

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA
BERBASIS KARAKTER**

**(Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi
Papua Barat Daya dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong)**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
Oleh
KH ACHMAD SIDDIQ
SUMARSI
NIM: 223307010028
J E M B E R

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
TAHUN 2024**

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA
BERBASIS KARAKTER**

**(Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi
Papua Barat Daya dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong)**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Promotor

**Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M. Ag.
Dr. Muhammad Rusdi Rasyid, M. Pd. I.**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
Oleh
KH ACHMAD SIDDIQ
SUMARSI
NIM: 223307010028
JEMBER

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
TAHUN 2024**

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “**Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong**” yang ditulis oleh **Sumarsi NIM : 223307010028** 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.

Jember, Desember 2024
Promotor,



Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag

Co Promotor



Dr. Muhammad Rusdi Rasyid, M.Pd.I

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong” yang ditulis oleh Sumarsi NIM : 223307010028 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. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M.
4. Penguji : Dr. Indria Nur, M.Pd.I
5. Penguji : Dr. Sudirman, S.H., M.H.I.
6. Penguji : Dr. H. Surahman Amin, Lc., M.A.
7. Promotor : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
8. Co Promotor : Dr. Muhammad Rusdi Rasyid, M.Pd.I

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Jember, Desember 2024
Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
NIP. 197107272002121003

ABSTRAK

Sumarsi, Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Karakter (Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong), Disertasi. Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember (UIN KHAS) Jember. Promotor: Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. dan Co-Promotor: Dr. Muhammad Rusdi Rasyid, M.Pd.I.

Kata Kunci : Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pondok Pesantren, Pendidikan Islam, Evaluasi, Nilai Lokal.

Daya tarik dari penelitian ini terletak pada beberapa aspek penting yang menjadikannya layak untuk diteliti. (1) Kebutuhan Sumber Daya Manusia Berkualitas: Pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kualifikasi tinggi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, serta keimanan. (2) Model Pendidikan Berbasis Karakter: Pengembangan SDM berbasis karakter di MAN IC Sorong, yang merupakan pendekatan inovatif dalam pendidikan. Dengan menekankan pada karakter dan kepribadian, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman bagaimana pendidikan dapat membentuk individu yang tidak hanya cerdas secara akademis tetapi juga memiliki nilai-nilai moral yang kuat (3) Dukungan Berbagai Pihak: Adanya dukungan dari pemerintah, sekolah, dan lembaga terkait dalam pengembangan SDM. Ini menciptakan gambaran yang komprehensif tentang kolaborasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik (4) Proses Rekrutmen dan Pelatihan yang Ketat: proses rekrutmen yang ketat dan pelatihan yang berkelanjutan bagi tenaga pendidik, yang merupakan faktor penting dalam memastikan kualitas pendidikan. (5) Evaluasi dan Pengembangan Berkelanjutan: Evaluasi dari program pengembangan SDM, yang penting untuk memastikan efektivitas dan relevansi pelatihan yang diberikan. Ini menunjukkan komitmen lembaga untuk terus meningkatkan kualitas Pendidikan.

Fokus penelitian bagaimana: (1) Menganalisis Implementasi Pengembangan SDM (2) Evaluasi Efektivitas Program (3) Identifikasi Dukungan dan Sumber Daya (4) Pengembangan Karakter (5) Perbandingan antara Lembaga.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini melibatkan wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mengumpulkan data mengenai praktik pengembangan SDM yang diterapkan di lembaga pendidikan tersebut.

Hasil penelitian: Pengembangan SDM di pondok pesantren ini didukung oleh pemerintah, sekolah, dan lembaga terkait lainnya, serta melibatkan berbagai bentuk implementasi seperti rekrutmen, motivasi, monitoring, pembinaan, dan pelatihan. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya integrasi nilai-nilai lokal dalam proses pendidikan, serta evaluasi berkelanjutan terhadap program pengembangan yang dilakukan. Temuan ini memberikan wawasan baru tentang tantangan dan strategi yang dihadapi dalam pengembangan SDM di konteks pendidikan Islam di daerah terpencil, serta kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan masyarakat lokal.

ABSTRACT

Sumarsi, Character-Based Human Resource Development Management: (A Study at Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz, Sorong, Southwest Papua, and Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong), Dissertation. Islamic Education Management Study Program. Postgraduate Program. State Islamic University Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Promoter: Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. dan Co-Promoter: Dr. Muhammad Rusdi Rasyid, M.Pd.I.

Keywords: Human Resource Development, Islamic Boarding School, Islamic Education, Evaluation, Local Values

This research offers valuable insights into several critical aspects, making it a significant contribution to the study of human resource development (HRD). These aspects include: 1) The Need for Quality Human Resources: The development of highly qualified human resources in science, technology, and faith. 2) Character-Based Education Model: HRD at MAN Insan Cendekia Sorong employs an innovative approach to education, emphasizing character and personality. This study contributes to understanding how education can shape individuals who excel academically and possess strong moral values. 3) Support from Various Stakeholders: Collaboration among government bodies, schools, and related institutions in HRD, providing a comprehensive view of the cooperation required to achieve educational objectives. 4) Rigorous Recruitment and Continuous Training: The importance of strict recruitment processes and ongoing training for educators to ensure quality education. 5) Evaluation and Continuous Development: Regular evaluations of HRD programs to maintain the effectiveness and relevance of the training provided, demonstrating institutional commitment to educational excellence.

The research focuses on: 1) The implementation of HRD strategies. 2) The evaluation of program effectiveness. 3) The identification of support and resources. 4) Character development. 5) Comparative analysis between institutions.

A qualitative approach was employed, utilizing interviews, observations, and documentation to gather data on HRD practices in the studied educational institutions.

Findings: The study reveals that HRD in the Islamic boarding school and madrasah is supported by government bodies, schools, and related institutions. The HRD process encompasses various elements such as recruitment, motivation, monitoring, mentoring, and training. The research underscores the significance of integrating local values into education and the need for continuous program evaluation to ensure effectiveness. These findings provide fresh perspectives on the challenges and strategies involved in HRD within Islamic education, particularly in remote areas, and contribute to improving the quality of education in Indonesia. The study is expected to serve as a reference for developing more effective and contextually relevant educational policies tailored to the needs of local communities.

ملخص البحث

سومارسي، ٢٠٢٤. إدارة تطوير الموارد البشرية على أساس الشخصية (دراسة في معهد روضة الحفاظ الإسلامي سورونج بابوا بارات دايا ومدرسة إنسان جنديكيا الثانوية الإسلامية الحكومية سورونج). رسالة الدكتوراه بقسم إدارة التربية الإسلامية. برنامج الدراسات العليا بجامعة الكياهي الحاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية بجمير. تحت الترويج: (١) الاستاذ الدكتور الحاج مفتاح عارفين الماجستير. (٢) الدكتور رشدي رشيد الماجستير.

الكلمات الرئيسية: تطوير الموارد البشرية، والمعهد الإسلامي، وتربية الإسلام، والتقييم، والقيمة المحلية

كانت جاذبية هذا البحث تقع في بعض الجوانب المهمة التي تجعلها جديرة للبحث. (١) الحاجة إلى الموارد بشرية ذات جودة: تطوير الموارد البشرية التي تمتلك جودة عالية في العلوم والتكنولوجيا، والإيمان. و(٢) نموذج التربية على أساس الشخصية: تطوير الموارد البشرية على أساس الشخصية في مدرسة إنسان جنديكيا الثانوية الإسلامية الحكومية سورونج، وهو المدخل المبتكر في التربية. مع التركيز على الشخصية والفردية، وساهم هذا البحث في فهم كيف يمكن للتربية تكوين الأفراد الذين لم يكونوا فقط بالذكاء الأكاديمي ولكن أيضا بالقيم الأخلاقية القوية و(٣) دعم مختلف الأطراف: وجود دعم من الحكومة والمدارس والمؤسسات المرتبطة في تطوير الموارد البشرية. وهذا يخلق صورة شاملة عن التعاون اللازم لتحقيق الأهداف التربوية الأفضل (٤) عملية التوظيف والتدريب المتنافسة: عملية التوظيف المتنافسة والتدريب المستمر للمعلمين، وهو من العوامل المهمة في ضمان جودة التربية. و(٥) التقييم والتطوير المستمر: تقييم برامج تطوير الموارد البشرية، وهو من الأوامر المهمة لضمان فعالية وملاءمة التدريب المقدم. وهذا يدل على التزام المؤسسة بالاستمرار في تحسين جودة التربية.

محور هذا البحث هو (١) كيف تحليل تنفيذ تطوير الموارد البشرية، و(٢) كيف تقييم فعالية البرنامج، و(٣) كيف تحديد الدعم والموارد، و(٤) كيف تطوير الشخصية، و(٥) كيف المقارنة بين المؤسسات.

استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الكيفي من خلال المقابلة والملاحظة والوثائق لجمع البيانات حول تنفيذ تطوير الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة التربوية المعنية. أما نتائج البحث التي حصلت عليها الباحثة فهي: أن تطوير الموارد البشرية في هذا المعهد الإسلامي يكون بدعم الحكومة والمدارس والمؤسسات المرتبطة الأخرى، بالإضافة إلى إشراك أشكال متنوعة من التنفيذ مثل التوظيف، والتحفيز، والمراقبة، والتوجيه، والتدريب. كما أن هذا البحث يبحث في أهمية دمج القيم المحلية في عملية التعليم، وكذلك التقييم المستمر للبرامج التنموية المنفذة. وتقدم هذه النتائج رؤى جديدة حول التحديات والاستراتيجيات التي تواجه تطوير الموارد البشرية في سياق التربية الإسلامية في المناطق المعزولة، وكذلك المساهمة في تحسين جودة التربية في إندونيسيا. وبالتالي، يرجى أن يكون هذا البحث مرجعا لتطوير السياسات التعليمية أكثر فعالية وملاءمة لاحتياجات المجتمع المحلي.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah Yang Maha Kuasa atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyusun disertasi dengan judul **“Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Karakter (Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong)”**.

Oleh karena itu dalam kesempatan ini, perkenankan peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam menyelesaikan disertasi ini, terutama kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H.Hepni,S.Ag.,M.M., Selaku Rektor Universitas Islam Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember sekaligus Ketua Sidang dan penguji yang telah menerima peneliti sebagai mahasiswa.
2. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Chotib, S.Ag., M.M. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember sekaligus Penguji Utama Disertasi yang telah menerima Peneliti sebagai mahasiswa doktor Pascasarjana UIN Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember.
3. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Khusnurridlo, M.Pd. Selaku Ka. Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember yang telah memberikan Ijin untuk melakukan penelitian tentang **“Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Karakter (Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong)”**
4. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, S. E., M.M., Ibu Dr. Indria Nur, M. Pd.I, Bapak Dr. Sudirman, S. H., M. H.I., Bapak Dr. Surahman Amin, Lc., M.A., selaku Penguji Disertasi dimana beliau selalu memberikan dukungan dalam penyelesaian studi saya.
5. Bapak Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M. Ag selaku (Promotor) dan Bapak Dr. Muhammad Rusdi Rasyid, M. Pd. I selaku (Co-Promotor) yang senantiasa memotivasi dan memberikan arahan,bimbingan yang berkontribusi dalam

penulisan disertasi khususnya, dan pelajaran bermakna yang tidak terlupakan sepanjang hayat.

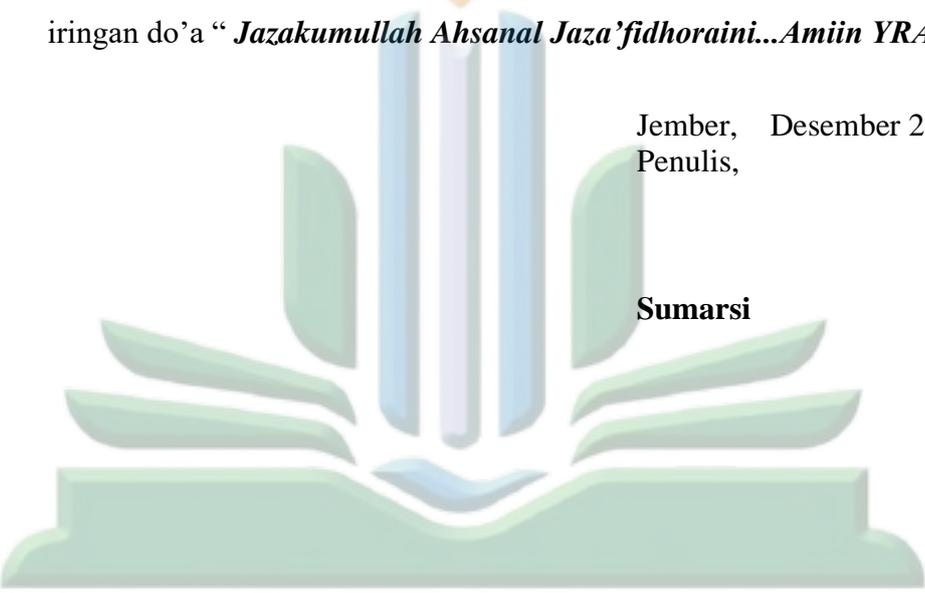
6. Bapak Dr. Suparto Iribaram, S. Sos., MA. Selaku Rektor IAIN Sorong yang telah banyak mendukung kelancaran Pendidikan Doktor saya sekaligus yang menjadi motivator dalam percepatan penyelesaian studi ini.
7. Bapak Dr. Hamzah, M. Ag. Selaku Rektor IAIN Priode 2020-2024 yang telah banyak memberikan bantuan dan dukungan dalam keberhasilan studi.
8. Bapak Muhammad Yasin sebagai Pengurus Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya yang telah memberikan data untuk melakukan penelitian tentang “Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Karakter (Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong)”.
9. Bapak Ismail Z. Batawi sebagai Pengurus Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong yang telah memberikan data pada penelitian tentang “Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Karakter (Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong)”.
10. Semua Dosen dan Pejabat Struktural Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember
11. Semua Karyawan dan Staff Akademika Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember yang penuh dengan keramahan dan kerendahan hati dalam melayani dan memfasilitasi kebutuhan sehingga terselesainya disertasi ini.
12. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember, kami banyak belajar dan Mengambil Pelajaran, semoga dimudahkan segala urusannya.
13. Kedua orang tua Yaitu Bapak Abd. Rajab Sahman Dg. Rani dan Ibu Hj. Rohani Dg. Kanang yang selalu memberikan do’a, dukungan, motivasi dan nasehat yang selalu senantiasa memberikan kasih sayang yang tulus sehingga penulisan ini selesai.

14. Untuk seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan disertasi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih untuk masukan mengenai penyusunan disertasi ini, serta dukungan, do'a, dan semangatnya.

Akhir kata semoga bantuan yang telah diberikan dengan ikhlas mendapatkan balasan dan rahmat dari Allah SWT dan kami mohon maaf barangkali ada kalimat didalam disertasi yang hadir di tengah pembaca tidak sesuai dengan harapan. Akhirnya kepada Allah,SWT kami memohon *hidayah* dan *inayah*, dengan harapan disertasi ini berkontribusi dalam pengembangan khasanah keilmuan khususnya kehidupan keluarga dengan iringan do'a “ ***Jazakumullah Ahsanal Jaza'fidhoraini...Amin YRA.***

Jember, Desember 2024
Penulis,

Sumarsi



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
PEDOMAN TRANSLITERASI	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	Error! Bookmark not defined.
C. Tujuan Penelitian	18
D. Manfaat Penelitian	19
E. Definisi Istilah	21
F. Sistematika Penulisan.....	22
G. Preposisi Penelitian.....	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA	25
A. Penelitian Terdahulu	25
B. Kajian Teori.....	37
C. Aspek Resiliensi	80
D. Faktor –faktor yang mempengaruhi resiliensi	86
C. Kerangka Konseptual	105
BAB III METODE PENELITIAN	105
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	105
B. Lokasi Penelitian	105
C. Kehadiran Peneliti	106
D. Subjek Penelitian.....	106

E. Sumber Data	106
F. Tehnik Pengumpulan Data	108
G. Analisis Data	110
I. Tahapan-tahapan Penelitian	120
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS.....	123
A. Paparan Data Pesantren Raudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong	123
B. Pondok Pesantren Raudlatul Khuffadz.....	178
C. Temuan Penelitian.....	180
BAB V PEMBAHASAN DAN TEMUAN KONSEPTUAL PENELITIAN	214
A. Pembahasan.....	214
BAB VI PENUTUP	225
A. Kesimpulan	225
B. Implikasi Penelitian.....	226
DAFTAR RUJUKAN.....	232
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	257



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR TABEL

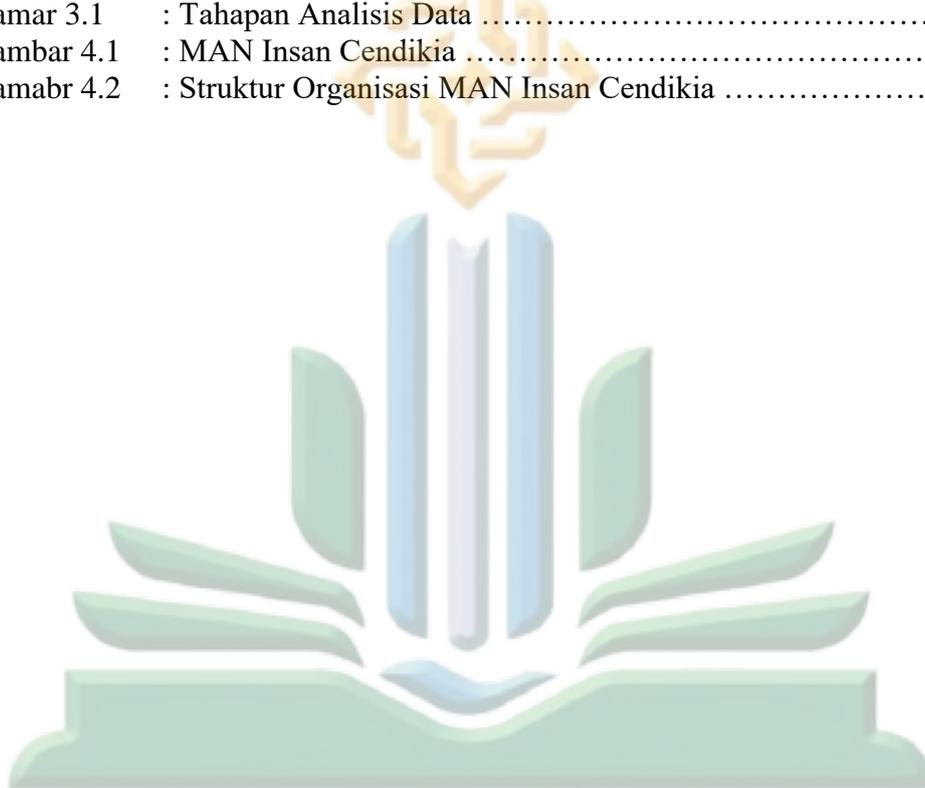
Tabel 1.1 : Sebaran Pondok Pesantren di Provinsi Papua Barat Daya	8
Tabel 4.1 : Tenaga Pendidik MAN Insan Cendikia	165
Tabel 4.2 : Tenaga Kependidikan	166
Tabel 4.3 : Jumlah Siswa	168



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Peta Konsep	41
Gambar 2.11	: Aspek-Aspek Resiliensi Menurut Conno dan Davidson.....	79
Gambar 2.12	: Aspek-Aspek Resiliensi Menurut Youdanzhang	80
Gambar 2.13	: Aspek-Aspek Resiliensi Menurut Reivich dan Shatte.....	83
Gambar 2.14	: Empat Skema Persyaratan Fungsional Dasar (AGIL)	89
Gambar 2.15	: Skema Pendidikan Berbasis Budaya Lokal	96
Gambar 3.1	: Tahapan Analisis Data	117
Gambar 4.1	: MAN Insan Cendikia	161
Gambar 4.2	: Struktur Organisasi MAN Insan Cendikia	162



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

PEDOMAN TRANSLITERASI

Berikut ini adalah skema transliterasi Arab-Indonesia yang ditetapkan dalam Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana UIN KHAS Jember ini.

No.	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1.	ا	‘	koma diatas terbalik	ط	t}	te dengan titik dibawah
2.	ب	b	be	ظ	z}	zed dengan titik dibawah
3.	ت	t	te	ع	’	koma diatas
4.	ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
5.	ج	j	je	ف	f	ef
6.	ح	h{	ha dengan titik dibawah	ق	q	qi
7.	خ	kh	ka ha	ك	k	ka
8.	د	d	de	ل	l	el
9.	ذ	dh	de ha	م	m	em
10.	ر	r	er	ن	n	en
11.	ز	z	zed	و	w	we
12.	س	s	es	ه	h	ha
13.	ش	sh	es ha	ء	‘	koma diatas terbalik
14.	ص	s}	es dengan titik dibawah	ي	y	ye
15.	ض	d}	de dengan titik dibawah	-	-	

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Sangat penting bagi pesantren untuk mengadopsi budaya perbaikan yang berkelanjutan, yang tidak hanya mencakup pergeseran budaya tetapi juga transformasi dalam pendekatan dan manajemen. Tujuan pesantren adalah untuk membina generasi penerus dengan standar moral yang patut dicontoh, yang membutuhkan pendekatan pendidikan yang komprehensif atau manajemen yang terstruktur. Oleh karena itu, untuk mewujudkan pesantren yang optimal, manajemen pesantren dan pengembangan pesantren sangat diperlukan. Dengan memanfaatkan seluruh potensi yang dimiliki oleh sebuah pesantren, pesantren dapat memberikan dampak yang signifikan bagi masyarakat sekitar dan meningkatkan kualitas pendidikan di dalam pesantren.

Sebagai salah satu institusi sosial yang didirikan oleh masyarakat untuk memenuhi kebutuhan pendidikan anggotanya, pesantren secara inheren terkait dengan dinamika pasar, terutama dalam kapasitasnya untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan masyarakat dan ekspektasi siswa. Daya tahan pesantren bergantung pada kemampuannya untuk melihat, memahami, dan merespons nuansa tren masyarakat, baik yang sedang terjadi maupun yang akan terjadi di masa depan, serta melihat dan menjawab tantangan-tantangan yang ada.

Pengelolaan sumber daya pesantren yang efektif dan efisien merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh lembaga-lembaga ini, yang dapat mencakup peningkatan kualitas pendidikan, menciptakan kondisi kerja yang harmonis bagi semua pemangku kepentingan, memastikan tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, serta memobilisasi upaya-upaya untuk meningkatkan pemahaman keagamaan.

Pendirian pondok pesantren tidak dapat dipisahkan dari penyebaran ajaran Islam di seluruh nusantara. Menurut Karel A. Steenberink, seorang peneliti Belanda, asal-usul sistem pendidikan pondok pesantren dapat dikaitkan dengan dua ideologi yang berlaku: pertama, tradisi Hindu, dan kemudian, tradisi dunia Islam dan Arab.¹

Hipotesis awal menyatakan bahwa pesantren muncul dari tradisi Hindu, menyatakan bahwa dalam dunia Islam, sistem pendidikan pondok tidak ada. Sebagai gantinya, para siswa tinggal di lokasi yang tetap dan dekat dengan guru mereka. Penghormatan santri kepada kyai, sifat hubungan santri-kyai yang tidak didasarkan pada uang, sifat pengajaran yang murni religius, dan pemberian tanah oleh negara kepada para guru dan pendeta. Lebih jauh lagi, ketiadaan pesantren di negara-negara Islam merupakan indikasi dari prinsip non-Islam.²

Penulis artikel kedua menyatakan bahwa pendirian sekolah berasrama dapat ditelusuri kembali ke era Abbasiyah di dunia Islam. Untuk mendukung

¹ Mega Surya Oktaviana, Ahmad Haromaini, and Nur Halimah, "Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren Babus Salam Karawaci Kota Tangerang," *Tarbawi : Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2022).

² Adi Anshari, "Strategi Rekonstruksi Ekonomi Pesantren Masa Depan," *Ittihad* 14, no. 25 (2016), <https://doi.org/10.18592/ittihad.v14i25.859>.

pernyataan ini, penulis menyajikan bukti yang menunjukkan bahwa model pendidikan asrama sudah ada pada masa itu.

Selain itu, model pembelajaran individual, seperti sorogan, serta sistem pedagogis yang dimulai dengan studi morfologi bahasa Arab, juga diidentifikasi di Baghdad ketika kota ini menjadi pusat pemerintahan Islam. Demikian pula, praktik penyerahan tanah wakaf dari penguasa kepada otoritas keagamaan untuk pendirian pusat keagamaan juga didokumentasikan di Baghdad.³

Sosok Nabi Muhammad (SAW) dianggap sebagai teladan kesempurnaan manusia dan lambang keunggulan pedagogis. Beliau tidak hanya mendidik dan memberikan bimbingan, tetapi juga menunjukkan jalan ke depan. Ajarannya begitu memikat dan menginspirasi sehingga tidak hanya memberikan pengetahuan dan kesadaran, tetapi juga menanamkan nilai-nilai yang memfasilitasi transformasi pribadi. Nabi Muhammad (SAW) dianggap sebagai penjaga dan pemegang otoritas tradisi Islam. Dalam konteks pendidikan, beliau dipandang sebagai kekuatan penuntun yang mencerahkan dan mengasuh para pengikutnya, membantu mereka untuk melampaui keterbatasan ketidaktahuan, keterbelakangan, dan kemerosotan spiritual. Ajaran kebebasan bagi orang-orang yang tertindas, disertai dengan pengingat akan hak-hak dan tanggung jawab yang sesuai, memiliki tujuan untuk menumbuhkan literasi politik. Hal ini dapat dicapai dengan mendorong partisipasi dalam proses pengambilan keputusan di

³ Oktaviana, Haromaini, and Halimah, "Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren Babus Salam Karawaci Kota Tangerang."

tingkat masyarakat dan negara. Hasilnya adalah penguatan masyarakat yang bersangkutan, yang pada gilirannya memastikan perlindungan hak-hak mereka.⁴

Sebelum munculnya Islam di dunia berbahasa Arab, bangsa Arab telah mengembangkan sistem pendidikan. Mereka dapat membaca dan menulis, dan telah mendirikan lembaga-lembaga yang didedikasikan untuk pengajaran membaca dan menulis. Lembaga-lembaga ini masih belum sempurna, tetapi mereka meletakkan dasar-dasar untuk pengembangan sistem pendidikan yang lebih canggih di kemudian hari. Hal ini terus berlanjut hingga kedatangan Islam, ketika proses pendidikan sebagian besar bersifat organik. Ketika individu yang bisa membaca bertemu dengan mereka yang tidak bisa membaca, proses belajar mengajar secara alamiah akan terjadi. Interaksi semacam itu dapat terjadi kapan saja dan di mana saja. Namun, sesi ini biasanya terjadi di rumah-rumah para pengajar atau di masjid. Sebagai contoh, proses belajar mengajar yang berlangsung di domisili Al Arqam Ibnu Al Arqam.⁵

Pada saat masuknya agama Islam, penduduk Makkah yang dapat membaca dan menulis kurang lebih berjumlah 17 orang. Mengingat jumlah orang yang bisa membaca dan menulis yang relatif terbatas dan peran mereka sebagai sekretaris Nabi Muhammad, maka perlu mempekerjakan non-Muslim, yang dikenal sebagai dzimmi, untuk memberikan pengajaran dasar-dasar membaca dan menulis di kuttab⁶. Kepada penduduk Muslim di Mekah⁷.

⁴ Ibnu Rusydi, "Paradigma Pendidikan Agama Integratif-Transformatif," *Jurnal Pendidikan Islam* I, no. 1 (2012).

⁵ Jumari, "Memperbincang Esensi Ilmu Pendidikan Islam," *Widya Balina* 3, no. 6 (2018).

⁶ Suwito, "Sejarah Sosial Pendidikan Islam," *Tadarus: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2019).

⁷ Dahlan, "Ensiklopedi Hukum Islam," *IQTISHADIA: Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah* 3, no. 2 (2011).

Selain itu, Rasulullah SAW menginstruksikan beberapa sahabat tertentu, termasuk Al-Hakam Ibn Sa'id, untuk melayani sebagai pendidik di sekolah Islam tradisional, atau kuttab, selama masa jabatannya di Madinah.⁸. Kurikulum yang diikuti di kuttab Madinah konsisten dengan apa yang diamati di Makkah. Kurikulum kuttab mengalami transformasi yang signifikan, dengan pelajaran membaca dan menulis menjadi fokus utama bagi para siswa. Kurikulum difokuskan pada studi puisi, atau syair, dan peribahasa Arab. Perlu dicatat bahwa pelajaran Al Qur'an tidak menjadi bagian dari kuttab, melainkan dilakukan di masjid-masjid dan rumah-rumah pribadi. Namun demikian, seiring berjalannya waktu, pengajaran Al Qur'an juga menjadi bagian dari kuttab. Keberadaan kuttab baca tulis dapat ditelusuri kembali ke masa-masa awal sejarah Islam, sebelum kedatangan Islam. Sebaliknya, kuttab yang mengajarkan Al-Qur'an baru muncul setelah turunnya wahyu kitab suci Islam. Namun demikian, jenis kuttab yang spesifik ini tidak muncul pada awal kemunculan Islam.

Meskipun fokus awal dari rencana pelajaran adalah menghafal Al-Qur'an, pada saat itu hanya ada beberapa orang yang telah menghafal Al-Qur'an, dan itu bukanlah praktik yang umum. Namun, seiring dengan semakin meluasnya pengaruh Islam, ruang lingkup pembelajaran diperluas tidak hanya sekedar menghafal, tetapi juga mencakup kemampuan membaca dan memahami Al Qur'an secara akurat dan efektif.

⁸ M Dalpen, "Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia," *Pola Pendidikan Islam Pada Masa Khulafaur Rasyidin*. Dalam S. Nizar (Ed.), 2016.

Seiring dengan berkembangnya wilayah di bawah pengaruh Islam, demikian pula proporsi penduduk yang memeluk Islam. Pada saat itu, kuttab, yang hanya menempati sebagian ruang di sudut-sudut kediaman seorang guru, tidak lagi memadai untuk melayani jumlah murid yang terus bertambah. Akibatnya, tempat pengajaran meluas ke sudut-sudut tempat ibadah Islam atau ruangan-ruangan yang berhubungan langsung dengan tempat ibadah tersebut, yang kemudian disebut sebagai suffah. Beberapa ahli berpendapat bahwa suffah merupakan contoh awal dari sebuah universitas Islam.⁹

Masjid di Madinah, yang dibangun oleh Nabi Muhammad SAW, merupakan bangunan multifungsi. Berbeda dengan fungsinya saat ini sebagai pusat ibadah, masjid ini juga berfungsi sebagai tempat pendidikan, mirip dengan institusi akademik. Selain itu, masjid ini juga menyediakan tempat bagi mereka yang kurang beruntung, termasuk para sahabat Nabi yang kemudian dikenal sebagai ahl al Suffah/ashab al Suffah. Dalam konteks masjid, studi Al-Qur'an dilakukan, seperti halnya melakukan rihlah (perjalanan ilmiah) ke seluruh penjuru dunia dengan tujuan untuk menyebarkan ajaran-ajaran Al-Qur'an.¹⁰

Terlepas dari perbedaan-perbedaan yang disebutkan di atas dalam hal asal-usul tradisi yang disebutkan di atas, pondok pesantren merupakan lembaga pembelajaran tertua yang masih ada di Indonesia. Dapat dikatakan bahwa pondok pesantren merupakan warisan budaya nenek moyang Indonesia. Konsep sekolah berasrama tradisional Indonesia merupakan fenomena unik khas

⁹ Nur Laila Zhulaikah, "Pendidikan Karakter : Strategi Guru Dalam Pembentukan Karakter Nubuwwah Pada Siswa Di Aqobah International School Jombang," *Muta'allim: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.18860/mjpai.v1i2.1321>.

¹⁰ Zhulaikah.

Indonesia. Menurut tradisi, Sultan Maulana Malik Ishaq bin Abdul Syukur, pendiri Wali Songo, adalah orang pertama yang menerapkan sistem sekolah berdasarkan tempat tinggal. Maulana Malik Ibrahim, yang juga dikenal sebagai Sunan Gresik, menarik jumlah pengikut yang terus meningkat, sampai-sampai tempat tinggalnya tidak dapat lagi menampung para siswa yang datang untuk belajar Islam. Maulana Malik Ibrahim, yang juga dikenal sebagai Kakek Bantal, kemudian terdorong untuk membangun sebuah bangunan untuk tempat belajar para muridnya. Inilah cikal bakal pesantren di Indonesia.¹¹

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, yang lebih sering disebut sebagai globalisasi, telah memberikan dampak yang luas terhadap berbagai bidang di masyarakat, yang secara kolektif membentuk kembali tatanan peradaban manusia. Pesatnya kemajuan yang menyentuh semua lini kehidupan masyarakat telah menghasilkan dinamika yang kompleks, yang pada gilirannya menimbulkan perubahan yang cepat dan berkembangnya berbagai tuntutan masyarakat. Termasuk di dalamnya tuntutan terhadap lembaga pendidikan Islam dan pondok pesantren. Agar tidak tertinggal akibat perkembangan tersebut, pondok pesantren harus meresponnya dengan serius, cerdas dan inovatif, dengan tetap peka terhadap perkembangan dan tetap mempertahankan ciri khas yang menjadi keunikan pondok pesantren. Hal ini sejalan dengan paradigma manhaji al muhafadzatu 'ala al qadimis al shalih wa al akhdzu bi al jadidil al ashlah, yang dapat diterjemahkan sebagai komitmen untuk mempertahankan nilai-nilai dan

¹¹ Rodiyah and Hefika Juipa Beta, "Sejarah Dakwah Dan Metode Dakwah Walisongo Di Indonesia," *DAWUH: Islamic Communication Journal* 3, no. 1 (2022).

praktik-praktik tradisional yang telah terbukti bermanfaat, sementara juga merangkul pendekatan-pendekatan baru yang lebih baik.

Sangat penting bagi pondok pesantren untuk terus melakukan modifikasi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang. Sejumlah besar pondok pesantren telah menerapkan modifikasi pada institusi, sumber daya manusia dan manajemen kurikulum pembelajaran mereka untuk menjawab tantangan-tantangan ini. Di satu sisi, pesantren harus mempertahankan posisinya sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, dengan landasan kultural yang kuat dalam tradisi Islam dan keindonesiaan. Di sisi lain, ia tidak boleh tertinggal dalam proses globalisasi, dan juga harus berada di garis depan globalisasi, yaitu dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Pondok pesantren sering menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada penanaman semangat keikhlasan, kesukarelaan, dan pengabdian pada kehendak Ilahi, yang biasa dikenal dengan istilah 'lillahi ta'ala'. Konsep ini menjiwai sebagian besar kegiatan di pesantren. Namun, di masa lalu, konsep ini sering kali tidak disertai dengan kemampuan manajemen organisasi yang profesional, yang mengakibatkan sejumlah kelemahan.

Konsep manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren harus diadaptasi untuk mengakomodasi perubahan cepat yang terjadi dalam konteks global kontemporer. Idealisme 'lillahi ta'ala' harus diselaraskan dengan semangat profesionalisme yang tinggi sehingga menghasilkan kombinasi yang ideal dan komprehensif, yaitu idealisme-profesionalisme. Kombinasi konsep manajemen

pengembangan sumber daya manusia yang ideal ini diharapkan mampu menjaga eksistensi pondok pesantren, sekaligus meningkatkan daya saing di pasar global. Kombinasi tersebut dapat menghasilkan kerangka konseptual manajemen pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren yang berorientasi pada keunggulan karakter.

Di Indonesia kontemporer, salah satu bentuk pendidikan Islam yang paling menonjol adalah pesantren¹². Hingga saat ini, terdapat 67 pondok pesantren di Provinsi Papua Barat Daya. Berikut ini adalah rincian dari masing-masing pondok pesantren tersebut:

Tabel 1.1

Sebuah analisis geografis tentang lembaga pendidikan di Provinsi Papua Barat Daya, dengan fokus khusus pada pesantren.

NO.	DAFTAR SEBARAN	JUMLAH PONDOK PESANTREN
1.	Sorong	27
2.	Manokwari	11
3.	Sorong Selatan	3
4.	Raja Ampat	10
5.	Teluk Bintuni	1
6.	Kota Sorong	15

Sumber : Berikut ini adalah data mengenai pondok pesantren di Provinsi Papua Barat, yang dihimpun oleh Kantor Pemerintah Daerah Provinsi Papua Barat Daya pada tahun 2023.

¹² Mochammad Said, "Strategi Coping Santri Baru : Studi Kasus Di Ponpes Al-Amin Mojokerto," *SEMINAR PSIKOLOGI & KEMANUSIAAN*, 2018.

Sejalan dengan intensifikasi proses sosial dan ekonomi, madrasah telah mengalami transformasi yang signifikan dalam hal lokasi fisik, gaya arsitektur, pendekatan pedagogis, orientasi strategis, dan isi kurikulumnya. Madrasah telah berkembang jauh dari bentuk tradisionalnya, yang dianggap oleh banyak orang sebagai lembaga yang relatif sederhana. Pesantren telah mengalami perubahan dan kemajuan yang signifikan dalam segala aspek seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan umat manusia dan peradaban yang lebih luas di mana pesantren itu berada¹³.

1. Sebuah pesantren yang mempertahankan integritas misi pendiriannya sebagai lembaga pendidikan tinggi di bidang studi Islam. Kurikulum di pesantren ini secara eksklusif terdiri dari teks-teks keagamaan, yang diambil dari kitab-kitab berbahasa Arab (kitab kuning) yang ditulis oleh para ulama dari abad pertengahan. Model pesantren seperti ini masih banyak dijumpai hingga saat ini, terbukti dengan adanya pondok pesantren Lirboyo di Kediri, Jawa Timur, beberapa pondok pesantren di daerah Sarang, Kabupaten Rejangk, Jawa Tengah, dan lain-lain.
2. Beberapa pesantren mengadopsi kurikulum yang mencakup materi umum, namun disusun sesuai dengan kebutuhan khusus lembaga dan tidak selaras dengan kurikulum nasional. Akibatnya, ijazah yang diberikan tidak diakui oleh pemerintah sebagai kualifikasi formal. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan umum di dalamnya, baik berbentuk

¹³ Jamal Ghofir and Khoiriyah, "Pluralisme Budaya Dalam Pendidikan Dakwah Islam Multikultural," *Busyro : Jurnal Dakwah Dan Komunikasi Islam* 3, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.55352/kpi.v3i2.582>.

madrasah (sekolah umum berciri khas Islam di dalam naungan Depag) maupun sekolah (sekolah umum di bawah Depdiknas) dalam berbagai jenjangnya, bahkan ada yang sampai Perguruan Tinggi yang tidak hanya meliputi fakultas-fakultas keagamaan melainkan juga fakultas-fakultas umum. Pesantren Tebu Ireng di Jombang Jawa Timur adalah contohnya.

3. Pesantren adalah sekolah asrama untuk siswa yang belajar agama Islam, di mana para siswa mengejar studi mereka di sekolah atau perguruan tinggi di luar pesantren. Dalam model pesantren ini, pendidikan agama diberikan di luar jam sekolah, sehingga semua siswa dapat berpartisipasi. Diperkirakan bahwa model pesantren ini adalah yang terbesar dalam hal jumlah siswa yang dilayaninya.¹⁴

Pondok pesantren di Provinsi Papua Barat yang tersebar di delapan kabupaten/kota dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa tipologi pondok pesantren sebagai berikut:

Pesantren yang menganut kurikulum yang didasarkan pada ajaran

Kutub Al Turats (kitab-kitab klasik dan abad pertengahan) dan kurang terpapar dengan pengetahuan modern. Pendekatan pedagogis yang berlaku di pesantren salaf ditandai dengan penggunaan metode sorogan, weton, bandongan, dan munadzarah (musyawarah). Sistem sorogan adalah metode membaca secara individual, di mana seorang murid (nyorog) menghadap guru dan membaca bagian-bagian tertentu dari sebuah buku di bawah

¹⁴ Abdurrahman. Dkk Mas'ud, *Dinamika Pesantren Dan Madrasah, Yogyakarta ; Pustaka Pelajar*, 2002.

bimbingan guru. Murid kemudian mengulangi bagian-bagian ini sampai mereka menguasainya. Dalam praktiknya, murid akan mendekati guru, yang akan membaca kitab kuning dan menerjemahkannya ke dalam bahasa ibu murid (misalnya bahasa Sunda, Jawa, atau Madura). Selanjutnya, murid mengulangi dan menerjemahkan kata-kata yang sama persis dengan yang diucapkan guru. Sistem penerjemahan dirancang sedemikian rupa sehingga siswa dapat dengan mudah memahami arti dan fungsi kata-kata dalam rangkaian kalimat bahasa Arab.

Sistem sorogan memberikan kesempatan kepada setiap santri untuk menerima pengajaran langsung dari kyai atau wakil kyai yang ditunjuk. Sistem sorogan memungkinkan kyai untuk memberikan bimbingan, pengawasan dan penilaian terhadap kemampuan siswa. Pendekatan ini telah terbukti sangat efektif dalam mendorong peningkatan kualitas santri. Dalam perspektif ilmu pendidikan modern, pendekatan ini disebut sebagai metode belajar mandiri. Hal ini disebabkan karena dalam sistem ini, hubungan antara santri dan kiai diwarnai dengan keakraban dan rasa saling menghargai yang tinggi. Kiai berperan sebagai ahli materi pelajaran, yang memiliki pengetahuan yang komprehensif tentang materi yang akan disampaikan, sementara santri memikul tanggung jawab untuk melakukan studi dan persiapan secara mandiri. Selanjutnya, kiai dan santri terlibat dalam dialog langsung mengenai materi yang akan dibahas.

Weton adalah pengajian yang diprakarsai oleh kiai, yang menentukan tempat, waktu, dan terutama kitab yang akan dipelajari. Istilah

'weton' berasal dari bahasa Jawa yang berarti pengajian yang dilakukan secara periodik atau berdasarkan waktu. Pengajian weton tidak dilakukan setiap hari, namun dilakukan pada waktu-waktu tertentu, seperti setiap selesai salat Jumat.

Istilah “bandongan” berasal dari bahasa Jawa yang berarti “memperhatikan” atau “mendengarkan”. Bandongan merupakan pendekatan pedagogis utama yang digunakan dalam sistem pendidikan pesantren. Mayoritas pesantren, terutama yang berskala besar, menyelenggarakan berbagai kelas bandongan (halaqoh) untuk pengajaran kitab-kitab di semua tingkatan, dari tingkat dasar hingga tingkat lanjut, yang diadakan setiap hari (kecuali hari Jumat), mulai dari pagi hari setelah salat subuh hingga larut malam.

Sistem bandongan merupakan sistem transfer keilmuan atau proses belajar mengajar yang ada di pesantren salaf. Dalam sistem ini, kyai atau ustadz membacakan kitab, menerjemahkan, dan memberikan penjelasan.

Sementara para murid, atau santri, mendengarkan dengan penuh perhatian, mereka mencatat informasi yang disampaikan oleh kyai, yang sering kali kemudian memerintahkan santri senior untuk mengajar di halaqah. Para santri senior yang berperan sebagai pengajar ini disebut sebagai “ustad”, yang berarti “guru”. Istilah 'munadzarah' mengacu pada proses musyawarah atau diskusi. Para asatidz (guru) dibagi menjadi dua kategori: junior dan senior. Mereka yang berada di kategori senior menjadi anggota kelas musyawarah. Seorang guru senior yang telah mendapatkan pengalaman

melalui pengajaran kitab-kitab besar dapat diberikan gelar kiai muda. Metodologi yang digunakan dalam kelas musyawarah berbeda dengan yang digunakan dalam sistem bandongan atau sorogan. Dalam konteks ini, para santri diharuskan untuk melakukan studi mandiri terhadap teks-teks yang telah ditentukan. Kiai sendiri berperan sebagai pemimpin seminar, memandu kelas musyawarah melalui serangkaian pertanyaan dan jawaban, dengan sebagian besar wacana berpusat pada kitab-kitab klasik. Latihan ini dirancang untuk menilai kemampuan siswa dalam bidang studi Islam klasik, khususnya dalam analisis sumber-sumber argumentasi dalam teks-teks tersebut.

Pondok pesantren telah mengalami perubahan yang signifikan dalam merespon dinamika zaman yang terus berkembang. Banyak dari sekolah-sekolah ini, yang awalnya didirikan dengan sistem pendidikan Salafi yang ketat, telah mengalami transformasi, mengadopsi pendekatan madrasah diniyah takmiliyah baik secara parsial maupun secara penuh. Ada

banyak variasi dari model sekolah berasrama ini. Lembaga-lembaga ini menyediakan pendidikan formal, termasuk pendidikan pra-sekolah dasar (Raudlatul Athfal atau Taman Kanak-kanak), sekolah dasar (Madrasah Ibtidaiyah atau Sekolah Dasar), sekolah menengah (Madrasah Tsanawiyah atau Sekolah Menengah Pertama), dan pendidikan pascasekolah menengah (Madrasah Aliyah atau Sekolah Menengah Atas atau Sekolah Menengah Kejuruan), dan juga pendidikan di perguruan tinggi. Namun, mereka tetap mempertahankan madrasah diniyah takmiliyah atau madrasah diniyah non-

formal sebagai komponen integral dari kurikulum mereka. Beberapa sekolah telah sepenuhnya menghilangkan madrasah diniyah, dan mengadopsi model Dirasah Islamiyah yang mirip dengan model Mu'allimin.

Sebuah pondok pesantren yang menggabungkan pendidikan diniyah formal merupakan model yang unik, di mana lembaga tersebut menggabungkan atau bahkan menggabungkan program pendidikan diniyah dengan program pesantren. Dalam praktiknya, unit pendidikan tidak lagi diharuskan untuk mengkoordinasikan sinkronisasi berbagai program dan kegiatan pada waktu tertentu. Sebaliknya, mereka telah menjadi unit yang kohesif dan integratif dengan visi, misi, program, dan kegiatan yang terintegrasi.

Pembagian jam belajar tidak lagi didasarkan pada pembagian unit pendidikan secara tradisional, dengan pendidikan formal dimulai pada pukul 07.00 dan berakhir pada pukul 14.00, diikuti oleh madrasah diniyah dari pukul 16.00 hingga 21.00. Namun, pembagian jamnya bersifat integratif, mulai dari pukul 07:00 hingga 21:00 WIB. Kurikulumnya mencakup berbagai mata pelajaran, termasuk pelajaran agama, ilmu sosial, ilmu pengetahuan alam, humaniora, bahasa, dan pelatihan kejuruan.

Bagi mereka yang menganut ajaran Islam, internalisasi prinsip-prinsip akhlakul karimah akan bermanfaat dalam menumbuhkan dan mengembangkan kreativitas dan inovasi. Pendekatan seperti ini dijiwai oleh nilai kejujuran dan dibingkai dengan pertimbangan kesopanan, kesantunan, dan norma-norma budaya. Karakter dapat diartikan sebagai bekal

pandangan tentang berbagai jenis nilai moral, seperti kejujuran, kecerdasan, kepedulian, ketulusan, dan sebagainya. Karakter semacam ini harus ditumbuhkan sejak usia dini secara sistematis dan konsisten untuk memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangannya.

Berdasarkan hal tersebut di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana sumber daya manusia di pondok pesantren di Provinsi Papua Barat Daya dapat dikembangkan dengan cara yang berorientasi pada keunggulan karakter. Penting untuk dicatat bahwa pondok pesantren di Provinsi Papua Barat Daya memiliki populasi santri yang cukup besar, yang akan berdampak pada generasi pemimpin masa depan baik di sektor formal maupun non-formal, khususnya di Provinsi Papua Barat Daya. Semakin besar kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan pondok pesantren, semakin mengindikasikan bahwa pondok pesantren mampu memenuhi dan merespon kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan fakta bahwa beberapa sekolah berasrama lain tampak beroperasi secara paralel, sementara yang lain bahkan sudah tidak ada lagi karena kurangnya peminat. Beberapa sekolah berasrama yang memiliki peminat yang signifikan dan terus mendapatkan kepercayaan besar dari masyarakat menerapkan strategi pengembangan sumber daya manusia yang berbeda, namun mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang sama.

Awalnya dirancang sebagai sekolah berasrama, lembaga-lembaga ini telah banyak diadopsi oleh sistem pendidikan formal, dengan berbagai

modifikasi dan pengembangan sumber daya manusia, karena dianggap efektif dalam membentuk karakter siswa.

Ciri khas sekolah berasrama adalah adanya pengasuh, atau urobbi, serta tokoh-tokoh lain seperti kyai, buyai, ajengan, tua guru, dan sebutan lain yang serupa. Guru adalah panutan bagi para santri, yang bertindak sebagai sumber bimbingan dan inspirasi bagi mereka sepanjang hari.

Budaya pesantren yang khas dan memiliki ciri khas tersendiri sering disebut sebagai subkultur. Hal ini memainkan peran penting dalam membentuk karakter sumber daya manusianya. Berdasarkan fakta-fakta tersebut di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian ilmiah dengan judul: Investigasi terhadap praktik manajemen pengembangan sumber daya manusia yang digunakan oleh pondok pesantren di Provinsi Papua Barat Daya, dengan fokus khusus pada penanaman keunggulan karakter.

B. Bidang penelitian prioritas

Fokus penelitian dalam Disertasi ini adalah pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis karakter di lembaga pendidikan, khususnya di MAN Insan Cendekia Sorong dan Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz. Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis Implementasi Pengembangan SDM: Meneliti bagaimana pengembangan SDM dilakukan di kedua lembaga pendidikan tersebut, termasuk metode dan strategi yang digunakan dalam proses rekrutmen, motivasi, monitoring, dan pelatihan.

2. **Evaluasi Efektivitas Program:** Mengukur efektivitas program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan, serta dampaknya terhadap peningkatan keilmuan, keterampilan, dan sikap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
3. **Identifikasi Dukungan dan Sumber Daya:** Mengidentifikasi dukungan yang diterima dari pemerintah, sekolah, dan lembaga terkait dalam pelaksanaan pengembangan SDM, serta bentuk-bentuk implementasi yang dilakukan.
4. **Pengembangan Karakter:** Meneliti bagaimana pengembangan karakter diintegrasikan dalam program pengembangan SDM, serta pengaruhnya terhadap pembentukan kepribadian dan etika kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
5. **Perbandingan antara Lembaga:** Membandingkan praktik pengembangan SDM di MAN Insan Cendekia Sorong dan Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz untuk menemukan keunggulan dan tantangan yang dihadapi masing-masing lembaga.

Dengan fokus ini, penelitian bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai pengembangan SDM dalam konteks pendidikan Islam dan kontribusinya terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. **Mengidentifikasi dan Menganalisis:** Survei ini bertujuan mengidentifikasi, menganalisis Proses pengembangan sumber daya manusia, mulai dari tahap perencanaan awal hingga implementasi dan

evaluasi program. (SDM) Tujuannya adalah untuk mendorong pengembangan karakter yang patut diteladani dalam konteks pesantren.

2. **Mendeskripsikan Sumber Daya Manusia:** Penelitian ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan karakter dapat dikembangkan di pondok pesantren, khususnya di Provinsi Papua Barat Daya.
3. **Memberikan Gambaran tentang Manajemen SDM:** Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang manajemen SDM yang efektif dalam konteks pendidikan pesantren dan bagaimana hal tersebut dapat berkontribusi pada pengembangan karakter santri.
4. **Menemukan Strategi Pengembangan:** Penelitian ini bertujuan untuk menemukan strategi dan praktik terbaik dalam pengembangan karakter di pondok pesantren, serta dampaknya terhadap hasil pendidikan dan perkembangan santri.

Dengan tujuan-tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan pendidikan karakter di pondok pesantren.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dapat dibagi menjadi dua kategori utama: manfaat teoretis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoretis

- a) **Pengayaan Ilmu Pengetahuan:** Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan Islam, khususnya mengenai kepemimpinan spiritual dan pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren.
- b) **Kontribusi terhadap Teori Manajemen SDM:** Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap teori-teori manajemen sumber daya manusia yang ada, dengan memasukkan konsep spiritualitas kiai dan sistem rekrutmen yang berbasis pada nilai-nilai keagamaan.
- c) **Peningkatan Pemahaman tentang Karakter:** Penelitian ini dapat membantu dalam memahami lebih dalam tentang pentingnya pengembangan karakter dalam konteks pendidikan, serta bagaimana karakter dapat diintegrasikan dalam manajemen pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- a) **Bagi Pengelola Pondok Pesantren:** Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan dan panduan bagi pengelola pondok pesantren dalam merancang dan melaksanakan program pengembangan SDM yang berorientasi pada keunggulan karakter.
- b) **Bagi Pendidik:** Penelitian ini dapat memberikan informasi dan strategi bagi pendidik dalam mengimplementasikan pendidikan karakter di kelas, sehingga dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik bagi santri.

- c) **Bagi Santri:** Dengan adanya pengembangan karakter yang baik, santri diharapkan dapat menjadi individu yang lebih baik, tidak hanya dalam aspek akademis tetapi juga dalam akhlak dan perilaku sehari-hari.
- d) **Bagi Peneliti Lain:** Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan studi lebih lanjut tentang manajemen pendidikan dan pengembangan karakter di lembaga pendidikan Islam.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak positif yang luas, baik dalam konteks akademis maupun praktis, untuk pengembangan pendidikan di pondok pesantren.

E. Definisi Istilah

1. Pengembangan manajemen adalah program yang bertujuan untuk mendorong para manajer dan calon manajer untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Program ini juga bertujuan untuk meningkatkan tanggung jawab manajer dalam organisasi.
2. Sumber daya manusia Adalah pengurus pesantren yang terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan yang direkrut, dididik dan diberikan kompensasi oleh pesantren. Mereka menggerakkan program pesantren dalam mencapai tujuannya.
3. Manajemen karakter atau pendidikan karakter adalah proses membina, memperbaiki, atau membentuk sifat, watak, dan akhlak seseorang.

Dengan demikian yang dimaksud kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan SDM adalah kemampuan kiai mengilhami,

mempengaruhi, dan menggerakkan pengurus pesantren dalam memberikan layanan untuk mencapai performa pesantren.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan Disertasi dalam penulisan ini secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

Fokus penelitian ini adalah “Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Karakter (Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong)” Untuk mencapai tujuan tersebut, sistematika pembahasan dalam penelitian ini dimulai dengan pendahuluan dan dilanjutkan dengan landasan teori dan metode penelitian yang digunakan. Bab selanjutnya membahas hasil penelitian dan kesimpulan. Lebih tepatnya, pembahasan penelitian ini berlangsung dalam sistem berikut ini :

Bab satu merupakan pendahuluan yang dimaksudkan untuk memberi gambaran awal tentang penelitian. Yang mencakup apa dan mengapa dilakukan penelitian. Bab ini berisi Kontek Penelitian, Tujuan Penelitian, manfaat Penelitian dan Definisi Istilah.

Bab dua Kajian Pustaka, pada bab ini meliputi Penelitian Terdahulu, Kajian Teori dan Kerangka Konseptual.

Bab tiga metode penelitian, pada bab ini terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, keadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian.

Bab empat paparan paparan data dan analisis data, pada bab ini terdiri dari paparan data dan analisis data dan temuan penelitian.

Bab lima pembahasan, pada bab ini peneliti mendeskripsikan hasil implementasi Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Karakter (Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong).

Bab enam penutup, pada bab ini merupakan bab akhir yang berisikan kesimpulan dan saran.

G. Preposisi Penelitian

Preposisi dalam penelitian ini merujuk pada pernyataan atau asumsi yang menjadi dasar untuk pengembangan hipotesis dan analisis lebih lanjut. Berikut adalah beberapa preposisi yang mungkin terdapat dalam penelitian ini:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Karakter:

Terdapat asumsi bahwa pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren yang berorientasi pada keunggulan karakter dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pembentukan akhlak santri.

2. Peran Kiai dalam Manajemen SDM:

Preposisi bahwa kepemimpinan spiritual kiai memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren, yang berdampak pada efektivitas program pendidikan.

3. **Keterkaitan antara Manajemen dan Karakter:** Terdapat hubungan yang positif antara manajemen pengembangan sumber daya manusia yang baik dan pengembangan karakter santri, yang dapat berkontribusi pada keberhasilan lembaga pendidikan.
4. **Metode Kualitatif sebagai Pendekatan yang Efektif:** Preposisi bahwa pendekatan kualitatif dalam penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika pengembangan SDM dan karakter di pondok pesantren.
5. **Evaluasi sebagai Proses Penting:** Asumsi bahwa evaluasi yang sistematis terhadap program pengembangan sumber daya manusia dapat membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan di masa depan.

Preposisi ini berfungsi sebagai landasan untuk analisis dan interpretasi data yang diperoleh selama penelitian, serta membantu dalam merumuskan kesimpulan dan rekomendasi yang relevan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan eksplorasi peneliti, terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini ditemukan beberapa penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian Terdahulu Tentang Manajemen Pengembangan SDM Berbasis Karakter

Pada bagian ini peneliti mengemukakan beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai upaya memposisikan fokus penelitian. Beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebagai berikut:

Moh. Khoiri, dalam penelitiannya menekankan pada pengelolaan pesantren dalam membangun semangat kenabian santri, Hasil penelitiannya adalah Membangun semangat kenabian santri adalah sebagai tujuan

idealistik pondok pesantren dan merupakan misi utama di dalam pengembangan pondok pesantren Berpeluang menjadi salah satu alternatif jawaban ummat Islam dalam memecahkan masalah sosial termasuk problem lingkungan hidup. Pesantren An Nuqayah Guluk – Guluk Sumenep Madura merupakan pesantren komprehensif yang tetap mampu mempertahankan ciri tradisionalnya dan menerima adanyamodernisasi baik dibidang pendidikan maupun bidang sosial. Dalam menghadapi masalah social sikapnya sangat reseptif (menerima) dan adaatif (menyesuaikan)

dengan tuntutan perkembangan masyarakat dan pembangunan, bahkan dalam beberapa hal pesantren ini bersikap proaktif, misalnya dalam upayanya meningkatkan pendapatan masyarakat¹⁵. Pondok Pesantren Darul „Ulum Jombang. Kajian tentang pesantren juga pernah dilakukan oleh Abdurrahman Wahid dalam Bunga Rampai Pesantren dan Menggerakkan Tradisi: Esai-esai Pesantren. M. Dawam Raharjo dalam Pergulatan Dunia Pesantren.

Berbeda dengan beberapa hasil penelitian disertasi seputar pondok pesantren dan karya tulis ilmiah seputar isu-isu kontemporer pondok pesantren di atas, penulis dalam penelitian disertasi ini mencoba memfokuskan penelitiannya pada Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Papua Barat Daya. Penelitian semacam ini tidak didapatkan dalam penelitian - penelitian yang ada sehingga penelitian ini tentunya sangat menarik untuk dikaji dan ditelaah lebih jauh, fokus dan komprehensif agar mendapatkan suatu gambaran bagaimana Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan Karakter di Pondok Pesantren Provinsi Papua Barat Daya, berhasil membangun karakter peserta didik (santri) dengan karakteristiknya masing-masing yang khas, sehingga menjadi semacam diskursus dan rujukan ilmiah bagi manajemen pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren yang berorientasi pada keunggulan karakter.

¹⁵ Bahri Ghazali, "Pesantren Berwawasan Lingkungan," Jakarta : Prasasti, 2003.

Abdul, Aziz (2021) Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Karakter Di Pondok Pesantren Provinsi Lampung; Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menemukan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Lampung. Keunggulan karakter meliputi pengetahuan tentang moral (moral knowing), sikap moral (moral feeling), dan perilaku moral (moral behavior). tiga pilar karakter ini akan melahirkan kebiasaan dalam pikiran, hati dan tindakan. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, data yang dikumpulkan berasal dari catatan lapangan hasil pengamatan langsung, naskah hasil wawancara, dokumen lembaga, dokumen pribadi, risalah rapat, memo, dan dokumen resmi lainnya. Sedangkan metodenya fenomenologis, data bukan berdasarkan apa yang dipikirkan oleh peneliti tetapi berdasarkan sebagaimana adanya dilapangan, yang terjadi, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh partisipan/sumber data. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh temuan, perencanaan pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren meliputi analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren meliputi pendidikan seperti pengajian rutin, pembinaan rutin, lokakarya, sarasehan, workshop, seminar, studi banding dan tawajjuh thariqoh, dan pelatihan seperti qiyamul lail, shalat lima waktu, dzikir rutin, tahsin dan tahfidz Al Qur'an. Evaluasi pengembangan sumber daya manusia pondok pesantren dilaksanakan satu

bulan sekali, dua bulan sekali, tiga bulan sekali, akhir semester, akhir tahun pelajaran, bahkan setiap saat. Dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi selalu yang menjadi pertimbangan utama adalah keunggulan karakter, yaitu karakter moral yang meliputi amanah, jujur, tanggung jawab, ikhlas, santun, qana'ah, loyal, militan dst.

Manajemen Pendidikan Karakter Sekolah Islam Terpadu Berbasis Pesantren Nizarani Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimanakah Manajemen Pendidikan Karakter Sekolah Islam Terpadu Berbasis Pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data diperoleh dari Kepala Sekolah, Kurikulum, Kesiswaan, guru dan Ketua OP3RU. Data ini dianalisis dengan menggunakan teknik content analysis. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut 1) Perencanaan pendidikan karakter di SMA IT Raudhatul Ulum melalui rapat pengurus sekolah dan rapat dewan guru yang membahas program kegiatan harian, bulanan dan tahunan baik formal maupun non formal yang disusun berlandaskan kurikulum Pendidikan Nasional, JSIT dan Pesantren; 2) Pengorganisasian pendidikan karakter dilakukan oleh Sekolah di bawah tanggung jawab utama bidang Kurikulum dan Kesiswaan; 3) Bentuk pelaksanaannya dengan pengembangan kurikulum yang terdiri dari pengintegrasian dalam pembelajaran, program sekolah, pembiasaan dan keteladanan; 4) Pengontrolan dilakukan oleh semua unsur yang ada di sekolah baik kegiatan harian, mingguan, bulanan dan tahunan. Bentuk

evaluasinya melalui rapat pengurus dan guru, Laporan Bulanan Pengurus Sekolah dan Raport.

Manajemen Pengembangan Sdm Di Pondok Pesantren As-Syafaah Kebonsari Jember Abdul Mu'is Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren As-Syafaah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Bentuk data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh dari informan dan dokumen pendukung. Analisis data dilakukan dalam beberapa tahap menurut teori Miles, Huberman dan Saldana, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia analisis kualitas dan kuantitas, (2) pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan, dan pembentukan budaya pesantren; (3) evaluasi pengembangan sumber daya manusia dititikberatkan pada perubahan sikap dan perilaku dalam menjalankan peran dan tanggung jawab.

Pendidikan Karakter Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Berdaya Saing Menuju Indonesia Emas 2045 Unang Sudarma Artikel ini bertujuan untuk mengungkapkan peran penting pendidikan karakter dalam mewujudkan sumber daya manusia berdaya saing menuju Indonesia Emas 2045. Karakter yang dibangun meliputi sikap religius, nasionalis, integritas,

mandiri dan gotong royong. Metode riset yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah kajian literatur (literature review). Hasil riset menggambarkan bahwa pendidikan karakter dapat dijadikan sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia di Indonesia. Pendidikan karakter merupakan upaya yang dilakukan dengan sengaja untuk membantu seseorang dalam memahami serta bertindak sesuai dengan nilai etika. Sumber daya manusia di masa depan harus dapat diterima dan sanggup bersaing bersama tenaga kerja global. Dengan pendidikan karakter, generasi emas 2045 dapat dipersiapkan dan diyakini memiliki daya saing.

Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Karakter Ni Wayan Ramini Santika Manajemen merupakan bagian penting dari kehidupan yang sekaligus membedakan manusia dengan makhluk hidup lainnya. Unsur manusia (Man) berkembang menjadi suatu bidang Ilmu Manajemen yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dua fungsi, yaitu

fungsi manajerial, dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental); dan fungsi operatif (teknis), dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini penting dilaksanakan yang disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi. Pendidikan Karakter memiliki esensi dan makna yang sama dengan pendidikan moral dan pendidikan akhlak. Prinsip-prinsip pendidikan karakter. Pendekatan Pendidikan Karakter. Pengembangan

Karakter, dikembangkan melalui tahapan pengetahuan (knowing), pelaksanaan (acting), dan kebiasaan (habit).

Membangun Sdm Bangsa Melalui Pendidikan Karakter Oleh: Jalaludin Bangsa Indonesia dewasa ini tengah mengalami semacam split personality, sejumlah peristiwa yang mengarah pada dekadensi moral menunjukkan bahwa bangsa ini telah hampir kehilangan jati dirinya sebagai bangsa yang dikenal beradab dan bermartabat. Sementara tradisi pendidikan tampak belum matang untuk memilih pendidikan karakter sebagai kinerja budaya dan religius dalam kehidupan masyarakat. Di tengah kondisi tersebut, pendidikan holistik berbasis karakter yang menekankan pada dimensi etis-religius menjadi relevan diterapkan. Pendidikan holistik merupakan filosofi pendidikan yang berangkat dari pemikiran bahwa pada dasarnya pendidikan individu dapat menemukan identitas, makna, dan nilai-nilai spiritual. Pendidikan moral ini dapat membentuk generasi bangsa yang memiliki karakter yang mengakar pada budaya dan nilai-nilai religius

bangsa, sebagaimana negeri Cina yang mampu melahirkan generasi handal justru dengan mengedepankan karakter dan tradisi bangsanya.

Peran Pendidikan Karakter Dalam Membentuk Sumber Daya Manusia Yang Berkompeten Untuk Membangun Negara Tio Kusuma Pendidikan merupakan bagian penting dalam perkembangan suatu Bangsa. Pendidikan memegang peran dalam pembentukan sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan memiliki kapasitas untuk mengurus negara. Pada saat ini, Indonesia memiliki tingkat kebutuhan yang sangat tinggi akan

pendidikan, terutama pendidikan karakter. Sebab, banyak terjadi kasus-kasus yang berkaitan dengan moralitas atau perilaku yang tidak etis. Misalnya korupsi, tindakan kekerasan, dan sopan santun. Penelitian ini menggunakan metode literature review, mengumpulkan data-data yang relevan untuk membahas masalah di atas. Hasil yang didapatkan yang pertama adalah pendidikan karakter dapat diterapkan dengan digabungkan model pendidikan yang lainnya, seperti pendidikan multikultural dan pendidikan seni budaya. Kedua yaitu pendidikan karakter memiliki peran yang penting untuk mengatasi masalah yang ada di Indonesia. Karakter menjadi dasar utama dalam membangun hubungan antar manusia dan lingkungan. Apabila hubungan tersebut terjalin dengan baik, maka akan menciptakan sumber daya manusia yang mandiri, tanggung jawab, dan mampu bersaing di skala internasional. Dengan begitu bisa meningkatkan perekonomian dan nilai sosial negara. Selain itu, pendidikan karakter bisa menjadi fasilitator untuk melestarikan kearifan lokal. Menanamkan pada generasi baru agar tetap lestari dan hilang dimakan oleh waktu.

Manajemen Sekolah Berbasis Karakter Asep Saepul Hidayat Pada hakekatnya Pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dan mencerdaskan kehidupan bangsa, secara operasional pendidikan bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berwatak, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta

bertanggung jawab. Oleh karena itu dibutuhkan sistem pendidikan dan manajemen sekolah yang mengarah proses pada pembentukan karakter peserta didik. Secara rasional, pendidikan berbasis karakter sangat penting untuk segera diimplementasikan, oleh karena itu isu sentral yang dikaji dalam penulisan berkenaan dengan strategi, kesiapan SDM, indikator keberhasilan, desain implementasi, strategi evaluasi, hambatan dan komponen kebijakan yang dibutuhkan. Penulisan ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus pada dua sekolah dasar di wilayah kabupaten Garut, dan menghasilkan kajian sebagai berikut : (1) Strategi implementasi manajemen sekolah berbasis karakter mencakup strategi aspek : Efisiensi Input; Efektivitas Process;) Produktivitas Output; Relevansi Outcome; (2) Hal penting dalam upaya mempersiapkan potensi SDM adalah peningkatan kompetensi spiritual karakter personal; (3) Indikator keberhasilan implementasi manajemen sekolah berbasis karakter ini yang mencakup keberhasilan proses dan hasil pada semua aspek komponen manajemen; (4) Desain harus disesuaikan dengan kondia, target dan tujuan; (5) Strategi evaluasi, dilakukan dua tahapan, yakni tahapan evaluasi diri dan tindak lanjut perbaikan; (6) Hambatan terbesar adalah lemahnya komitmen dan potensi karakter pada personal; (7) Komponen-komponen penting pada rumusan kebijakan.

Rahayu, Vina Resa Fitri and Arifin, Zainal (2020) Manajemen Sumber Daya Manusia pada Satuan Tugas Penguatan Pendidikan Karakter (SATGAS PPK) Kabupaten Sukabumi Penelitian ini bertujuan untuk

mengungkapkan (1) manajemen sumber daya manusia, (2) faktor pendukung dalam manajemen sumber daya manusia, dan (3) faktor penghambat dalam manajemen sumber daya manusia pada Satuan Tugas Penguatan Pendidikan Karakter (SATGAS PPK) Kabupaten Sukabumi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan studi dokumen. Sumber data pada penelitian ini adalah ketua umum SATGAS PPK, ketua harian SATGAS PPK, perwakilan anggota SATGAS PPK, lembaga mitra SATGAS PPK, dan perwakilan siswa SMP. Analisis data yang digunakan adalah analisis data interaktif yang dikembangkan Miles, Huberman & Saldana yang meliputi (1) pengumpulan data, (2) kondensasi data, (3) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan/verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) penentuan kebutuhan SDM SATGAS PPK dilakukan dengan beberapa tahap yakni analisis lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sukabumi, penetapan tujuan dan strategi, identifikasi kebutuhan sumber daya manusia, identifikasi ketersediaan sumber daya manusia internal dan eksternal, dan penentuan sumber daya manusia SATGAS PPK secara kualitas dan kuantitas; (2) rekrutmen SDM SATGAS PPK dilakukan menggunakan metode tertutup dengan sumber internal; (3) seleksi SDM SATGAS PPK dilakukan dengan cara non ilmiah; (4) penempatan dilakukan dengan pemberian tugas dan tanggungjawab sebagai anggota SATGAS PPK tingkat kabupaten sekaligus koordinator komisariat; (5) pengembangan SDM SATGAS PPK dilakukan oleh lembaga mitra melalui pengembangan formal

dan informal; (6) pemberian kompensasi SDM SATGAS PPK dilakukan dengan pemberian non finansial; (7) pengintegrasian SDM SATGAS PPK tidak dilakukan; (8) pemeliharaan SDM SATGAS PPK dilakukan melalui metode komunikasi dan kesejahteraan karyawan; (9) pemutusan hubungan kerja/pemberhentian SDM SATGAS PPK disebabkan karena pensiun; (10) faktor pendukung dalam manajemen SDM pada SATGAS PPK terdiri dari pihak internal dan eksternal; dan (11) faktor penghambat dalam manajemen SDM pada SATGAS PPK yakni terbatasnya dana atau anggaran.

Khairan Muhammad Arif Strategi Membangun Sdm Yang Kompetitif, Berkarakter Dan Unggul Menghadapi Era Disrupsi Sumber Daya Manusia dari dulu telah menjadi faktor paling dominan dan vital dalam membangun sebuah bangsa dan negara. Sebab tidak ada negara yang maju tanpa SDM yang berkualitas, apalagi dalam menghadapi era baru dunia yang disebut dengan Era Disrupsi. Tujuan penelitian ini adalah memberikan Strategi yang tepat terhadap para pendidik dan Lembaga

Pendidikan agar mampu mencetak SDM yang unggul menghadapi perkembangan zaman yang cepat dan kompleks diantaranya Era Disrupsi.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Library Research dengan pendekatan Analisis Deskriptif terhadap fenomena perkembangan dan perubahan zaman yang juga disebut dengan “Dirasah Mstaqbaliah” atau “Futuristic Research”. Dimana peneliti mengamati, mempelajari dan menganalisa fenomena sosial memberikan deskripsi yang tepat berupa strategi, pendekatan atau metode. Hasil dari

penelitian ini diantaranya adalah; Pembangunan karakter SDM berbanding lurus dan sangat berkorelasi dengan kemampuan sebuah bangsa beradaptasi dengan perkembangan dunia dan berkompetisi dengan negara lain.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi Shinta Devi Apriliana, Ertien Rining Sumber daya manusia sangat menentukan proses berhasilnya kinerja suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia, bertujuan untuk lebih memudahkan terwujudnya tujuan organisasi, sebab berkualitasnya sumber daya manusia dianggap mampu dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pegawai di dalam suatu organisasi. Pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM di PJB diharapkan karyawan mampu melakukan pekerjaannya atau memiliki kapabilitas sesuai kebutuhan kompetensi, hal ini juga berdampak pada penilaian masyarakat sebagai pelanggan. Untuk itulah, PJB berkomitmen meningkatkan kapasitas dan kapabilitas setiap karyawan pada seluruh jenjang organisasi dalam mendukung kinerja Perusahaan saat ini

dan di masa depan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendiskripsikan dan menganalisis bagaimana Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Pembangunan Jawa-Bali Kota Surabaya. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Interaktif model menurut Milles & Huberman (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan dan Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi Pada PT Pembangunan Jawa-Bali Kota Surabaya telah dilaksanakan dengan

maksimal melalui pelatihan dan pengembangan berdasarkan kompetensi teknik dan non yang dimiliki oleh pegawai.

B. Kajian Teori

Kajian teori merupakan rangkaian pengertian, ide dan sudut pandang tentang suatu topik yang diatur dengan sistematis, kajian teori memiliki peran signifikan dalam penelitian karena menjadi fondasi atau dasar bagi penyelidikan suatu penelitian.¹⁶ Kajian teori dalam penelitian ini terdiri dari dua bagian kajian teori yakni: Manajemen Pengembangan Manusia dan Pengembangan Pesantren Berbasis Karakter. Disamping itu, pesantren merupakan lembaga pengajaran doktrin-doktrin Islam terpenting di Nusantara ini.¹⁷

A. Manajemen Pengembangan Manusia

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan pondok pesantren, dengan manajemen daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dengan mudah dapat ditingkatkan secara optimal.

Dalam pemikiran Islam, istilah “pengembangan” sering digunakan bersamaan dengan kata Arab “tajdîd,” yang memiliki berbagai arti. Ini termasuk “i’âdah,” yang menandakan restorasi atau rehabilitasi; “ibânah,” yang menunjukkan proses pemisahan yang cermat oleh para ahli terhadap elemen-elemen yang dianggap bermanfaat dari yang dianggap berbahaya; dan

¹⁶ Surahman, E., Satrio, A., & Sofyan, H. (2020). Kajian teori dalam penelitian JKTP: *Jurnal Kajian Teknologi Pendidikan*, 3(1), h.49-58

¹⁷ Yusuf, M. A. (2020). *Konstruksi epistemologi toleransi di pesantren*. CV Cendekia Press. hal.8

“ihyâ’,” yang mewakili tindakan menghidupkan kembali aspek-aspek ajaran Islam yang telah stagnan atau terabaikan.¹⁸

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara – cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik

Meskipun cenderung mengarah pada satu fokus tertentu, para ahli masih berbeda pandangan dalam mendefinisikan manajemen dan karenanya belum dapat diterima secara universal. Namun demikian terdapat konsensus bahwa manajemen menyangkut derajat keterampilan tertentu. Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang dipergunakan disini adalah berdasarkan pengalaman manajer, meskipun pendekatan ini mempunyai keterbatasan, namun hingga kini belum ada perbaikan, manajemen disini dilihat sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Manajemen merupakan suatu proses, sedangkan manajer dikaitkan dengan aspek organisasi (orang-struktur-tugas-teknologi) dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan yang lain, serta

¹⁸ Ni'matul Ayati and Hefini Zain, “Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural Berbasis Manajemen Sumber Daya Manusia,” *Tadrîs* 8, no. 1 (2013): 123.

bagaimana mengaturnya sehingga tercapai tujuan sistem¹⁹. Seiring berjalannya waktu, masyarakat Indonesia sangat terpengaruh oleh munculnya modernisasi dan pembaharuan, yang memunculkan banyak perubahan transformatif.²⁰

Unsur-unsur manajemen (tool of management) adalah sarana atau alat (tool) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management*, unsur-unsur manajemen sebagai sarana atau alat dalam manajemen dikenal dengan istilah 6M²¹.

a) *Man* (sumber daya manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling utama dan menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia juga yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia tidak ada proses kerja, yang pada dasarnya manusia adalah makhluk pekerja. Dalam suatu aktivitas selalu terkait dengan tenaga kerja manusia.

b) *Money* (uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, Uang merupakan alat tukar dan digunakan sebagai alat pengukur nilai. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam

¹⁹ Ahsantudhonni and Muhammad Arif Syihabuddin, "LANDASAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM," *JURNAL CENDEKIA* 11, no. 1 (2019), <https://doi.org/10.37850/cendekia.v11i1.99>.

²⁰ Ayati and Zain, "Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural Berbasis Manajemen Sumber Daya Manusia."

²¹ Samsu Samsu and Mansur Mansur, "Manajemen Dakwah Lembaga Dakwah Kampus Unit Pengkajian Mahasiswa Islam (LDK-UPMI) IAIN Kendari," *AI-MUNZIR* 12, no. 1 (2019), <https://doi.org/10.31332/am.v12i1.1325>.

perusahaan . Oleh karena itu, uang merupakan alat (tool) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus dipikirkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk mebiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang akan dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi. Dalam manajemen uang adalah hal yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

c) *Materials* (bahan / bahan baku)

Dalam manajemen, bahan-bahan yang dipergunakan untuk mencapai tujuan. Materi yang terdiri dari bahan setengah jadi atau raw material dan juga bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan atau materi-materi sebagai salah satu sarana.

d) *Machines* (mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Jadi dalam manajemen mesin-mesin atau alat-alat yang digunakan atau diperlukan untuk mencapai tujuan.

e) *Methods* (metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan, sebuah metode saat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan suatu kerja atau suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan- pertimbangan

kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu serta uang dan kegiatan usaha. Tetap meskipun metode baik sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan.

f) *Market* (pasar)

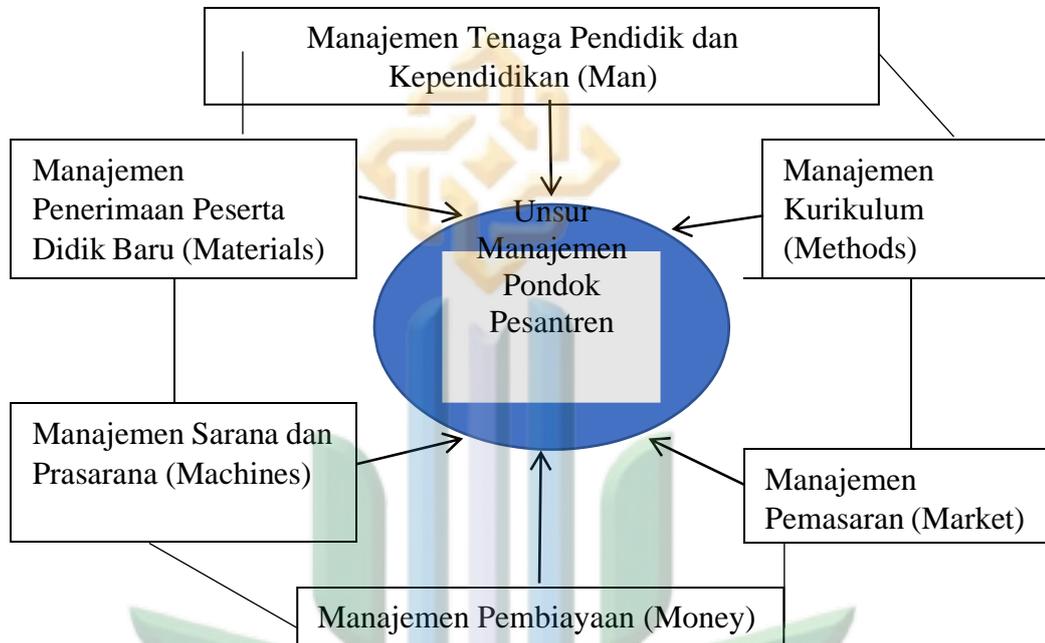
Penguasaan pasar memiliki peran penting untuk menyebarkan hasil produksi, tetap menjaga dan memperhatikan kualitas dan harga barang, memasarkan produk yang berupa barang ataupun jasa haruslah menguasai pasar, artinya menyebarluaskan hasil produksi ataupun menginformasikan barang atau jasa tersebut. Pasar adalah tempat dimana menjual barang dan jasa yang telah dihasilkan.

Dalam kegiatan manajemen, unsur-unsur tersebut saling terkait dan menunjang satu sama lain. Seperti halnya informasi sangat dibutuhkan agar hasil sesuatu yang dikerjakan lebih sempurna²². Maksudnya tidak dapat diabaikan salah satu unsur yang ada, jika salah satu dari unsur-unsur tersebut terabaikan maka akan terjadi kekurangan dan ketimpangan sehingga tujuan tidak dapat tercapai secara efektif dan efisien.

²² *Pengantar Manajemen, Pengantar Manajemen*, 2022, <https://doi.org/10.52931/t4b15/2022>.

Gambar 2.1

Peta Konsep Unsur-Unsur Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren



Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur." Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir,

dan sesuai dengan jadwal²³.

Manajemen adalah ilmu pengetahuan dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau ditentukan.

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur, pertanyaannya: apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

- a) Yang diatur adalah semua unsur-unsur manajemen yaitu man, money, methode, machines, materials dan market.
- b) Tujuannya diatur adalah agar terjadi proses yang sinergis diantara unsur manajemen yang satu dengan unsur manajemen yang lainnya, sehingga lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.
- c) Harus diatur, supaya pemanfaatan unsur-unsur manajemen lebih optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- d) Yang mengatur adalah pemimpin dengan kepemimpinannya, pemimpin dalam hal ini adalah pemimpin puncak, pemimpin menengah dan menejer pelaksana.
- e) Mengaturnya dengan melaksanakan secara sungguh-sungguh fungsi manajemen.
- f) Fungsi manajemen dalam pendidikan pondok pesantren adalah

²³ Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Organisasi. Edisi 9, Jakarta: Salemba Empat, 2013.*

sebagaimana berikut :

1. Planning

Perencanaan adalah langkah awal/perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangkakerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Demikian pula halnya dalam pendidikan pondok pesantren, perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para pengasuh, pimpinan, pengurus dan para pengelola pondok pesantren. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan pondok pesantren akan berakibat sangat fatal bagi keberlangsungannya. Allah SWT. memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman Nya dalam Al Qur'an Surat Al Hasyr ayat 18 yang artinya:

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al Hasyr : 18).

Menyusun dan menetapkan perencanaan pendidikan pondok pesantren tidak hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi juga untuk mencapai tujuan ukhrowi, sehingga kedua-duanya bisa dicapai secara seimbang. Mahdi bin Ibrahim⁸ mengemukakan bahwa ada lima hal penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan, yaitu :

1. Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan,
2. Ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai,
3. Keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan- kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan.
5. Kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.

Sementara itu menurut Ramayulis²⁴ bahwa dalam Manajemen pendidikan Islam perencanaan itu meliputi :

1. Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid,
2. Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan,
3. Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan,

²⁴ Lahmuddin Lubis and Wina Asry, *Ilmu Pendidikan Islam Pengembangan*, Bumi Aksara, 2020.

4. Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok- kelompok kerja.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam Manajemen Pendidikan Islam perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa perencanaan yang matang aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan gagal. Oleh karena itu buatlah perencanaan sematang mungkin agar menemui kesuksesan yang memuaskan.

1. Organizing

Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu. Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluh lantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi. Menurut Terry²⁵.

Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen, dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk sumber daya manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses. Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan

²⁵ agus Fakhruddin, "Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Islam Dalam," Jurnal Pendidikan Agama Islam - Ta'lim 9, no. 2 (2011).

mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan²⁶. Ramayulis²⁷ menyatakan bahwa pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Islam baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.

Pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

1. Staffing

Menentukan keperluan-keperluan sumberdaya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

2. Motivating

Mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan. Bernard Berelson mendefenisikan motivasi sebagai keadaan jiwa dan

²⁶ Teguh Triwiyanto, "Pengantar Pendidikan - Google Books," *Bumi Aksara*, 2021.

²⁷ Triwiyanto.

sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan, mengarah dan menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan²⁸.

3. Controlling

Mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu²⁹ terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen baik yang bersifat materiil maupun spirituil³⁰

Pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi dan menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah SWT. sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman³¹.

Beberapa penulis melacak perkembangan pemikiran manajemen pada pedagang-pedagang Sumeria dan pembangun Piramid Mesir. Para

²⁸ Nur Fadilah, "Implementasi Manajemen Syariah Dalam Penguatan Manajemen Syariah," *SALIMIYA: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam*, 2021.

²⁹ S E Tetra Hidayati, "Buku Ajar: Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia," *Ciipta Media Nusantara Surabaya*, 2022.

³⁰ Hidayati.

³¹ Hidayati.

pemilik budak selama berabad-abad menghadapi permasalahan eksploitasi, memotivasi budak yang bergantung namun terkadang suka melawan (*memaksa otoritas*), namun banyak perusahaan pra-industri, dengan skala mereka yang kecil, tidak merasa terdorong untuk menghadapi permasalahan manajemen secara sistematis. Namun, inovasi seperti penyebaran sistem angka Hindu-Arab (*abad ke-5 hingga ke 15*) dan kodifikasi kesekretariatan entri-ganda (1494) menyediakan perangkat untuk penilaian, perencanaan dan kendali manajemen. Beberapa penulis melacak pengembangan manajemen sejauh perdagangan di Sumeria dan pembangunan Piramid di Mesir³².

Proses manajemen tidak hanya dilakukan pada bidang bisnis, setiap bidang pekerjaan lainnya juga melakukan proses manajemen, seperti politik, pemerintahan, sosial kemasyarakatan, hukum, pendidikan, seni, serta bidang-bidang profesi pekerjaan lainnya. Jadi pada prinsipnya setiap profesi memerlukan kemampuan manajerial, semakin tinggi jabatan seseorang, semakin tinggi pula tuntutan kemampuan manajerialnya.

Manajemen merupakan ilmu dan juga seni, manajemen sebagai ilmu disusun melalui proses pengkajian yang panjang oleh para ilmuwan bidang manajemen dengan pendekatan ilmiah. Dalam aplikasinya, manajemen merupakan seni, seni mengelola keuangan, seni mengelola sumber daya manusia, seni melakukan pemasaran, seni mengendalikan operasi organisasi dan lain-lain³³. Kesekretariatan entri-ganda (1494) menyediakan perangkat

³² d Y Koli And M P Se, "Sejarah Perkembangan Manajemen," Asas-Asas Manajemen (Konsep Dan Teori), 2022.

³³ Koli and SE.

untuk penilaian, perencanaan dan kendali manajemen. Beberapa penulis melacak pengembangan manajemen sejauh perdagangan di Sumeria dan pembangunan Piramid di Mesir Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen. Beberapa orang melihatnya (*dengan definisi*) sebagai konseptualisasi modern yang terlambat (*dalam hal modernitas yang terlambat*). dalam istilah tersebut manajemen tidak memiliki sejarah pra-modern, hanya merupakan pertanda.

Beberapa orang lainnya, mendeteksi aktivitas mirip-manajemen di masa pra- modern akhir. beberapa penulis melacak perkembangan pemikiran manajemen pada pedagang-pedagang Sumeria dan pembangun Piramid Mesir. Para pemilik budak selama berabad-abad menghadapi permasalahan eksploitasi, memotivasi budak yang bergantung namun terkadang suka melawan (*memaksa otoritas*), namun banyak perusahaan pra-industri, dengan skala mereka yang kecil, tidak merasa terdorong untuk menghadapi permasalahan manajemen secara sistematis. namun, inovasi seperti penyebaran sistem angka Hindu-Arab (*abad ke-5 hingga ke15*) dan kodifikasi.

Artinya :

Kemudian Kami jadikan kamu berada di atas suatu syariat (peraturan) dari urusan (agama itu), maka ikutilah syariat itu dan janganlah kamu ikuti hawa nafsu orang-orang yang tidak mengetahui. (QS. Al Jaatsiyah : 18)

Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti

bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi³⁴. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Teori manajemen terbentuk melalui beberapa perkembangan dalam waktu yang sangat panjang, konsep manajemen telah dikembangkan sejak zaman sebelum masehi. Berikut gambaran perkembangan konsep manajemen.

Konsep manajemen telah mulai dikembangkan oleh beberapa kerajaankuno, seperti bangsa Sumeria, Mesir, Babilonia, Yunani, Romawi dsb. Menurut Stoner J.A., R.E. Freeman dan D.R. Gilbert Jr. organisasi yang bersifat formal sudah dapat dilihat diantaranya pada angkatan perang Yunani, angkatan perang Romawi, dan Gereja Khatolik Roma. Pemerintah Sumeria telah menggunakan peraturan tertulis. Dalam pembangunan Piramida bangsa Mesir telah menggunakan fungsi – fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Pemerintah Babilonia telah menerapkan hukum dan kebijakan dalam menjalankan pemerintahan, pemerintahan Yunani kuno menggunakan sistem pemerintahan yang berbeda untuk setiap kota dan negara bagian yang berada di wilayah kekuasaannya. Pemerintahan

³⁴ Shadi Moqbel, Ziad El-tah, and Assal Haddad, "Anti-Littering in Developing Countries: Motivating the People of Jordan," *Waste Management and Research* 38, no. 7 (2020), <https://doi.org/10.1177/0734242X19900654>.

Romawi telah menggunakan struktur organisasi yang rapi untuk memperlancar komunikasi dan pengendalian, pemerintahan China kuno telah menggunakan organisasi dalam pengelolaan pemerintahan dan seni³⁵.

Selain itu, juga dikenal beberapa tokoh yang sudah menjadi pioner dalam pengembangan ilmu manajemen, diantaranya, Sun Tzu dan Plato, Sun Tzu dikenal karena strategi perangnya yang legendaris, antara lain :

- a. Ketika musuh diatas angin, kita mundur,
- b. Ketika musuh berhenti menyerang, kita goda,
- c. Ketika musuh mencari perlindungan, kita serang,
- d. Ketika musuh mundur, kita kejar

Plato lahir di Athena tepatnya dipulau Aigena 428 SM. Plato lahir dari keluarga aristokrat Athena yang turun temurun memiliki peranan yang amat penting dalam kehidupan politik di Athena, ayahnya bernama Ariston, seorang bangsawan keturunan raja Kodrus, ibunya bernama Periktione

keturunan Solon, tokoh legendaris dan negarawan agung Athena. Nama Plato yang sebenarnya adalah Aristokles.²⁷ Konsep manajemen terlihat dalam teori Plato tentang tujuan, tugas, dan fungsi negara. Secara sederhana dapat digambarkan bahwa tujuan negara sinkron dengan tujuan hidup manusia, yaitu kesenangan dan kebahagiaan warganya. Adapun tugas negara yaitu mengupayakan kesenangan dan kebahagiaan hidup yang sejati setiap warganya, negara harus senantiasa berorientasi ke asal mula

³⁵ *Pengantar Manaj.*

pembentukannya. Sedangkan fungsi negara adalah untuk mencapai tujuan yang diidamkan harus dapat mendudukan hak dan kewajiban pada tempat yang tepat dan mengatur serta menjaga agar keduanya senantiasa selaras dan serasi.

Konsep manajemen juga tergambar dalam teori Plato tentang pembagian kelas dalam negara, yang pertama kelas penasihat atau pembimbing yaitu para cendekiawan dan para filsuf, yang kedua kelas pembantu yaitu militer, yang ketiga kelas penghasil yang terdiri dari para petani, pengusaha, niagawan, tukang sepatu, tukang kayu, tukang besi, dan lain sebagainya. Pembagian kelas dan golongan dalam negara yang dilakukan Plato bukanlah merupakan diskriminasi sosial yang serupa dengan kasta. Apa yang hendak diungkapkan Plato lewat pembagian kelas dan golongan ialah agar kedudukan, fungsi, dan jabatan, serta tugas dan tanggungjawab setiap orang didalam negara diatur sesuai dengan asas “orang yang tepat ditempat yang tepat”.

Sejak lama para ilmuwan bingung bagaimana cara sebuah Piramida Mesir dibangun. Hal ini karena teknologi mengangkat batu-batu besar yang bisa mencapai ribuan kilogram ke puncak-puncak bangunan belum ditemukan di zamannya. Apa rahasia di balik pembangunan Piramida ini, dalam edisi tanggal 1 Desember 2006, Koran Amerika Times menerbitkan berita ilmiah yang mengkonfirmasi bahwa Fir'aun menggunakan tanah liat untuk membangun piramida, Menurut penelitian tersebut disebutkan bahwa batu yang digunakan untuk membuat Piramida adalah tanah liat yang dipanaskan

hingga membentuk batu keras yang sulit dibedakan dengan batu aslinya.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian sumber daya manusia dan penerapannya sering kali masih belum sejalan dengan keinginan organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan. Sementara keselarasan dalam mengelