengawasan atau monitoring, perlu juga dilakukan penilaian terhadap program pengembangan SDM.¹²⁶

Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh kepala madrasah, bahwa setiap kegiatan pengembangan SDM perlu dilakukan kegiatan penilaian agar diketahui tingkat keberhasilannya. Penilaian atau evaluasi merupakan proses sistematis untuk menentukan tingkat keberhasilan yang dicapai dari suatu program kegiatan.¹²⁷

Evaluasi seperti apakah yang dilakukan oleh lembaga dalam pengembangan mutu guru di MIN Denpasar dilakukan melalui beberapa hal sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut;

Jika ada hal atau materi yang baru agar didesiminasikan dan ditindak lanjuti dengan laporan tertulis, untuk dibuat resume laporan pengembangan dalam PKG maupun SKP. Guru hendaknya bisa membuat karya inovasi dari hasil workshop atau diklatnya untuk kepentingan dalam peningkatan proses pembelajaran.¹²⁸

¹²⁶ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

¹²⁷ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

¹²⁸ Wawancara, Jamaluddin Denpasar 17 April 2024

Lebih lanjut dalam kegiatan evaluasi diadakan tindak lanjut untuk bisa melakukan hasil kegiatan pengembangan baik dari kegiatan Pendidikan dan pelatihan. Sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut;

Penerapan hasil pendidikan dan pelatihan nantinya akan dilakukan dalam bidangnya di kelas masing-masing sesuai dengan ilmu yang telah di dapat dalam pelatihan. Tentunya informasi yang diterima secara cepat dan materi ter *update* sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini, berkelanjutan. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran di era transformasi digital.¹²⁹

Jadi dari data diatas dapat dijelaskan bahwa evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dilakukan melalui kegiatan supervisi kepala sekolah dari hasil kegiatan. Guru yang telah melakukan kegiatan pelatihan diminta untuk melaporkan kegiatan yang telah dilakukan. Selain itu kegiatan pengembangan guru yang diarahkan pada profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar.

B. Paparan Data MIN Kabupaten Klungkung

1. Perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kabupaten Klungkung

Lembaga pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan peserta didik yang unggul dalam meningkatkan taraf hidup kehidupan masyarakat, terlebih dengan cepatnya perubahan dalam perkembangan tatanan manusia dewasa ini. Berbagai problematika pendidikan terjadi akibat penerapan kebijakan pembelajaran memiliki urgencitas

¹²⁹ Wawancara, Anis Idawati M MIN Denpasar 30 Juni 2024

yang tinggi terhadap kemajuan pendidikan di Indonesia. Menyikapi kondisi itu, pengembangan mutu pada sektor pendidikan menjadi salah satu solusi atas perubahan yang fundamental tersebut.

Salah satu aspek yang tidak bisa dipisahkan dalam pencapaian mutu pendidikan yang prima adalah peningkatan mutu guru. Mengacu pada Undang-undang RI Tahun 2004 Tentang Guru dan Dosen bahwa guru mempunyai tugas penting yakni sebagai tenaga pendidik, pengajar, pembimbing, kemudian juga mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.¹³⁰

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang menampung peserta didik dan dibina agar mereka memiliki kemampuan, kecerdasan dan keterampilan. Proses pendidikan diperlukan pembinaan secara berkoordinasi dan terarah agar dapat mencapai prestasi belajar yang maksimal sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai. Pendidikan mempunyai peran yang sangat penting terutama dalam menghasilkan tenaga terdidik dan terampil untuk melaksanakan pembangunan nasional. Guru merupakan tenaga pendidik yang mempunyai tugas membimbing, membelajarkan, dan melatih peserta didik. Oleh karena itu guru mempunyai peranan yang sangat penting dalam sistem pendidikan nasional.¹³¹

Perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN Kabupaten Klungkung berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah

¹³⁰ Abd. Syakur, *Wawancara*, MIN Klungkung 09 Juni 2024

¹³¹ Abd. Syakur, *Wawancara*, MIN Klungkung 09 Juni 2024

dilakukan melalui tiga hal penting. Yakni supervisi kepala madrasah, menyiapkan RPP sebelum supervisi kepala madrasah dan Menyiapkan dokumen tentang Supervisi yang akan dilakukan oleh Kepala Madrasah. Ha ini sebagai aman hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut;

Proses Analisis pengembangan guru di MIN Klungkung sangat baik dengan adanya Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah (1) Menyiapkan RPP sebelum di Supervisi oleh Kepala Madrasah (2) Menyiapkan dokumen tentang Supervisi yang akan dilakukan oleh Kepala Madrasah (3).¹³²

Lebih lanjut kepala madrasah juga menjelaskan bahwa; dalam pengembangan guru membuat program Supervisi, 2. Membuat jadwal supervisi di kelas, 3. Membuat data guru yang akan di supervisi.¹³³

Manajemen pengembangan mutu guru salah satunya dimulai dari proses rekrutmen guru. Proses rekrutmen ini dilakukan sebagai proses skirining awal terkait kompetensi guru yang akan ditempatkan. Walaupun pada realisasinya, proses rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan SDM di lembaga pendidikan sering berubah-ubah. Hal ini disebabkan adanya penyesuaian dengan peraturan pemerintah pusat atau daerah rekrutmen tenaga kependidikan dilakukan melalui Kemnterian Agama baik PNS (Pegawai Negeri Sipil), maupun Non PNS.¹³⁴

Sebagai lembaga pendidkan yang bernaung dibawah kementerian agama, secara otomatis pengelola lembaga pendidikan tidak mempunyai kebijakan dalam menentukan proses rekrutmen karena segala ketentuan

¹³² Abd. Syakur, *Wawancara*, MIN Klungkung 09 Juni 2024

¹³³ Abd. Syakur, *Wawancara*, MIN Klungkung 09 Juni 2024

¹³⁴ Abd. Syakur, *Wawancara*, MIN Klungkung 09 Juni 2024

mengacu pada dari Kementerian Agama.

Terkait program pengembangan mutu guru, kepala madrasah membuat rencana dan pengembangan mutu melalui mengajukan guru-guru untuk terus mengikuti kegiatan yang telah dirancang sebelumnya. Rencana tersebut biasanya berupa rencana jangka pendek seperti program mingguan atau bulanan melalui kegiatan gugus depan. Untuk program jangka panjang, biasanya kepala madrasah menyiapkan personil yang akan diajukan pada program pengembangan mutu tahunan yang diadakan oleh pemerintah pusat.¹³⁵

Kepala madrasah sebelumnya telah melakukan proses pemilihan kandidat guru yang akan diikutsertakan bukan tanpa alasan. Kepala madrasah sebelumnya sudah melakukan penilaian dari segi akademik dan non akademik, sehingga pemilihan kandidat tersebut bersifat adil dan terbuka. Selain pemilihan kandidat, kepala madrasah juga memperhatikan aspek biaya yang dikeluarkan atas realisasi program yang akan dilaksanakan. Penganggaran dana ini penting bagi madrasah karena menyangkut berapa orang guru yang akan diikutsertakan dalam program pengembangan agar tidak menjadi “beban” bagi keuangan madrasah.¹³⁶

Oleh karena dalam kesempatan yang sama Silfia Dewi menjelaskan bahwa dengan melakukan kegiatan Pembinaan dan pengarahan kepada guru setiap 2 minggu sekali, 2. Kepala Madrasah memberikan

¹³⁵ Ibrahim, *Wawancara*, MIN Klungkung 15 Juni 2024

¹³⁶ Ibrahim, *Wawancara*, MIN Klungkung 15 Juni 2024

kesempatan kepada guru untuk mengikuti workshop baik secara online dan offline, 3. TU melakukan pendataan guru dengan baik di Aplikasi SIMPATIKA, dll.¹³⁷



Dokumentasi 4.3¹³⁸

Kegiatan Reviw Kurikulum

Kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pengembangan guru sebagaimana hasil dokumentasi 1. Mengadakan Workshop Review Kurikulum setiap tahun yang diikuti oleh Dewan Guru dan Tokoh pendidikan yang ada di Lingkungan Madrasah. 2. Melibatkan Komite dan Orang Tua siswa dalam mendukung program pengembangan Mutu Guru & Madrasah.

Selain kegiatan yang sifatnya rapat. Dalam dokumentasi juga memberikan model kegiatan yang bersifat ilmiah. Diantaranya adalah KKG dan MGMP. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ka TU berikut beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mengembangkan guru.

“Pertama Seluruh Guru melakukan kegiatan KKG atau MGMP sesuai dengan kelompok KKG nya masing-masing seperti KKG Guru Kelas, Guru Mata Pelajaran Agama, dan Guru Muatan Lokal.

¹³⁷ Silvia Dewi, *Wawancara*, MIN Klungkung 15 Juni 2024

¹³⁸ Dokumentasi Reviw Kurikulum

Kedua KKG dilaksanakan oleh masing-masing guru setiap 1 bulan sekali, demi untuk menunjang mutu pembelajaran yang dilaksanakan di MIN Klungkung dan KKG juga diperlukan untuk membuat soal dan kisi-kisi ulangan semester dan Ujian Madrasah¹³⁹

Dari data diatas dapat dijelaskan bahwa aktifitas perencanaan pengembangan guru dimulai dari penentuan progam yang sifatnya rapat atau kegiatan ilmiah seperti KKG dan MGMP. Tujuan dari itu semua adalah untuk penguatan kapasitas profesionalitas guru dalam kegiatan pembelajaran

Selanjutnya kegiatan lain yang diikuti oleh guru-guru dalam pengembangannya adalah mengikuti kegiatan pelatihan berbasis kearifan lokal dan berbasis Kementerian Agama. Seperti kegiatan moderasi beragama, kurikulum berbasis keragaman di lingkungan madrasah dan Mendokumentasikan kegiatan moderasi beragama dalam proses pembelajaran di MIN Klungkung.¹⁴⁰

Tujuan dari kegiatan tersebut adalah untuk perkuat nilai moderasi beraga dilingkungan MIN Klungkung. Hal tersebut sabagaimana disampaikan oleh kepala madrasah dalam wawancara yakni; “bahwa kegiatan di MIN klungkung selain kekuatan dalam proses pembelajaran juga diprioritaskan untuk perkuat moderasi beragama. Hal ini tidak terlepas bahwa Bali yang merupakan daerah mayoritas sangat multi agama. Oleh karenanya guru-guru juga harus diperkuat nilai-nilai moderasi beragama. Yang nantinya bisa di integrasikan dalam proses belajar-mengajar¹⁴¹

¹³⁹ Agus Sadikin, *Wawancara*, MIN Klungkung 15 Juni 2024

¹⁴⁰ Abd. Syakur, *Wawancara*, MIN Klungkung 09 Juni 2024

¹⁴¹ Abd. Syakur, *Wawancara*, MIN Klungkung 09 Juni 2024

Berdasarkan data diatas dapat dijelaskan bahwa, perencanaan adalah hal yang penting untuk disusun karena itu adalah pangkal dari keberhasilan sebuah kegiatan. Kepala madrasah terlebih dahulu melakukan identifikasi atas komponen-komponen yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada di MIN Klungkung. Kepala madrasah memotret kemampuan apa saja yang dimiliki oleh masing-masing sumber daya yang dimiliki guna menentukan program kegiatan, tanggal pelaksanaan sampai dengan teknis evaluasi yang akan dilakukan atas program yang telah direncanakan tersebut. Perencanaan akan dijadikan sebagai panduan dalam teknis pelaksanaan setiap kegiatan.

Hal ini dikarenakan proses perencanaan merupakan sebuah kegiatan penentu tujuan. Hal ini dikarenakan melalui perencanaan akan bisa ditentukan sumber dan potensi yang dimiliki guna pencapaian efektif dan efisien mungkin. Kepala madrasah menjadi seorang pemimpin yang memiliki peran strategis dalam melihat fenomena baru yang berkembang di sekeliling, sehingga bisa merumuskan suatu perencanaan yang tepat dan solutif atas sebuah kondisi di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

2. Bagaimana implementasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kabupaten Klungkung

Mutu guru salah satunya bisa tergambar dari tercapainya keberhasilan dalam proses kegiatan belajar mengajar. Hal tersebut menjadi salah satu tolak ukur dikarenakan kemampuan guru mengajar sangat erat

kaitannya dengan efektivitas pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang dilakukan di lembaga pendidikan. Pelaksanaan tersebut salah satunya tertuang pada kemampuan untuk merumuskan tujuan pengajaran dalam pembuatan rencana pembelajaran. Selain itu pemilihan materi pelajaran yang sesuai, penguasaan materi pelajaran yang sesuai, pemilihan metode, sumber-sumber belajar, dan yang kepemilikan kompetensi yang mendukung sangat berarti bagi pencapaian mutu pendidikan yang optimal.

Pengembangan guru pada dasarnya ada dua. Ada pendidikan dan pelatihan. Hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan kela madrasah sebagai berikut;

Tentunya dalam proses pengembangan ada beberapa hal diataranya para dewan guru MIN Klungkung diberikan motivasi oleh Kepala Madrasah untuk melanjutkan Pendidikan dari S1 ke Jenjang S2. Selanjutnya dewan guru MIN Klungkung diberikan kesempatan oleh Bapak Kepala Madrasah untuk mengikuti diklat dalam peningkatan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh Pusdiklat Keagamaan Pusat, dan juga Balai diklat keagamaan Denpasar baik secara *online* maupun *offline*.¹⁴²

Selanjutnya pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga dalam pengembangan guru adalah Pendidikan yang diberikan untuk pengembangan guru di MIN Klungkung seperti mengadakan Workshop tentang Implementasi Kurikulum Merdeka dengan mengundang Narasumber dari Balai Diklat Keagamaan Denpasar. Pelatihan yang diberikan untuk pengembangan guru di MIN Klungkung seperti mengadakan kegiatan P5RA dengan melibatkan Guru dan Siswa.¹⁴³

¹⁴² Abd. Syakur, *Wawancara*, MIN Klungkung 09 Juni 2024

¹⁴³ Agus Sadikin, *Wawancara*, MIN Klungkung 15 Juni 2024

Selain itu sebagaimana dokumentasi kegiatan Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Secara khusus, pengembangan keprofesian berkelanjutan bertujuan untuk: 1) Memfasilitasi guru agar mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan; 2) Meningkatkan kompetensi guru agar sesuai dengan tuntutan profesi yang akan datang; 3) Memotivasi guru agar tetap melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga pendidik profesional; 4) Mengangkat citra dan martabat profesi guru. Dengan adanya program pengembangan kompetensi profesional guru, siswa bisa mendapatkan pelayanan dan pengalaman belajar yang efektif. Pemanfaatan teknologi yang digunakan juga memberikan mereka penguasaan ilmu pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan pendidikan. Bagi sekolah, pengembangan keprofesian berkelanjutan mewujudkan organisasi pembelajaran yang berkualitas. Hal ini dikarenakan adanya peningkatan kemampuan guru dan siswa dalam proses belajar mengajar.¹⁴⁴

Tabel. 4.2 Kegiatan Pelatihan Guru MIN Klungkung¹⁴⁵

No	Nama	Jenis Kegiatan	Penyelenggara
1	Abdul Syakur, S.Pd.I.M.Pd	Pelatihan Inklusi di Madrasah/Sekolah Angkatan I yang diselenggarakan secara dalam jaringan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia

¹⁴⁴ Dokumentasi Kegiatan PKB guru tahun 2023

¹⁴⁵ Dokumentasi Kegiatan Pelatihan Guru MIN Klungkung

		Pelatihan Lesson Study di Era Digital Angkatan I yang diselenggarakan secara dalam jaringan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Papua	PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA TEKNIS PENDIDIKAN DAN KEAGAMAAN
		Pelatihan Microlearning : Membuat Proyek P5PPRA Angkatan I yang diselenggarakan secara dalam jaringan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar	PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA TEKNIS PENDIDIKAN DAN KEAGAMAAN
		Pelatihan Pendidikan Inklusif Berbasis Komunitas Angkatan II Tahun 2023	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar
2	Agus Sadikin, S.Pd	Pelatihan Kurikulum Merdeka pada Madrasah Angkatan II	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Multimedia Pembelajaran Angkatan I	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Microlearning : Membuat Proyek P5PPRA Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar dari
		Pelatihan Literasi : Pembelajaran Terdiferensiasi dengan keterampilan Membaca Dekoding dan pemahaman Angkatan III	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
3	Rohani, S.Pd.I	Pelatihan Microlearning: membuat proyek P5 PPRA Angkatan 1	Balai Diklat Keagamaan Denpasar
		Pelatihan Inklusi di Madrasah atau Sekolah	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga

		Angkatan 1	Teknis Pendidikan dan Keagamaan
		Pelatihan Publikasi Ilmiah	Balai diklat Makasar
4	Ibrahim, S.Pd	Pelatihan Literasi : Pembelajaran Terdiferensiasi dengan keterampilan Membaca Dekoding dan pemahaman Angkatan III	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
5	Tuti Handayani, S.Pd.	Pelatihan Lesson Study di Era Digital Angkatan I yang diselenggarakan secara dalam jaringan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Papua	Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan Dan Keagamaan
		Pelatihan Kurikulum Merdeka pada Madrasah Angkatan II	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Penilaian Pembelajaran berbasis HOTS dalam Kurikulum Merdeka Angkatan I	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
6	Nurhayati, S.Pd.I.	Pelatihan Publikasi Ilmiah (Introduction) Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Makassar
		Pelatihan Inklusi di Madrasah/Sekolah Angkatan I	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Karya Tulis Ilmiah bagi Guru dan Dosen Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Ambon
		Pelatihan Lesson Study di Era Digital Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Papua
		Microlearning : Membuat Proyek	Balai Pendidikan dan Pelatihan

		P5PPRA Angkatan I	Keagamaan Denpasar dari
7	Asnah	Pelatihan Kurikulum Merdeka pada Madrasah Angkatan II	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Implementasi Kurikulum Merdeka Berbasis Komunitas Angkatan I	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Multimedia Pembelajaran Angkatan I	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Penilaian Pembelajaran berbasis HOTS dalam Kurikulum Merdeka Angkatan I	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) Angkatan I	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Numerasi: Pemanfaatan Tools Online untuk Pembelajaran Aktif Angkatan II	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Penyusunan Bahan Ajar Berbasis Media Angkatan I	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Inklusi di Madrasah/Sekolah	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan

		Angkatan I	Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Publikasi Ilmiah (Introduction) Angkatan I	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
8	Muhamad Mustangin, S.Pd.	Pelatihan Penilaian Pembelajaran berbasis HOTS dalam Kurikulum Merdeka Angkatan I	Balai Diklat Keagamaan Palembang
		Pelatihan Numerasi: Ide Praktis Pembelajaran dan Permainan Numerik Angkatan II	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Metodologi Pembelajaran Angkatan I Tahun 2024	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Implementasi Kurikulum Merdeka Angkatan X	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Media Pembelajaran Berbasis	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga

		Artificial Intelligence.	Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
9	Mardiah.M, S.Pd.	Pelatihan Publikasi Ilmiah (Introduction) Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Makassar
		Pelatihan Inklusi di Madrasah/Sekolah Angkatan I	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Karya Tulis Ilmiah bagi Guru dan Dosen Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Ambon
		Pelatihan Lesson Study di Era Digital Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Papua
		Pelatihan Numerasi: Pemanfaatan Tools Online untuk Pembelajaran Aktif Angkatan II	Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
10	Ana Sufiana, S.Pd.	Pelatihan Pendidikan Inklusif Berbasis Komunitas Angkatan II Tahun 2023	BDK Denpasar
		Pelatihan Inklusi di Madrasah/Sekolah Angkatan I	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Ide praktis pembelajaran dan permainan numerik	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan

			dan Keagamaan Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Publikasi Ilmiah (introduction)	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Microlearning: Membuat Projek P5PPRA Angkatan I	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan. Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Lesson Study di era digital	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Kurikulum Merdeka pada Madrasah Angkatan II	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama

			Republik Indonesia
11	Yusnamar, S.Pd.I.		Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Implementasi Kurikulum Merdeka Angkatan X	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado
		Pelatihan Penyusunan Bahan Ajar Berbasis Media Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar
		Metodologi Pembelajaran Angkatan I Tahun 2024	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar
		Microlearning: Membuat Projek P5PPRA Angkatan I	Balai Pendidikan dan pelatihan Keagamaan Denpasar
		Angkatan III	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Ambon
12	Muhammad Zuhdi	Pelatihan publikasi ilmiah	BDK Makaasr daring Sipintar
		Pelatihan inovasi madrasah	Bdk Lampung daring
		Pelatihan web based pembelajaran	BDK Manado daring
13	Ella Aimatius Soliha,S.Pd.I.	Pelatihan Media Pembelajaran Berbasis Artificial Intellegence	BDK Denpasar daring Pintar
		Pelatihan Literasi: Asesmen Awal Pembelajaran Literasi Kelas Awal	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan. Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Numerasi: Pemanfaatan Tools	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga

		Online Pembelajaran Aktif Angkatan II	Teknis Pendidikan dan Keagamaan. Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Microlearning : Membuat Proyek P5PPRA Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar
		Pelatihan Pendidikan Inklusif Berbasis Komunitas Angkatan II Tahun 2023	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar
14	Nurul Hidayah, S.Pd.	Metodologi Pembelajaran Angkatan I Tahun 2024	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar
15	Heni Zulfika, S.Pd.I.	Pelatihan penilaian pembelajaran berbasis HOTS (high order thinking skills)	Balai Diklat keagamaan Palembang
		Pelatihan Media Pembelajaran Berbasis Artificial Intelligence	BDK Denpasar daring Pintar
		Pelatihan Numerasi: Pemanfaatan Tools Online untuk Pembelajaran Aktif Angkatan II	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan. Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
		Pelatihan Microlearning: Membuat Proyek P5PPRA Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar
16	Dian Islamiyati, S.Pd.	Pelatihan Penilaian Pembelajaran berbasis HOTS dalam Kurikulum Merdeka Angkatan I	Balai Diklat Keagamaan Palembang
		Pelatihan Literasi:	Pusat Pendidikan dan

	Pembelajaran Terdiferensiasi: Membaca Bersama dan Membaca Terbimbing untuk Kelas Awal Angkatan I	Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
	Pelatihan Media Pembelajaran Berbasis <i>Artificial Intelligence</i> angkatan I	Balai Diklat Keagamaan Denpasar
	Pelatihan Numerasi: Pemanfaatan Tools Online untuk Pembelajaran Aktif Angkatan II	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
	Pelatihan Microlearning: Membuat Projek P5PPRA Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar
	Pelatihan Penyusunan Bahan Ajar Berbasis Media Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Manado
	Pelatihan Implementasi Kurikulum Merdeka Angkatan X	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Republik Indonesia
	Pelatihan Lesson Study di Era Digital Angkatan I	Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Papua

Selain kegiatan diatas juga ada aktifitas pengembangan guru yang

dilakukan secara lokal, seperti Kegiatan Workshop Implementasi Kurikulum Merdeka kita jadwalkan setiap setahun sekali dengan melibatkan Dewan Guru, Komite, Tokoh Pendidikan yang ada di Lingkungan MIN Klungkung. Kegiatan Pelatihan P5RA di MIN Klungkung dilaksanakan setiap 6 bulan sekali dengan melibatkan Guru dan Siswa baik dari kelas 1,2,4, dan 5. Berikut beberapa dokumentasi kegiatan



Gambar 4.5¹⁴⁶

Kegiatan Pengembangan Mutu Guru MIN Kulungkung

Dari beberapa data diatas dapat dijelaskan bahwa kegiatan pelaksanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN Kabupaten Klungkung melalui kegiatan Pendidikan dan pelatihan. Selain itu juga kegiatan supervisi berkelanjutan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Aktifitas pelaksanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN MIN Kabupaten Klungkung bertujuan untuk perkuat kualitas pembelajaran.

¹⁴⁶ Dokumentasi Kegiatan Pelatihan Guru MIN Klungkung

3. Bagaimana evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kabupaten Klungkung

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN dan RB) Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya yang selanjutnya di sempurnakan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN dan RB) Nomor 01 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional, merupakan acuan bagi guru dalam melaksanakan dan mengembangkan keprofesionalannya sesuai kompetensinya masing-masing. Pemberlakuan Peraturan Menpan dan RB ini harus disikapi positif oleh semua insan pengajar dan pendidik yang implementasinya diwujudkan dalam kreatifitas, karya dan inovasi pendidikan.

Evaluasi kinerja guru memiliki peran yang sangat penting dalam mengakselerasi dan memastikan kualitas pendidikan. Proses ini tidak hanya memberikan gambaran tentang kinerja individu, tetapi juga menciptakan landasan untuk perbaikan berkelanjutan dalam sistem Pendidikan. Melalui evaluasi, kekuatan dan kelemahan guru dapat diidentifikasi secara jelas, memberikan dasar untuk pengembangan profesional yang tertarget.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Abd. Syakur, *Wawancara*, MIN Klungkung 09 Juni 2024



Gambar 4.4¹⁴⁸

Kegiatan Monitoring Pengawas dan Kepala Madrasah

Dalam pandangan Asnah dalam wawancara menyebutkan bahwa peningkatan kualitas pengajaran guru secara langsung berkorelasi dengan prestasi siswa, menciptakan hubungan yang tak terelakkan antara evaluasi guru dan hasil belajar. Selain itu, evaluasi kinerja guru membangun akuntabilitas dan tanggung jawab dalam praktik mengajar mereka, mendukung pengelolaan sekolah yang efektif, dan memberikan data yang berharga untuk merancang kebijakan pendidikan yang lebih baik. Pada tingkat yang lebih luas, evaluasi kinerja guru juga membantu menghadapi tantangan dan perubahan dalam dunia pendidikan, membantu menciptakan lingkungan belajar yang adaptif, inovatif, dan sesuai dengan standar pendidikan yang berkualitas. Dengan memahami dan memberdayakan guru melalui evaluasi kinerja, sistem pendidikan dapat terus berkembang dan memberikan dampak positif yang luas terhadap perkembangan generasi penerus.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Dokumentasi Kegiatan Monitoring MIN Klungkung

¹⁴⁹ Abd. Syakur, *Wawancara*, MIN Klungkung 09 Juni 2024

Lebih lanjut untuk evaluasi yang dilakukan oleh madrasah dalam pengembangan mutu guru sebagaimana hasil wawancara dengan dewan guru Heni Zulfika menatakan dalam wawancara sebagaiberikut;

Guru menerapkan materi yang telah diterima dari Narasumber pada saat pelatihan dan diterapkan dalam proses pembelajaran di kelas.¹⁵⁰

Hal yang sama juga disampaikan oleh Dian Islamiyati bahwa guru yang telah mengikuti pelatihan perlu mengadakan *sharing* ilmu dengan guru yang lainnya untuk membagikan pengalaman dan ilmu selama mengikuti pelatihan Workshop Implementasi Kurikulum Merdeka dan P5RA serta dipublikasikan kepada Orang tua siswa-siswi MIN Klungkung supaya tahu dan paham tentang pembelajaran yang dilaksanakan di MIN Klungkung.¹⁵¹

Berikut dokumentasi kegiatan evaluasi secara langsung yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam melihat kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru yang telah mengikuti kegiatan pelatihan.

Gambar4.8¹⁵²



Jadi dari data diatas diapat dijelaskan bahwa evaluasi pengembangan

¹⁵⁰ Heni Zulfika, *Wawancara*, MIN Klungkung 19 Juni 2024

¹⁵¹ Dian Islamiyati, *Wawancara*, MIN Klungkung 19 Juni 2024

¹⁵² Dokumentasi MIN Klungkung Bali

¹⁵³ Dokumentasi MIN Klungkung Bali

SDM yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dilakukan melalui kegiatan supervisi kepala sekolah dari hasil kegiatan. Guru yang telah melakukan kegiatan pelatihan diminta untuk melaporkan kegiatan yang telah dilakukan. Selain itu kegiatan pengembangan guru yang diarahkan pada profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar.

C. Hasil Temuan Lintas Situs

1. Perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.

Dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru. Namun, kenyataan menunjukkan bahwa kualitas guru di Indonesia masih tergolong relatif rendah. Hal ini antara lain disebabkan oleh tidak terpenuhinya kualitas pendidikan. Maka dari itu, kinerja guru sangat diperhatikan, dan berusaha untuk terus ditingkatkan.

Perencanaan adalah hal yang penting yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah untuk mewujudkan manajemen di madrasah dengan baik, karena seluruh keputusan tentang tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang tentunya berawal dari perencanaan yang baik. Perencanaan yang baik dalam sekolah merupakan fungsi pertama dan utama dalam mencapai tujuan pendidikan yang sesuai dengan target yang telah

ditetapkan. Dengan demikian suatu program akan berantakan dan tidak terarah jika tidak ada perencanaan yang matang, perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan program. Dari hasil wawancara observasi dan dokumentasi bahwa perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung melalui tiga model yakni;

a. Analisis Kebutuhan Pengembangan SDM,

Dalam wawancara kepala madrasah menjelaskan bahwa ada sebuah tradisi yang dikembangkan di MIN Kota Denpasar dan MIN Klungkung yaitu ketika tahun ajaran baru, guru-guru dikumpulkan semuanya dalam bentuk workshop dalam rangka untuk membuat suatu perencanaan kegiatan yang akan dilakukan dalam hitungan satu tahun dan enam bulan (satu semester) kedepan. Dalam workshop itu agendanya adalah pertama khusus untuk unsur pimpinan dalam hal ini kepala madrasah membuat perencanaan yang terkait dengan kebijakan yang didampingi kepala TU, yang kedua adalah unsur guru yang membuat perencanaan yang terkait dengan pembelajaran. Perencanaan yang terkait dengan kebijakan pimpinan sekolah salah satunya adalah perencanaan dalam mengembangkan sumber daya manusia.

Kegiatan perencanaan dalam pengembangan SDM yang dilakukan di MIN Kota Denpasar MIN Klungkung dilakukan melalui kegiatan analisis. Analisis diawali dengan penyesuaian program kerja madrasah.

Selain itu aktifitas penguatan imlementasi progam madrasah di lingkungan Kementerian Agama juga dilakukan dalam rangka penguatan kualitas perencanaan untuk pengembangan mutu guru dalam kegiatan belajar mengajar.

Oleh karenanya dalam perencanaan pengembangan karir sebagaimana data bahwa dalam rangka manajemen karir guru yang terintegrasi yang pertama pengelolaan karir guru mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pengembangan karir harus dikelola secara holistik, kedua sistem manajemen karir harus memungkinkan guru untuk memperoleh dukungan yang komprehensif dalam menavigasi karir mereka dan terus meningkatkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan, ketiga penilaian kinerja guru harus mempertimbangkan kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi digital dan inovasi pedagogis, keempat jalur pengembangan karir guru harus fleksibel dan memberikan kesempatan bagi guru untuk terlibat dalam peran kepemimpinan instruksional atau pengembangan profesional.

b. Supervisi Kelapa Madrasah

Kegiatan perencanaan pengembangan madarasah di MIN Denpasar dan MIN Klungkung salahsatunya adalah melalui supervisi kepala madrasah. Supervisi kepala madrasah adalah kegiatan untuk mengetahui kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Pentingnya kegiatan supervisi adalah mengetahui kekurangan dan

efektifitas pembelajaran dalam kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

Lebih lanjut kepala madrasah menyampaikan dalam wawancara bahwa dengan kegiatan supervisi tersebut maka akan bisa memutuskan skala prioritas dalam kegiatan pengembangan guru.

Berikut beberapa program pengembangan guru dari hasil perencanaan ditahun 2023 untuk kegiatan 2024 diantaranya; 1) Mengadakan Evaluasi pembelajaran setiap Minggu, 2) Mengadakan Supervisi, 3) Mengadakan *In Host Training* (IHT) setelah memantau KBM yang sifatnya perlu sosialisasi atau pemberian pemahaman tentang suatu materi atau keterampilan yang dirasa perlu contoh dsb. 4) Mengadakan kegiatan workshop di madrasah, 5) Mengirim guru pada diklat tertentu sesuai kondisi dan program kegiatan Lembaga diklat. 6) Menugaskan guru untuk mengikuti workshop atau diklat online. 7) Menugaskan guru sebagai narasumber untuk sosialisasi hasil workshop atau diklat kepada teman sejawat atau dalam kelompok kerja guru dalam wadah KKMI

c. **Pemutusan program pengembangan guru**

Strategi dalam perencanaan program pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini guru melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan bentuk kegiatan yang direncanakan untuk: (1). Meningkatkan pengetahuan dan wawasan guru adalah pelatihan, workshop, sharing dengan guruguru di lingkungan sendiri, KKG

bersama dengan gugus sekolah dan melakukan studi visit ke madrasah yang berkualitas. (2). Pembentukan sikap dan komitmen guru melalui tausiah dan liqo baik antara guru dengan guru maupun dari unsur pimpinan ke guru.

Oleh karenanya Madrasah Ibtidaiyah Negeri Denpasar dan MIN Klungkung Kemajuan teknologi telah membuka banyak peluang dalam peningkatan profesionalisme guru. Salah satunya adalah melalui pemanfaatan TIK dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi guru. Beberapa tren yang dapat diamati antara lain adalah pelatihan dalam format daring (online) yang memungkinkan guru untuk mengakses konten pembelajaran secara fleksibel, termasuk pelatihan berbasis video, webinar, dan pembelajaran kolaboratif virtual. Selanjutnya Penggunaan platform pembelajaran digital yang dapat memfasilitasi personalisasi konten, umpan balik real-time, dan pemantauan kemajuan pembelajaran guru. Dapat juga dengan Integrasi teknologi seperti simulasi, game edukasi, dan augmented reality untuk membuat pelatihan guru lebih interaktif dan menarik.

Oleh karenanya strategi yang bisa dilakukan untuk pengembangan SDM yaitu melalui studi lanjut, pertemuan individual, kunjungan antar unit/lembaga, lokakarya, magang, dan mentorship.

Dari beberapa data diatas dapat dijelaskan bahwa perencanaan pengembangan SDM yang dalam hal ini guru di MIN Denpasar MIN Klungkung menggunakan tiga model perencanaan yakni analisis

perencanaan pengembangan SDM, supervisi kepala madrasah dan penentuan program pengembangan SDM guru.

2. Implementasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.

Upaya penting yang dilakukan lembaga yang dalam hal ini madrasah dalam pengembangan profesi guru dengan cara peningkatan dan pengembangan keterampilan dapat diperoleh melalui proses pembelajaran. Pengembangan profesional guru dipelajari dan disajikan dalam sastra relevan di banyak berbeda cara. Tapi selalu merupakan inti dari upaya tersebut adalah memahami bahwa pengembangan profesional adalah tentang guru belajar, belajar cara belajar, dan mengubah pengetahuan mereka praktek untuk kepentingan siswa mereka.

Oleh karenanya salah satu hal penting dalam manajemen pengembangan SDM guru adalah supervisi kepala madrasah dalam melihat kompetensi guru dalam kegiatan proses belajar mengajar.

Adapun bentuk kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang telah dilaksanakan di MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung. sebagaimana hasil wawancara meliputi: (1). Peningkatan pengetahuan dan wawasan guru melalui pelatihan, workshop, *sharing* dengan guru-guru di lingkungan sendiri, KKG bersama dengan gugus sekolah dan melakukan studi visit ke sekolah-sekolah yang berkualitas. (2). Pembentukan sikap dan komitmen guru melalui taushiah (saling mengingatkan) baik antara guru dengan guru maupun dari unsur pimpinan ke guru (3). Pemberian imbalan

kepada guru sesuai haknya dan mendukung fasilitas pembelajaran yang dibutuhkan dalam mengajar.

Lebih lanjut juga menjelaskan bahwa selain melakukan program kunjungan antar sekolah, perlu juga diprogramkan *in house training* atau *inservice learning* dalam pengembangan SDM terutama guru.

Dalam kesempatan yang berbeda kepala madrasah juga menjelaskan bahwa implementasi pengembangan SDM yang dilakukan di Madrasah salahsatunya adalah Melakukan Proses pembelajaran menggunakan IT Digital. Dapat mengoperasikan berbagai alat media yang disediakan oleh madrasah.

Selain kegiatan diatas dalam wawancara dengan kepala madrasah menjelaskan bahwa pengembangan guru pada dasarnya ada dua. Ada Pendidikan dan pelatihan.

Selain itu kepala madrasah juga menjelaskan bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga dalam pengembangan guru diantaranya adalah Diklat fungsional guru, Diklat kompetensi guru, Diklat jabatan guru, Diklat teknis.

Transisi dari pendidikan guru ke praktik mengajar di lapangan merupakan salah satu fase krusial dalam perjalanan profesional seorang guru. Pada tahap ini, guru pemula membutuhkan dukungan yang komprehensif agar dapat beradaptasi dengan cepat dan mengembangkan praktik pedagogis yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Program induksi guru pemula memegang peranan penting dalam

memfasilitasi proses adaptasi dan pengembangan profesional guru baru. Melalui program induksi, guru pemula dapat memperoleh bimbingan, umpan balik, dan dukungan emosional dari mentor yang berpengalaman. Hal ini akan membantu mereka memperkuat kompetensi dan rasa percaya diri dalam mengelola kelas serta mengatasi berbagai tantangan di awal karir.

Selain itu sebagai wujud penguatan kecakapan literasi digital di era transformasi digital saat ini, program induksi guru pemula perlu diperkuat agar dapat mendukung pengembangan kompetensi digital guru. Selain membekali guru pemula dengan kemampuan pedagogis, program induksi harus juga menekankan pada peningkatan literasi teknologi dan keterampilan dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam pembelajaran.

Dengan penguatan program induksi yang komprehensif, guru pemula diharapkan tidak hanya dapat beradaptasi dengan cepat, tetapi juga memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk merancang dan melaksanakan pembelajaran yang inovatif dan efektif di era transformasi digital. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Untuk itu sebagaimana yang disampaikan oleh kepala Madrasah dalam wawancara menjelaskan bahwa pengembangan profesionalisme guru di era transformasi digital memerlukan kemampuan guru untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pelatihan. Guru harus memiliki kualifikasi akademik yang sesuai dan kemampuan

untuk menguasai semua media pembelajaran baik secara tradisional maupun modern. Dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi, guru dapat membelajarkan siswa dalam jumlah yang tidak sedikit dan memberikan penjelasan secara lisan maupun tulis.

3. Evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung

Pengembangan profesi guru adalah proses kegiatan dalam rangka menyesuaikan kemampuan profesional guru dengan tuntutan pendidikan dan pengajaran. Pengembangan profesi guru di lingkungan pendidikan diarahkan pada kualitas profesional, penilaian kinerja secara obyektif, transparan dan akuntabilitas, serta memotivasi untuk meningkatkan kinerja dan prestasi. Pengembangan profesi guru pada dasarnya adalah peningkatan kualitas kompetensi guru. Beberapa dimensi utama dalam kompetensi guru adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional.

Oleh karena dalam penilaian pengembangan guru di MIN Denpasar mengacu pada Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 terdapat tiga unsur kegiatan guru dalam PKB yang dapat dinilai angka kreditnya, yaitu; pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif.

Profesi pendidik merupakan profesi yang sangat penting dalam kehidupan suatu bangsa. Hal ini tidak lain karena posisi pendidikan yang

sangat penting dalam konteks kehidupan bangsa. Pendidik merupakan unsur dominan dalam suatu proses pendidikan, sehingga kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh kualitas pendidik dalam menjalankan peran dan tugasnya di masyarakat. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk terus mengembangkan profesi pendidik (guru) menjadi suatu syarat mutlak bagi kemajuan suatu bangsa, meningkatnya kualitas pendidik akan mendorong pada peningkatan kualitas pendidikan baik proses maupun hasilnya.

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dalam pelaksanaan program di sekolah, karena semua fungsi terdahulu baik perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Setiap pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia, Kepala Madrasah MIN Denpasar dan MIN Klungkung melakukan pengawasan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengawasan secara langsung dilakukan dengan melihat proses pelaksanaan kegiatan di lapangan, sedangkan pengawasan secara tidak langsung dengan melalui laporan panitia pelaksana kegiatan.

Dalam membahas pendekatan evaluasi kinerja guru yang berorientasi pada pengembangan profesional, dapat kita lihat bahwa pendekatan ini memainkan peran kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan. Melalui fokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan guru, pendekatan ini bukan hanya sekadar alat penilaian, tetapi juga sarana yang mendorong pertumbuhan dan peningkatan terus-menerus.

Transparansi dan keadilan dalam proses evaluasi menjadi fondasi

penting, membangun kepercayaan dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan. Keterlibatan guru dalam merancang parameter evaluasi mereka sendiri membawa dampak positif, memberikan rasa kepemilikan terhadap proses dan meningkatkan tanggung jawab mereka terhadap pengembangan profesional. Dukungan dan sumber daya yang diberikan kepada guru, seperti akses ke pelatihan tambahan, teknologi, dan kolaborasi antar guru, memainkan peran kunci dalam mendukung pengembangan profesional mereka. Pengakuan prestasi sebagai bagian dari proses evaluasi menjadi pendorong motivasi, menciptakan iklim kerja yang positif, dan berpotensi mempertahankan kualitas kinerja guru. Pentingnya dampak positif dari peningkatan kualitas pengajaran pada pengalaman belajar siswa menjadi poin kritis dalam mendukung argumen bahwa investasi dalam pengembangan profesional guru juga berarti investasi dalam keberhasilan siswa.

Pemberdayaan guru, yang muncul dari keterlibatan aktif dalam proses evaluasi dan dukungan untuk pengembangan profesional mereka, tidak hanya membawa manfaat individual tetapi juga berkontribusi pada stabilitas sekolah secara keseluruhan. Melalui dialog dan kolaborasi yang terbuka, sekolah dapat mengidentifikasi langkah-langkah konkret untuk menciptakan budaya evaluasi yang berfokus pada pengembangan. Meskipun tantangan mungkin timbul dalam implementasi, tetapi dengan kesadaran dan komitmen bersama, pendekatan ini memiliki potensi untuk menciptakan perubahan yang positif dalam dunia pendidikan, memastikan guru terus

berkembang untuk memberikan pengalaman belajar terbaik bagi siswa

Pengawasan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses pendidikan. Pengawasan merupakan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk menentukan harapan-harapan yang nyata yang akan dicapai dan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap segala penyimpangan yang terjadi. Pengawasan merupakan proses dasar secara essential tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap yaitu menetapkan standar pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan dibandingkan dengan standar, dan menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dan standar. Selain pengawasan atau monitoring, perlu juga dilakukan penilaian terhadap program pengembangan SDM.

Evaluasi seperti apakah yang dilakukan oleh lembaga dalam pengembangan mutu guru di MIN Denpasar dan MIN Klungkung dilakukan melalui laporan tertulis, untuk dibuat resume laporan pengembangan dalam PKG maupun SKP. Guru hendaknya bisa membuat karya inovasi dari hasil workshop atau diklatnya untuk kepentingan dalam peningkatan proses pembelajaran.

Lebih lanjut dalam kegiatan evaluasi diadakan tindak lanjut untuk bisa melakukan hasil kegiatan pengembangan baik dari kegiatan Pendidikan dan pelatihan.

Jadi dari data diatas dapat dijelaskan bahwa evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Klungkung

dilakukan melalui kegiatan supervisi kepala madrasah dari hasil kegiatan. Guru yang telah melakukan kegiatan pelatihan diminta untuk melaporkan kegiatan yang telah dilakukan. Selain itu kegiatan pengembangan guru yang diarahkan pada profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar.

D. Proposisi Penelitian

1. Fokus 1; Perencanaan pengembangan SDM

Proposisi Pertama : Perencanaan pengembangan SDM berjalan dengan apik manakala analisis dilakukan dalam kegiatan pengembangan kualitas berbasis karir

Proposisi kedua : Perencanaan pengembangan SDM akan bisa dilihat dari kegiatan supervisi kepala madrasah secara holistik

Proposisi ketiga : Penetapan program pengembangan SDM akan memberikan kualitas profesional dan keunggulan guru

2. Fokus 2; Implementasi pengembangan SDM

Proposisi Pertama : Implementasi pengembangan SDM dilakukan berdasarkan analisis kepentingan kualitas profesionalisme guru akan memperkuat keunggulan SDM Lembaga

Proposisi kedua : Implementasi pengembangan SDM melalui

pendidikan akan perkuat karir berkelanjutan guru

Proposisi ketiga : Implementasi pengembangan SDM melalui pelatihan akan perkuat skill profesionalisme guru dalam kegiatan pembelajaran

3. Fokus 3: Evaluasi pengembangan SDM

Proposisi Pertama : Evaluasi pengembangan SDM dilakukan melalui reaksi akan melihat kebermanfaatan pengembangan SDM guru pada program

Proposisi kedua : Evaluasi pengembangan SDM dilakukan melalui *learning* untuk melihat apakah benar-benar mempelajari prinsip keterampilan.

Proposisi ketiga : Evaluasi pengembangan SDM dilakukan melalui *behavior* untuk melihat apakah pengembangan SDM berubah apik dengan kegiatan pelatihan tersebut.

Proposisi keempat : Evaluasi pengembangan SDM dilakukan melalui *result*/hasil dari kegiatan pelatihan apakah profesionalitas guru semakin meningkat.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Perencanaan Pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung

Madrasah merupakan institusi yang kompleks, sebagai institusi yang kompleks madrasah tidak akan menjadi baik dengan sendirinya melalui proses peningkatan kualifikasi tertentu. Untuk menghasilkan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas maka harus didukung oleh keberadaan pendidik yang profesional. Karena pendidik merupakan kunci pokok bagi keberhasilan pelaksanaan peningkatan mutu pendidika. Untuk itu profesionalisme pendidik harus ditingkatkan dan dikembangkan. Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan seorang yang profesional yang menuntut adanya suatu kecakapan atau keterampilan. Kecakapan atau keterampilan tersebut merupakan persyaratan dasar atau keterampilan teknis yang berhubungan dengan kemampuan pendidik dalam mengelola pembelajaran, selain itu pendidik juga harus berkepribadian baik, berperilaku baik dan memiliki sopan santun berhubungan dengan hal tersebut, seorang pendidik dapat dikategorikan sebagai seorang yang bermutu baik, cukup atau kurang, dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengelola pembelajaran dan dapat bergaul dengan masyarakat baik dilingkungan sekolah maupun diluar madrasah.

Dalam kaitannya dengan pelatihan dan pengembangan profesionalisme guru, ketersediaan guru yang berkompeten merupakan salah satu komponen penting yang harus dipenuhi dalam menunjang sistem pendidikan.

Pengembangan profesionalisme guru merupakan kegiatan meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran secara efektif dan efisien

Perencanaan sumber daya manusia sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*).¹⁵⁴ Jadi, perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan.

Adapun dalam perencanaan tersebut memerlukan suatu strategi yang didalamnya terdapat seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia pada setiap level manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian, tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh.

Dalam perencanaan sumber daya manusia, terdapat tiga tipe perencanaan

¹⁵⁴ R.S Schuler and S.E. Jackson. *Strategic Human Resource Management: A Reader*, (London: Blackwell, 1987), 9.

yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal: 1) *strategic planning* yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan, 2) *operational planning*, yang menunjukkan *demand* terhadap SDM, dan 3) *human resources planning*, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM. Untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan, diperlukan mengintegrasikan antara perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategis, manakala terjadi perubahan dan tuntutan perkembangan lingkungan organisasi yang demikian cepat.¹⁵⁵

R.S. Schuler and J.W. Walker menjelaskan bahwa tujuan dari perencanaan SDM yang terintegrasi adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategis dan operasional adalah untuk mengidentifikasi human resources gap antara *demand* dan *supply*, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi *demand* sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategis dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan

¹⁵⁵ Manzini, E. *Sustainable Product Services Development; Workshop Organized by UNEP-WG-SPD en Pioneer industries on Sustainable Services*, (Amsterdam: In The INNES Conference challenge of Sustainable Development, 1996), 34.

ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada speed atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar.¹⁵⁶

Perencanaan yang baik dalam madrasah merupakan fungsi pertama dan utama dalam mencapai tujuan pendidikan yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dengan demikian suatu program akan berantakan dan tidak terarah jika tidak ada perencanaan yang matang, perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan program. Dari hasil wawancara observasi dan dokumentasi bahwa perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung melalui tiga model yakni;

1. Analisis Kebutuhan Pengembangan SDM,

Dalam wawancara kepala madrasah menjelaskan bahwa ada sebuah tradisi yang dikembangkan di MIN Kota Denpasar dan MIN Klungkung yaitu ketika tahun ajaran baru, guru-guru dikumpulkan semuanya dalam bentuk workshop dalam rangka untuk membuat suatu perencanaan kegiatan yang akan dilakukan dalam hitungan satu tahun dan enam bulan (satu semester) kedepan. Dalam workshop itu agendanya adalah pertama khusus untuk unsur pimpinan dalam hal ini kepala madrasah membuat perencanaan yang terkait dengan kebijakan yang didampingi kepala TU, yang kedua

¹⁵⁶ R.S Schuler and J.W. Walker. *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*, *Organizational Dynamics*, 19 (1) : 4-19, 1990: 31.

adalah unsur guru yang membuat perencanaan yang terkait dengan pembelajaran. Perencanaan yang terkait dengan kebijakan pimpinan madrasah salah satunya adalah perencanaan dalam mengembangkan sumber daya manusia.

Kegiatan perencanaan dalam pengembangan SDM yang dilakukan di MIN Kota Denpasar MIN Klungkung dilakukan melalui kegiatan analisis. Analisis diawali dengan penyesuaian program kerjas madrasah.

Selain itu aktifitas penguatan imlementasi progam madrasah di lingkungan Kementerian Agama juga dilakukan dalam rangka penguatan kualitas perencanaan untuk pengembangan mutu guru dalam kegiatan belajar mengajar.

Kualifikasi tenaga pendidik merupakan syarat minimal sebagai tenaga pendidik karena guru yang sudah memiliki kualifikasi mereka sudah mempunyai kemampuan dan keterampilan yang lebih dalam meningkatkan kompetensinya. Pada pengembangan profesionalisme guru kualifikasi sebagai tenaga pendidik merupakan kebutuhan utama yang harus dimiliki guru karena kualifikasi tenaga pendidik adalah pemenuhan dalam jangka yang panjang dimana kebutuhan-kebutuhan lain yang mesti dimiliki oleh guru bisa dipenuhi melalui kegiatan-kegiatan yang berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan.

Secara umum kualifikasi disini sudah berjalan dengan baik, sesuai dengan mapel, sesuai dengan kualifikasi pendidikan, tapi sebelumnya pernah terjadi istilah mismein tapi sudah ditanggulangi ketika mereka

melaksanakan pendidikan, pendidikan kembali sesuai dengan bidangnya. Dulu pun pernah ada pendidikan selama 1 tahun untuk penyesuaian dengan bidang studinya dan itu pun tidak banyak, kebanyakan guru agama yang mengikuti untuk bias mengajar ke pelajaran umum. kualifikasi guru sudah berjalan dengan baik, 95% guru yang mengajar sudah mengajar dengan ijazah minimal S1 nya secara Linier. Tetapi masih ada juga beberapa guru yang mengajar tidak sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki. Adapun jika ada beberapa guru yang ingin meningkatkan kualifikasinya untuk study lanjut itu diperkenankan dari madrasah, study lanjut juga ada yang dari pemerintah dan ada juga yang dilakukan secara pribadi.

Semua guru memiliki kualifikasi S1 bahkan ada yang S2. Kondisi ini jelas sudah memenuhi syarat minimal seorang guru yaitu Strata 1. Akan tetapi, berdasarkan data di atas masih ada beberapa guru yang tidak sesuai dengan kualifikasi akademik yang dimiliki dengan mata pelajaran yang diampu. Kondisi ini harus menjadi perhatian. Khususnya kepala madrasah untuk memotivasi guru sebagai tenaga pendidik guna meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Meskipun demikian kemampuan mengajar guru yang sudah memenuhi kualifikasi masih terbatas sehingga perlu bimbingan dan pelatihan guna memperdalam wawasan serta keterampilan sehingga kompetensi yang dimiliki dapat terus meningkat.

Oleh karenanya dalam perencanaan pengembangan karir sebagaimana data bahwa dalam rangka manajemen karir guru yang terintegrasi yang pertama pengelolaan karir guru mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian

kinerja, hingga pengembangan karir harus dikelola secara holistik, kedua sistem manajemen karir harus memungkinkan guru untuk memperoleh dukungan yang komprehensif dalam menavigasi karir mereka dan terus meningkatkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan, ketiga penilaian kinerja guru harus mempertimbangkan kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi digital dan inovasi pedagogis, keempat jalur pengembangan karir guru harus fleksibel dan memberikan kesempatan bagi guru untuk terlibat dalam peran kepemimpinan instruksional atau pengembangan profesional.

2. Supervisi Kepala Madrasah

Kegiatan perencanaan pengembangan madrasah di MIN Denpasar dan MIN Klungkung salahsatunya adalah melalui supervisi kepala madrasah. Supervisi kepala madrasah adalah kegiatan untuk mengetahui kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Pentingnya kegiatan supervisi adalah mengetahui kekurangan dan efektifitas pembelajaran dalam kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

Lebih lanjut kepala madrasah menyampaikan dalam wawancara bahwa dengan kegiatan supervisi tersebut maka akan bisa memutuskan skala prioritas dalam kegiatan pengembangan guru.

Berikut beberapa program pengembangan guru dari hasil perencanaan ditahun 2023 untuk kegiatan 2024 diantaranya; 1) Mengadakan Evaluasi pembelajaran setiap Minggu, 2) Mengadakan Supervisi, 3)

Mengadakan *In Host Training* (IHT) setelah memantau KBM yang sifatnya perlu sosialisasi atau pemberian pemahaman tentang suatu materi atau keterampilan yang dirasa perlu contoh dsb. 4) Mengadakan kegiatan workshop di madrasah, 5) Mengirim guru pada diklat tertentu sesuai kondisi dan program kegiatan Lembaga diklat. 6) Menugaskan guru untuk mengikuti workshop atau diklat online. 7) Menugaskan guru sebagai narasumber untuk sosialisasi hasil workshop atau diklat kepada teman sejawat atau dalam kelompok kerja guru dalam wadah KKMI

3. Pemutusan program pengembangan guru

Strategi dalam perencanaan program pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini guru melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan bentuk kegiatan yang direncanakan untuk: (1). Meningkatkan pengetahuan dan wawasan guru adalah pelatihan, workshop, sharing dengan guruguru di lingkungan sendiri, KKG bersama dengan gugus sekolah dan melakukan studi visit ke madrasah yang berkualitas. (2). Pembentukan sikap dan komitmen guru melalui tausiah dan liqo baik antara guru dengan guru maupun dari unsur pimpinan ke guru.

Oleh karenanya Madrasah Ibtidaiyah Negeri Denpasar dan MIN Klungkung Kemajuan teknologi telah membuka banyak peluang dalam peningkatan profesionalisme guru. Salah satunya adalah melalui pemanfaatan TIK dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi guru. Beberapa tren yang dapat diamati antara lain adalah pelatihan dalam format

daring (online) yang memungkinkan guru untuk mengakses konten pembelajaran secara fleksibel, termasuk pelatihan berbasis video, webinar, dan pembelajaran kolaboratif virtual. Selanjutnya Penggunaan platform pembelajaran digital yang dapat memfasilitasi personalisasi konten, umpan balik real-time, dan pemantauan kemajuan pembelajaran guru. Dapat juga dengan Integrasi teknologi seperti simulasi, game edukasi, dan augmented reality untuk membuat pelatihan guru lebih interaktif dan menarik. Oleh karenanya strategi yang bisa dilakukan untuk pengembangan SDM yaitu melalui studi lanjut, pertemuan individual, kunjungan antar unit/lembaga, lokakarya, magang.

Dari beberapa data diatas dapat dijelaskan bahwa perencanaan pengembangan SDM yang dalam hal ini guru di MIN Denpasar MIN Klungkung menggunakan tiga model perencanaan yakni analisis perencanaan pengembangan SDM, supervisi kepala madrasah dan penentuan program pengembangan SDM guru. Hal tersebut berkorelasi dengan pendapat Eric Vetter yang mengatakan perencanaan sumber daya manusia sebagai; proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*). Jadi, perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan

dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan.

B. Implementasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung.

Upaya penting yang dilakukan lembaga yang dalam hal ini madrasah dalam pengembangan profesi guru dengan cara peningkatan dan pengembangan keterampilan dapat diperoleh melalui proses pembelajaran. Pengembangan profesional guru dipelajari dan disajikan dalam sastra relevan di banyak berbeda cara. Tapi selalu merupakan inti dari upaya tersebut adalah memahami bahwa pengembangan profesional adalah tentang guru belajar, belajar cara belajar, dan mengubah pengetahuan mereka praktek untuk kepentingan siswa mereka.

Andrew F. Sikula Implementasi pengembangan SDM melalui metode pendidikan (*education metode*) adalah sebagai berikut:

1. *Training methods atau classroom methods*
2. *Understudies*
3. *Job rotation and planned progression*
4. *Coaching–counseling*
5. *Junior board of executive or multiple management*
6. *Committee assignment*
7. *Business games*

8. *Sensitivity training*

9. *Other development method.*¹⁵⁷

Sedangkan Hasibuan¹⁵⁸ menjelaskan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui cara-cara tertentu untuk mencapai kinerja yang optimal melalui pendidikan, pelatihan dan penempatan pegawai

Oleh karenanya salah satu hal penting dalam manajemen pengembangan SDM guru adalah supervisi kepala madrasah dalam melihat kompetensi guru dalam kegiatan proses belajar mengajar.

Adapun bentuk kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang telah dilaksanakan di MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung. sebagaimana hasil wawancara meliputi: (1). Peningkatan pengetahuan dan wawasan guru melalui pelatihan, workshop, *sharing* dengan guru-guru di lingkungan sendiri, KKG bersama dengan gugus sekolah dan melakukan studi visit ke madrasah atau sekolah yang berkualitas. (2). Pembentukan sikap dan komitmen guru melalui tausiah (saling mengingatkan) baik antara guru dengan guru maupun dari unsur pimpinan ke guru (3). Pemberian imbalan kepada guru sesuai haknya dan mendukung fasilitas pembelajaran yang dibutuhkan dalam mengajar.

Lebih lanjut juga menjelaskan bahwa selain melakukan program kunjungan antar sekolah, perlu juga diprogramkan *in house training* atau

¹⁵⁷ Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, (New York: A. Wiley Trans Edition, by Jhon Wiley & Sons Inc., 1981), 243-274.

¹⁵⁸ Hasibuan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2000), 68.

inservice learning dalam pengembangan SDM terutama guru.

Dalam kesempatan yang berbeda kepala madrasah juga menjelaskan bahwa implementasi pengembangan SDM yang dilakukan di Madrasah salahsatunya adalah Melakukan Proses pembelajaran menggunakan IT Digital. Dapat mengoperasikan berbagai alat media yang disediakan oleh madrasah.

Selain kegiatan diatas dalam wawancara dengan kepala madrasah menjelaskan bahwa pengembangan guru pada dasarnya ada dua. Ada Pendidikan dan pelatihan.

Selain itu Kepala Madrasah juga menjelaskan bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga dalam pengembangan guru diantaranya adalah Diklat fungsional guru, Diklat kompetensi guru, Diklat jabatan guru, Diklat teknis.

Transisi dari pendidikan guru ke praktik mengajar di lapangan merupakan salah satu fase krusial dalam perjalanan profesional seorang guru. Pada tahap ini, guru pemula membutuhkan dukungan yang komprehensif agar dapat beradaptasi dengan cepat dan mengembangkan praktik pedagogis yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Program induksi guru pemula memegang peranan penting dalam memfasilitasi proses adaptasi dan pengembangan profesional guru baru. Melalui program induksi, guru pemula dapat memperoleh bimbingan, umpan balik, dan dukungan emosional dari mentor yang berpengalaman. Hal ini akan membantu mereka memperkuat kompetensi dan rasa percaya diri dalam mengelola kelas serta mengatasi berbagai tantangan di awal karir.

Selain itu sebagai wujud penguatan kecakapan literasi digital di era transformasi digital saat ini, program induksi guru pemula perlu diperkuat agar dapat mendukung pengembangan kompetensi digital guru. Selain membekali guru pemula dengan kemampuan pedagogis, program induksi harus juga menekankan pada peningkatan literasi teknologi dan keterampilan dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam pembelajaran.

Selanjutnya pada program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi madrasah seringkali mengikut sertakan guru dalam kegiatan pelatihan dan pendidikan baik didalam maupun diluar sekolah. Berbagai bentuk pelatihan yang ada seperti seminar, diklat, workshop ataupun lokakarya dan masih banyak lagi kegiatan pelatihan.

Adapun upaya pelatihan yang dilakukan MIN I Kota Denpasar dan MIN Klungkung untuk mengembangkan karir tenaga pendidik sudah cukup baik. Dari kegiatan pelatihan yang ada kegiatan sering diikuti adalah kegiatan pelatihan diluar madrasah dengan mengirimkan tenaga pendidik mengikuti Diklat, Workshop sesuai dengan jumlah peserta yang dibutuhkan dalam permintaan (undangan), namun pelatihan didalam madrasah yang dilakukan semacam *inhouse training*. Pelatihan yang di undang banyak menyangkut ada yang bidang study ada juga yang diluar bidang study. Misalnya yang dibidang studi adalah yang menyangkut kompetensi keilmuan, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kompetensi mata pelajaran, ada juga yang berkaitan dengan kurikulum, misalnya bimbingan tekhnis kurikulum, pengembangan diri untuk meningkatkan kualitas diri misalnya publikasi ilmiah, seperti membuat karya

tulis, membuat media pembelajaran baru. Bentuk pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi dalam meningkatkan karier guru berupa pihak sekolah atau kepala madrasah mengirim guru-guru pada beberapa kegiatan-kegiatan pelatihan, workshop, IHT (inhouse Training) yang diselenggarakan oleh instansi terkait baik kementerian agama maupun kementerian pendidikan dan kebudayaan sesuai dengan jumlah peserta yang diminta (undangan). Kemudian ada juga untuk meningkatkan karir guru madrasah mengadakan workshop sendiri yang biasanya dilaksanakan pada awal tahun pelajaran, seperti bedah kurikulum, penyusunan perangkat. Kegiatan pelatihan diluar sekolah seperti workshop peningkatan kompetensi penulisan karya ilmiah, peningkatan karir guru.

Dengan penguatan program induksi yang komprehensif, guru pemula diharapkan tidak hanya dapat beradaptasi dengan cepat, tetapi juga memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk merancang dan melaksanakan pembelajaran yang inovatif dan efektif di era transformasi digital. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Untuk itu sebagaimana yang disampaikan oleh kepala Madrasah dalam wawancara menjelaskan bahwa pengembangan profesionalisme guru di era transformasi digital memerlukan kemampuan guru untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pelatihan. Guru harus memiliki kualifikasi akademik yang sesuai dan kemampuan untuk menguasai semua media pembelajaran baik secara tradisional maupun modern. Dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi, guru dapat membelajarkan siswa

dalam jumlah yang tidak sedikit dan memberikan penjelasan secara lisan maupun tulis.

Selain kegiatan diatas wujud pengembangan adalah program sertifikasi dimana program sertifikasi adalah merupakan program dari pemerintah yang bertujuan agar adanya pengakuan dari pemerintah terhadap profesi guru sebagai tenaga pendidik profesional. Pelaksanaan program sertifikasi sekolah memberikan layanan kepada guru-guru untuk dapat mengikuti program sertifikasi. Program sertifikasi guru yang ada di madrasah bahwa sebagian besar guru PNS sudah tersertifikasi, sedangkan yang masih honorer ada beberapa yang sudah tersertifikasi dan ada juga sebagian yang belum tersertifikasi.

Dalam program ini kita mengikuti program pemerintah di beberapa tahun yang lalu ketika digulirkan program sertifikasi yang dimulai dari portofolio, kemudian ada yang dimulai dari PLPG itu semua diikuti berdasarkan aturan yang berlaku atau yang sudah digariskan oleh pemerintah. Layanan yang diberikan pihak madrasah kepada para guru mengenai program sertifikasi bahwa Program sertifikasi adalah program dari pemerintah yang diperuntukkan bagi guru sebagai bentuk pengakuan sebagai guru profesional. Pihak sekolah tidak pernah menghambat untuk guru mengikuti program sertifikasi.

Dalam mengikuti sertifikasi banyak sekali syarat-syarat yang harus dipenuhi, dan dalam hal ini pihak sekolah telah membantu melengkapi persyaratan-persyaratan yang mesti dipenuhi dalam sertifikasi, seperti mengikuti sertakan guru dalam kegiatan ilmiah yang merupakan syarat mengikuti sertifikasi, kemudian sudah sampai pada whitinglist (daftar tunggu) ketika sudah

sampai pada waktunya sekolah mengizinkan.

Berdasarkan hasil wawancara diatas yang telah dilakukan baik dengan waka maupun guru maka diketahui bahwa guru di kedua madarash ini sudah banyak yang tersertifikasi. Bahkan sebagian besar guru terutama yang PNS sudah tersertifikasi namun untuk yang Honorer sebagian sudah tersertifikasi dan sebagian masih ada yang belum tersertifikasi. Kemudian dalam program sertifikasi pihak sekolah sudah memberikan bantuan dalam bentuk layanan untuk membantu memenuhi syarat-syarat mengikuti sertifikasi.

Program ini adalah program pemerintah yang diperuntukkan bagi guru untuk dapat meningkatkan kemampuannya sebagai tenaga pendidik, selain itu juga untuk dapat meningkatkan kesejahteraan diri sebagai tenaga pendidik. Berdasarkan hasil observasi diatas diperoleh gambaran bahwa dalam program sertifikasi sama hal nya dengan program kualifikasi yakni dari pemerintah, dimana pada program sertifikasi ada beberapa guru yang belum mengikuti sertifikasi, kepala madrasah dalam pelaksanaan pengembangan karir guru di madrasah ini sudah dilaksanakan dengan maksimal, akan tetapi program-program tersebut masih ada proses pelaksanaan yang lebih optimal karena sebagian guru sudah menjalankan program-program tersebut. Upaya madrasah untuk program ini pun selalu dilakukan serta waka pun selalu memberikan bantuan dalam bentuk layanan.

C. Bagaimana evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Kepala MIN

Kota Denpasar dan Kepala MIN Kabupaten Klungkung

Pengembangan profesi guru adalah proses kegiatan dalam rangka menyesuaikan kemampuan profesional guru dengan tuntutan pendidikan dan pengajaran. Pengembangan profesi guru di lingkungan pendidikan diarahkan pada kualitas profesional, penilaian kinerja secara obyektif, transparan dan akuntabilitas, serta memotivasi untuk meningkatkan kinerja dan prestasi. Pengembangan profesi guru pada dasarnya adalah peningkatan kualitas kompetensi guru. Beberapa dimensi utama dalam kompetensi guru adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional.

Oleh karena dalam penilaian pengembangan guru di MIN Denpasar mengacu pada Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 yang diperbarui dalam Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 01 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional, terdapat tiga unsur kegiatan guru dalam PKB yang dapat dinilai angka kreditnya, yaitu; pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif.

Perespektif Jackson dan Schuler pengawasan dan evaluasi merupakan usaha yang signifikan untuk dilakukan. mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan merupakan tahapan terakhir yang harus dilakukan. Tahap pengawasan dan evaluasi dan sebagainya dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari

tiga tahun).¹⁵⁹ Selanjutnya Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirpatrick,¹⁶⁰ ada empat tahapan dalam evaluasi terhadap program pengembangan SDM sebagai berikut; *Pertama, reaction*. Evaluasi ini dilakukan pada saat dan setelah pelaksanaan pengembangan SDM, yakni evaluasi untuk mengukur minat dan reaksi peserta atas pelatihan. *Kedua, learning*. Tahap ini disebut juga evaluasi hasil belajar. Evaluasi ini dilakukan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta setelah mengikuti pelaksanaan pengembangan SDM. Penilaian terhadap tingkat pemahaman ini sangat penting untuk mengetahui apakah SDM paham dan melaksanakan materi yang diberikan dalam program pelaksanaan pengembangan SDM. *Ketiga, behavior* Evaluasi ini dilakukan setelah program pelaksanaan pengembangan SDM. Tujuannya untuk melihat bagaimana perilaku peserta setelah mengikuti program pelaksanaan pengembangan SDM, langkah apa yang sudah dilakukan serta bagaimana sikap stakeholder terhadap hasil program pelaksanaan pengembangan SDM. *Keempat, result* merupakan evaluasi jangka panjang, yakni evaluasi mengenai kinerja lembaga yang terjadi akibat kinerja anggota organisasi (SDM) yang mengikuti program pelaksanaan pengembangan SDM. Evaluasi ini dapat dilakukan tiga sampai empat tahun setelah program pelaksanaan pengembangan SDM.

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dalam pelaksanaan program di sekolah, karena semua fungsi terdahulu baik perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, tidak akan efektif tanpa

¹⁵⁹ R.S. Schuler and J.W. Walker. *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*, *Organizational Dynamics*, 19 (1) : 4-19, 1990: 32-34.

¹⁶⁰ Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirpatrick, *Evaluation Training Programs 3Edition*, (Barrett-Koehler Publishers, 2009), 16.

disertai fungsi pengawasan. Setiap pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia, Kepala Madrasah MIN Denpasar dan MIN Klungkung melakukan pengawasan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengawasan secara langsung dilakukan dengan melihat proses pelaksanaan kegiatan di lapangan, sedangkan pengawasan secara tidak langsung dengan melalui laporan panitia pelaksana kegiatan.

Dalam membahas pendekatan evaluasi kinerja guru yang berorientasi pada pengembangan profesional, dapat kita lihat bahwa pendekatan ini memainkan peran kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan. Melalui fokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan guru, pendekatan ini bukan hanya sekadar alat penilaian, tetapi juga sarana yang mendorong pertumbuhan dan peningkatan terus-menerus.

Transparansi dan keadilan dalam proses evaluasi menjadi fondasi penting, membangun kepercayaan dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan. Keterlibatan guru dalam merancang parameter evaluasi mereka sendiri membawa dampak positif, memberikan rasa kepemilikan terhadap proses dan meningkatkan tanggung jawab mereka terhadap pengembangan profesional. Dukungan dan sumber daya yang diberikan kepada guru, seperti akses ke pelatihan tambahan, teknologi, dan kolaborasi antar guru, memainkan peran kunci dalam mendukung pengembangan profesional mereka. Pengakuan prestasi sebagai bagian dari proses evaluasi menjadi pendorong motivasi, menciptakan iklim kerja yang positif, dan berpotensi mempertahankan kualitas kinerja guru. Pentingnya

dampak positif dari peningkatan kualitas pengajaran pada pengalaman belajar siswa menjadi poin kritis dalam mendukung argumen bahwa investasi dalam pengembangan profesional guru juga berarti investasi dalam keberhasilan siswa.

Pemberdayaan guru, yang muncul dari keterlibatan aktif dalam proses evaluasi dan dukungan untuk pengembangan profesional mereka, tidak hanya membawa manfaat individual tetapi juga berkontribusi pada stabilitas madrasah secara keseluruhan. Melalui dialog dan kolaborasi yang terbuka, sekolah dapat mengidentifikasi langkah-langkah konkret untuk menciptakan budaya evaluasi yang berfokus pada pengembangan. Meskipun tantangan mungkin timbul dalam implementasi, tetapi dengan kesadaran dan komitmen bersama, pendekatan ini memiliki potensi untuk menciptakan perubahan yang positif dalam dunia pendidikan, memastikan guru terus berkembang untuk memberikan pengalaman belajar terbaik bagi siswa

Pengawasan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses pendidikan. Pengawasan merupakan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk menentukan harapan-harapan yang nyata yang akan dicapai dan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap segala penyimpangan yang terjadi. Pengawasan merupakan proses dasar secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap yaitu menetapkan standar pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan dibandingkan dengan standar, dan menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dan standar. Selain pengawasan atau monitoring, perlu juga dilakukan penilaian terhadap program pengembangan

SDM.

Evaluasi seperti apakah yang dilakukan oleh lembaga dalam pengembangan mutu guru di MIN Denpasar dan MIN Klungkung dilakukan melalui laporan tertulis, untuk dibuat resume laporan pengembangan dalam PKG maupun SKP. Guru hendaknya bisa membuat karya inovasi dari hasil workshop atau diklatnya untuk kepentingan dalam peningkatan proses pembelajaran.

Lebih lanjut dalam kegiatan evaluasi diadakan tindak lanjut untuk bisa melakukan hasil kegiatan pengembangan baik dari kegiatan Pendidikan dan pelatihan.

Jadi dari data diatas dapat dijelaskan bahwa evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Klungkung dilakukan melalui kegiatan supervisi kepala madrasah dari hasil kegiatan. Guru yang telah melakukan kegiatan pelatihan diminta untuk melaporkan kegiatan yang telah dilakukan. Selain itu kegiatan pengembangan guru yang diarahkan pada profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pertama perencanaan pengembangan SDM yang dilakukan di MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung dilakukan melalui; 1) Analisis Kebutuhan Pengembangan SDM, kegiatan perencanaan dalam pengembangan SDM yang dilakukan di MIN Kota Denpasar MIN Klungkung dilakukan melalui kegiatan analisis. Analisis diawali dengan penyesuaian program kerja madrasah. 2) Supervisi Kelapa Madrasah. Supervisi kepala madrasah adalah kegiatan untuk mengetahui kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Pentingnya kegiatan supervisi adalah mengetahui kekurangan dan efektifitas pembelajaran dalam kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. 3) Pemutusan program pengembangan guru. Bentuk kegiatan yang direncanakan untuk: (a). Meningkatkan pengetahuan dan wawasan guru adalah pelatihan, workshop, sharing dengan guru-guru di lingkungan sendiri, KKG bersama dengan gugus sekolah dan melakukan studi visit ke madrasah yang berkualitas. (b). Pembentukan sikap dan komitmen guru. (c) pemanfaatan TIK dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi guru.

Kedua implementasi pengembangan SDM yang dilakukan di MIN Kota Denpasar dan MIN Kab. Klungkung meliputi: (1). Peningkatan pengetahuan dan wawasan guru melalui pelatihan, workshop, *sharing* dengan guru-guru di lingkungan sendiri, KKG bersama dengan gugus madrasah dan melakukan studi visit ke madrasah-madrasah yang berkualitas. (2). Pembentukan sikap dan

komitmen guru melalui tausiah (saling mengingatkan) baik antara guru dengan guru maupun dari unsur pimpinan ke guru (3). Pemberian imbalan kepada guru sesuai haknya dan mendukung fasilitas pembelajaran yang dibutuhkan dalam mengajar.

Ketiga evaluasi pengembangan SDM yang dilakukan oleh MIN Kota Denpasar dan MIN Kabupaten Klungkung dilakukan melalui 1), *reaction*. evaluasi ini dilakukan pada saat dan setelah pelaksanaan pengembangan SDM, yakni evaluasi untuk mengukur minat dan reaksi peserta atas pelatihan. 2) *learning*. evaluasi ini dilakukan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta setelah mengikuti pelaksanaan pengembangan SDM. 3) *behavior* evaluasi ini dilakukan setelah program pelaksanaan pengembangan SDM. Tujuannya untuk melihat bagaimana perilaku peserta setelah mengikuti program pelaksanaan pengembangan SDM. 4), *result* merupakan evaluasi jangka panjang, yakni evaluasi mengenai kinerja lembaga yang terjadi akibat kinerja anggota organisasi (SDM) yang mengikuti program pelaksanaan pengembangan SDM.

B. Implikasi

Penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis. Implikasi teoritis berkaitan dengan kontribusi terhadap pengembangan teori-teori manajemen pengembangan sumberdaya manusia, sementara implikasi praktis berhubungan dengan kontribusi semua penelitian terhadap pelaksanaan manajemen pengembangan SDM.

1. Implikasi Teoritik

Sesuai dengan fokus penelitian, implikasi teoritis meliputi teori

perencanaan pengembangan SDM, implementasi pengembangan SDM, dan evaluasi pengembangan SDM.

a. Perencanaan pengembangan SDM

Hasil penelitian ini berimplikasi pada perencanaan pengembangan SDM yang dikemukakan R.S Schuler and S.E. Jackson yaitu, perencanaan sumber daya manusia sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*). Jadi, perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan. Perencanaan pengembangan sumberdaya manusia dalam hal ini guru diwilyah plural seperti Bali, dikuatkan dengan pola perencanaan pengembangan penguatan nilai-nilai moderasi pada aspek proses belajar-mengajar. Bertujuan untuk perkuat persatuan melalui proses belajar.

b. Implementasi pengembangan SDM

Andrew F. Sikula Implementasi pengembangan SDM melalui kegiatan Pendidikan dan pelatihan. Sama dengan Hasibuan menjelaskan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui cara-cara tertentu untuk mencapai kinerja yang optimal melalui pendidikan, pelatihan dan penempatan pegawai. Hasil penelitian ini memperkuat teori diatas bahwa kegiatan pengembangan guru dilakukan melalui kegiatan Pendidikan dan pelatihan. Implikasi Pendidikan dan pelatihan guru pada wilayah madrasah dengan pluralisme tinggi menitik beratkan pada penguatan sumberdaya berbasis kearifan lokal dan moderasi beragama.

c. Evaluasi pengembangan SDM

Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirpatrick, menjelaskan bahwa ada empat tahapan dalam evaluasi terhadap program pengembangan SDM yaitu; *reaction, learning, Behavior, result*. 1) *Reaction*. evaluasi ini dilakukan pada saat dan setelah pelaksanaan pengembangan SDM. 2) *learning*. evaluasi ini dilakukan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta setelah mengikuti pelaksanaan pengembangan SDM. 3) *behavior* evaluasi ini dilakukan setelah program pelaksanaan pengembangan SDM. 4), *result* merupakan evaluasi jangka panjang. Dari tahapan tersebut hasil penelitian ini mendukung teori diatas. Bahwa kegiatan evaluasi akan berjalan dengan apik bila dilakukan dengan model “RLBR”.

2. Implikasi Praktis

- a. Pengembangan SDM perlu dikelola dengan baik. Dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi
- b. Kegiatan pengembangan SDM bisa disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan informasi. Agar SDM madrasah bisa berkembang sesuai dengan perkembangan jaman

C. Rekomendasi

Berdasarkan simpulan dan implikasi di atas, peneliti mengajukan rekomendasi kepada:

1. Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Denpasar dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kabupaten Klungkung
 - a. Perkuat pengembangan SDM pada wilayah teknologi informasi
 - b. Perkuat pengembangan SDM pada wilayah penguatan nilai-nilai keberagaman
2. Peneliti

Untuk mengembangkan penelitian ini perlu dilakuakn penelitian tentang Manajemen pengembangan sumberdaya manusia presfektif nilai-nilai moderasi beragama. Mengingat Bali merupakan provinsi yang sangat kuat nilai multikultural.

D. Saran

1. Kepada Balai Diklat Teknis Keagamaan Provinsi Bali dalam menyelenggarakan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan untuk meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan Islam, mempertimbangkan analisis kebutuhan Diklat di Madrasah.
2. Kepada Kepala Bidang Pendidikan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bali agar perkuat kualitas SDM Guru Pendidikan Islam dalam bidang moderasi beragama, teknologi informasi. Selain bisa perkuat regulasi dan Anggaran untuk peningkatan Kualitas SDM di Madrasah (Lembaga Pendidikan Islam).
3. Kepada Kepala Madrasah Ibtidaiyah wilayah Provinsi Bali agar perkuat supervisi di bidang Pendidikan dan Pelatihan bagi guru.
4. Untuk peneliti selanjutnya bisa melakukan kajian pada bidang sumberdaya manusia berbasis kearifan lokal.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Abd Mujid dan Jusuf Mudakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006)
- Abd. A'la, *Pembaruan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006).
- Abd. Aziz Wahab, *Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren*, dalam *Humanistika, Jurnal Pendidikan dan Hukum Islam* Vol. VI, No. 1 Januari 2011,
- Abd. Halim Soebahar, *Pendidikan Islam dan Trend Masa Depan: Pemetaan Wacana dan Orientasi*, (Jember: Pena Salsabila, 2009).
- Abdul Hadis & Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010).
- Abdullah, Ali, *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren*(Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2012)
- Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi* (Yogyakarta: LKIS, 2010).
- Ahmad Tafsir, *Filsafat Umum: Akal Dan Hati Sejak Thales Sampai Capra* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001).
- Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011).
- Amin Haedari & Abdullah Hamid (Edit.), *Masa Depan Pesantren*,(Jokjakarta: DIVA Pres)
- Amin Haedari dalam Zainal A rifin, *Pengembangan Mutu Kurikulum Pendidikan Islam*,(Jokjakarta: DIVA Pres).
- Amstrong,*Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Gramedia, 1994)
- Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and HumanResources Management*, (New York: A. Wiley Trans Edition, by Jhon Wiley & Sons Inc., 1981)
- Ani Apiyani, dkk (2022)., Implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru Madrasah dalam Meningkatkan Keprofesian, *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* (2614-8854) Volume 5, Nomor 2, Februari 2022 (499-504)
- Arief Furchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia: Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTKI*(Yogyakarta: Gama Media, 2004)

- Babun Suharto, *Rekonstruksi Kurikulum Pesantren dan Relevansinya Dengan Pengembangan Sumberdaya Manusia*, dalam Fenomena, Jurnal Penelitian STAIN Jember, Vol. 3, No. 1, Maret 2004,
- Baharuddin & Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010).
- Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012).
- Barrie Hopson & Mike Scally, *Life Skills Teaching*, (London: McGraw-Hill Book Company UK Limited, 1981).
- Basrowi & Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Renika Cipta, 2008).
- Dassler, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Karyana abadi2004)
- David L. Goetsch & Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000).
- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2007).
- Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaua Saing*, (Bandung: Rosyda:2011)
- Dembo, Myron H., and Sherri Gibson. (1985). Teachers' Sense of Efficacy: An Important Factor in School Improvement. *The Elementary School Journal*, 86(2).
- Departemen Agama, *Model-model Pelatihan Bagi Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Dirjen Pendi Dirjen Madrasah Depag RI: 2006).
- Departemen Agama, *Sinergi Madrasah dan Pondok Pesantren suatu Konsep Pengembangan Mutu Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Pendi Dirjen Madrasah Depag RI: 2006).
- Departemen Agama, *Al Qur'an dan Tajemahannya*, (Jakarta: Depag RI: 2000)
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002).
- Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick, *Evaluation Training Programs 3Edition*, (Barret-Koehler Publishers, 2009)

- Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1996).
- E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan menyenangkan* (Bandung: Rosdakarya, 2007), h. 117
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2002).
- Enung K. Rukiati & Fenti Hikmawati, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006).
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management (TQM)*, (Yogyakarta: Andi, 2009), 61-62. Lihat juga dalam J.S. Oakland, *Total Quality Management*, (London: Heinemann Professional Publishing Ltd, 1989).
- Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*, (Yogyakarta: Andi, 2011).
- Fathurrohman, *Meretas Pendidikan Berkualitas dalam Pendidikan Islam*. (Jogjakarta: Teras, 2012),
- Gorys Keraf, *Komposisi*, (Plores: Nusa Indah, 2004).
- Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003).
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jogjakarta, Gajah Mada University Press, 1997)
- Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2012).
- Halim, dkk. (Edit.), *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005).
- Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2005).
- Hani Risdiany. Pengembangan Profesionalisme Guru Dalam Mewujudkan Kualitas Pendidikan di Indonesia. *Al-Hikmah: Jurnal Pendidikan dan Pendidikan Agama Islam*. Volume 3, No 2 (2021).
- Harold Koontz, dkk., *Management*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1980).
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintas Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 1999).

- Hasibuan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2000)
- Husnul Chotimah, *Public Relation Pesantren Salafiyah* (Disertasi tidak Diterbitkan), (Malang: Universitas Negeri Malang, 2012).
- Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001).
- Imas Maesaroh, *Total Quality Management dalam Pengembangan SDM Pondok Pesantren*, dalam A. Halim, dkk. (Edit.), *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005).
- J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: Grasindo. 2000).
- James A. Black & Dean J. Champion, *Metode Dan Masalah Penelitian Sosial*, Peterj.: E. Koswara, dkk., (Bandung: Refika Aditama, 2001).
- Jeffrey A. Mello, *Strategic Human Resource Management 4th Edition*, (English: South-Western College Pub, 2014)
- Jen-Chia, Chang. (2012). Teacher Performance as Mediate the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Innovation. *African Journal of Business Management*, 6(3)
- Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen dan Gopal K. Kanji, *Total Quality Management Process analysis and improvement* (Taylor & Francis: 2007)
- Jerome S. Arcaro, *Quality in Education*, terj. Yosol Iriantara, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007)
- John A. Wagner III & John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, (New York: Routledge, 2010).
- John W. Best, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Peterj.: Sanapiah Faisal & Mulyadi Guntur Waseso, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982).
- Joseph N. Juran & A. Blanton Godfray (Edit.), *Juran's Quality Handbook*, (New York: McGraw-Hill, 1999).
- Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, (Bandung: Mandar Maju, 1990).
- Khozin, *Jejak-Jejak Pendidikan Islam di Indonesia*, (Malang: UMM Press, 2006).
- Kisbiyanto, *Bunga Rampai Penelitian Manajemen Pendidikan*, (Semarang: RaSAIL, 2008).

- Lesley Munro-Faure & Malcolm Munro-Faure, *Implementing Total Quality Management: Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Peterj.: Sularno Tjiptowardojo, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1999).
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007).
- Luyten, Hans, dan Manuel Bazo. (2019). Transformational Leadership, Professional Learning Communities, Teacher Learning and Learner Centred Teaching Practices; Evidence on Their Interrelations in Mozambican Primary Education. *Studies in Educational Evaluation*, 60(March).
<https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2018.11.002>
- M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta: CV. Prasasti, 2002).
- M. Busyairi AS., *Perubahan Bentuk Satuan Pendidikan Pondok Pesantren Dalam Mempertahankan Eksistensi: Studi Multi Kasus pada pondok pesantren Tebuireng Jombang, pondok pesantren Gading Malang, dan pondok pesantren Amanatul Ummah Pasuruan*, (Disertasi tidak Diterbitkan), (Malang: Universitas Negeri Malang Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan, 2010)
- M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jokjakarta: Ar-RuuzzMedia: 2012)
- M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, (Lombok: Holistica, 2012).
- M. Sulthon dan Moh. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (LaksBang PRESSindo, Yogyakarta, 2006)
- M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 15. Lihat juga dalam Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004),
- Mahmud, *Pemikiran Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011).
- Mahpuddin Noor, *Potret Dunia Pesantren: Lintasan Sejarah, Perubahan, dan Perkembangan Pondok Pesantren*, (Bandung: Humaniora, 2006).
- Manzini, E. *Sustainable Product Services Development; Workshop Organized by UNEP-WG-SPD en Pioneer industries on Sustainable Services*, (Amsterdam: In The INNES Conference challenge of Sustainable Development, 1996)

- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*(Malang: AdityaMedia Publishing: 2012)
- Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008).
- Marshal Sashkin & Kisser, *Putting Total Quality Management to Work*, (San Francisco: Berret-Kohler Publisher, 1993), 75.
- Mastuki HS & M. Ishom el-Saha, *Intelektualisme Pesantren: Potret Tokoh dan Cakrawala Pemikiran di Era Perkembangan Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003).
- Matthew & Michael, *Analisis data Kualitatif*, Penerj. Tjetjep Rohendi Rohidi (Jakarta: UI Press, 2009).
- Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Result*, (London: Kogan Page, 2009).
- Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Manusia Indonesia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2002)
- Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1999).
- Mualimul Huda, Analisis Faktor Kinerja Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah, [Vol. 5 No. 01 \(2022\): Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam](https://www.jurnal.staialhidayahbogor.ac.id), <https://www.jurnal.staialhidayahbogor.ac.id>
- Muhammad Nur Hakim Dkk (2024) Platform Merdeka Mengajar: Integrasi Teknologi dalam Pendidikan Vokasi dan Pengembangan Guru. *Kharisma: Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* Vol. 3, Issue 1 (2024), pp. 68-82 ISSN: 2964-3996, DOI: <https://doi.org/10.59373/kharisma.v3i1.47>
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2009).
- Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transpormasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga)
- Mukhammad Abdullah, *Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi (Studi Multi Kasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur)*, (Disertasi Tidak Dipublikasikan) (Malang: Universitas Negeri Malang, 2007), hlm. Abstraks.
- Mukhammad Abdullah, *Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi (Studi Multi Kasus pada*

Tiga MTsN di Jawa Timur), (Disertasi Tidak Dipublikasikan) (Malang: Universitas Negeri Malang, 2007), hlm. Abstraks.

Mukhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis dan Praktis*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012).

Muljono Damopolii, *Pesantren Modern IMMIM Pencetak Muslim Modern*, (Jakarta: Rajawali Press, 2011).

Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010).

Musfiqon, *Panduan Lengkap Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Pretasi Pustaka Publisher, 2012)

Nahdah Nasya Sahirah, Asep Suryana, Cicih Sutarsih, Diding Nurdin, (2024) Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Supervisi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kualitas Guru di Abad 21. <https://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/49817>

Nana Syaodih Sukmadinata, dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*, (Bandung: Refika Aditama, 2008).

Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: dalam Konteks Penerapan MBS*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012).

Nasution, *Metode Reseach*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003).

Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2002).

Noto Atmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Rineka Cipta, 2003)

Nuhrison M. Nuh (Edit.), *Peranan Pesantren Dalam Mengembangkan Budaya Damai*, (Jakarta: Kementerian Agama RI: Badan Litbang dan Diklat Puslitbang Kehidupan Keagamaan, 2010).

Nur Fauzi, (2022) Manajemen Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Rumpun Pendidikan Agama Islam Pada Mts Negeri 1 Demak Dan Mts Al Irsyad Gajah Demak

Nur Hasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum Untuk Abad 21: Indikator Cara Pengukuran Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan*, (Jakarta: Sindo, 1994).

- Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011).
- Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990).
- Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendekatan terpadu*(Jakarta, Bumi Aksara, 2005)
- Papayungan, *Pengembangan dan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Menuju Masyarakat Industrial*(Bandung, Mizan, 1995)
- Pengurus Pesantren Amanatul Ummah , *Kepesantrenan 2*, (Pasuruan: Pustaka Amanatul Ummah : 2014)
- Pius A. Partanto & M. Dahlan al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994).
- Prim Masrohan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta, Ar-ruzzmedia, 2013)
- Prim Masrohan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta, Ar-ruzzmedia, 2013)
- Prita Indriawati, Prita Indriawati, Dkk (2023) Peran Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam pengembangan keprofesionalan guru di Madrasah. *Jurnal Pendidikan Guru* (JPG) <https://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/jpg/article/view/9075/4190>
- R.S Schuler and J.W. Walker. *Humun Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*, *Organizational Dynamics*, 19 (1) : 4-19, 1990:
- R.S Schuler and S.E. Jackson. *Strategic Human Resource Management: A Reader*, (London: Blackwell, 1987)
- R.S. Schulerand J.W. Walker. *Humun Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*, *Organizational Dynamics*, 19 (1) : 4-19, 1990: 32-34.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2011).
- Rani Febriyanni (2022) Manajemen Pengembangan Karir Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MIN 1 Langkat, *Jurnal Pusat Studi Masyarakat*, Volume 2 No 2 Mei 2022, <https://www.pusdikra-publishing.com/index.php/jies/article/view/589>

- Robert C. Bognan & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research in Education: an Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, 1998), hlm. 4-7.
- Robert K. Yin, *Studi Kasus Desain dan Metodologi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada: 2012).
- Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik (Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional)*, (Bandung: Refika Aditama, 2009).
- S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT. Renika Cipta, 2003).
- Safri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. (Bogor, Galia Indonesia, 2011)
- Saifullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012).
- Saifullah, Naji Dkk, *Tamassya Laporan Tahunan Pondok Pesantern Amanatul Ummah* , (Pasuruan: Pustaka Amanatul Ummah : 2014)
- Saud, U. S. (2018). *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta
- Sekari, Ayu, dan Tjutju Yuniarsih. 2019. "Contribution of Teacher's Pedagogic Competence and Learning Facilities in School to Build a Quality Learning Process." In 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018), Atlantis Pres
- Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta, Bumi aksara, 1995)
- Sinamora, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jogjakarta, STIE YKPN, 2004)
- Spradley J.P. *Participant Observation*, (United State Of Amerika, 1982), P.20.
- Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011).
- Srutirupa Panda, *Enriching Pedagogical Competency of Science Teachers through Simulation Class in Pre Service Teacher Education: An Action Research in College of Teacher Education, IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME) Vol. 4, No. 2, Mar Apr. 2014, h. 118-124*
- Srutirupa Panda, *Enriching Pedagogical Competency of Science Teachers through Simulation Class in Pre Service Teacher Education: An Action Research in College of Teacher Education, IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME) Vol. 4, No. 2, Mar Apr. 2014, h. 118-12*

- Subakri, Manajemen pengembangan sumberdaya manusia berbasis masyarakat multikultural dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan tinggi Islam di provinsi Bali (studi multisitus di STAI Denpasar dan STIT Jembrana Istiqlal Buleleng) *Disertasi* UIN Malang tahun 2020
- Subakri, Manajemen pengembangan sumberdaya manusia berbasis masyarakat multikultural dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan tinggi Islam di provinsi Bali (studi multisitus di STAI Denpasar dan STIT Jembrana Istiqlal Buleleng) *Disertasi* UIN Malang tahun 2020
- Sudarwan Danim, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003).
- Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokasi Ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008).
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Renika Cipta. 1998).
- Sukarji & Umiarso, *Manajemen dalam Pendidikan Islam*,(Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014).
- Sulthon dan Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*(Yogyakarta: LaksBang: 2006).
- Syaifudin Noer Dkk (2023) Kebijakan Pemerintah dalam Peningkatan Kualitas Mutu Guru Pendidikan Agama Islam; Analisis Sistematis Literatur Review, Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education. Vol.4. No. 2, Juli 2023, pp. 165-195 DOI 10.55380/tarbawi.v4i2.520. ISSN2716-196X
- Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, (Jakarta: PT. Nimas Multima, 2006).
- Syamsuddin (2018) Pengembangan Model Strategi Pemberdayaan Guru Melalui Workshop Terpadu pada Kelompok Kerja Guru Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan. Fokus Penelitian ini pada kegiatan KKG PJOK di kabupaten Ogan Ilir tahun 2016-2017
- Tim Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam/Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, *Profil Pondok Pesantren Mu'adalah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam/Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, 2004).
- Tim Pakar Fakultas Tarbiyah UIN Maliki Malang, *Pendidikan Islam dari dari Paradigma Klasik hingga Kontemporer*(Malang: UIN-Malang Press, 2009).
- Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Strategis: Kepemimpinan Pendidikan*, Peterj.: Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010).

- Tony Bush, *Leadership and Management Development in Education*, (London: Sage Publications Ltd, 2008).
- Tri Yulianto Dkk, (2024) Analisis Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pada Lembaga Pendidikan, *Jurnal Reslaj*. Volume 6 Nomor 3 (2024) 1349-1358 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691 DOI: 10.47476/reslaj.v6i3.5136
- Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2010).
- Umaidi. *Percepatan peningkatan mutu lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta, Dirjen PTKI, 2009) 21
- Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan: "Menjual" Mutu Pendidikan Dengan Pendekatan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010).
- Umiarso & Nur Zazin, *Pesantren Ditengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: RaSAIL, 2011).
- UU RI no. 20 Tahun 2003, *tentang Sistem Pendidikan nasioanal*
- Vincent Gaspersz, *TQM Untuk Praktisi Bisnis dan Industri* (Jakarta: Virchristo Publication, 2011
- W.Rothwell, *Ten Strategies for Rethinking How Work is Performed After Downsizing*. In W. Rothwell ed., *The Emerging Issues in HRD Sourcebook*. (Amherst, MA: Human Resource Deveplment Press, 1995)
- Wahid, *Dunia Pemikiran kaum santri*, (Yogyakarta: LKPSM, 1994).
- Wahyudin Nur Nasution dkk. (2022) Implementasi Program Peningkatan Mutu Profesionalitas Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Padang Lawa
- Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011).

Lampiran 1



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos 68136 Telp. (0331) 48755
 Fax (0331) 427005e-mail : uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id



NO : B-PPS/826/Un.22/PP.00.9/4/2024
 Lampiran : -
 Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
 Di -
 Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Mahmudi
 NIM : 223307010014
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Jenjang : S3
 Judul : Pengembangan Guru di Lembaga Pendidikan Islam Provinsi Bali (Studi Multisitus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Denpasar Dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kab. Klungkung)
 Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
 Co Promotor : Dr.H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd.
 Waktu Penelitian: 3 bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Jember, 05 April 2024

Direktur,
 A.n. Direktur,
 Wakil Direktur



[Signature]
 Dr. H. Saifan, S.Ag., M.Pd.I.
 NIP. 197202172005011001

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
 JEMBER

Lampiran 2

**SURAT PERNYATAAN
ORISINILITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Mahmudi
 NIM : 2233070110014
 Program : Doktor
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
 Alamat : Jl. Bhineka Nusa Kauh 2 Blok P No. 4, Dalung
 Judul Penelitian : Pengembangan Guru di Lembaga Pendidikan Islam Provinsi Bali (Studi Multisitus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Denpasar Dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kab. Klungkung)

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

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

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

Jember, Juli 2024
 Hormat Saya,



Mahmudi
 NIM; 2233070110014

Lampiran 3

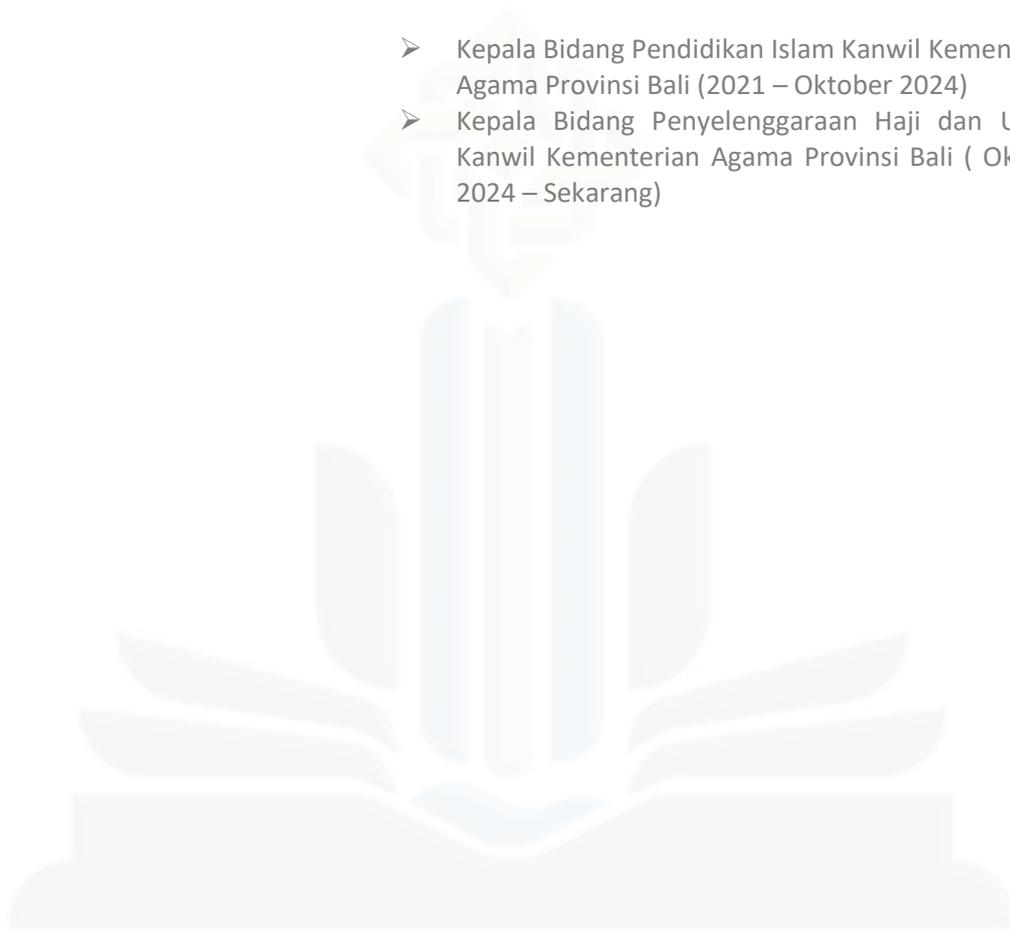
BIODATA PENULIS



NAMA : H. Mahmudi, S.Ag., MA
 NIP : 197202182001121001
 GOL/PANGKAT : (IV/b) / PEMBINA Tk.I
 TEMPAT/TGL. LAHIR : Magetan, 18 Februari 1972
 ALAMAT : Jl. Bhineka Nusa Kauh 2 Blok P No. 4, Dalung
 UNIT KERJA : Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kanwil
 Kementerian Agama Provinsi Bali
 JABATAN : Kepala Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah
 PENDIDIKAN TERAKHIR : S-3
 NO HP : 081933027948
 EMAIL : mahmudi.bali@gmail.com
 PENGALAMAN JABATAN :

- Penyuluh Agama Ahli Pertama pada KUA Kec. dilingkungan Kab. Badung Provinsi Bali (2003 – 2007)
- Penyiap Bahan Seksi Sarana Haji Bidang Bimas Islam & Penyelenggaraan Haji Kanwil Dep. Agama Propinsi Bali (2007 – 2009)
- Penyelenggara Pada Seksi Penyelenggara Bimb. Zakat dan Wakaf Kantor Dep. Agama Kab. Tabanan Propinsi Bali (2009 – 2011)
- Kepala Seksi Kependidikan Agama Islam dan Pemberdayaan Masjid Kantor Kementerian Agama Kab. Bangli Provinsi Bali (2011-2013)
- Kepala Seksi Akomodasi, Transportasi, dan Perlengkapan Haji Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali (2013-2015)
- Kepala Seksi Penerangan Agama Islam dan Sistem Informasi Bidang Bimbingan Masyarakat Islam Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali (2015-2020)
- Penyuluh Agama Ahli Muda pada Seksi Penerangan Agama Islam dan Sistem Informasi Bidang Bimbingan Masyarakat Islam Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali (2020 – 2021)

- Kepala Bidang Pendidikan Islam Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali (2021 – Oktober 2024)
- Kepala Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali (Oktober 2024 – Sekarang)



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER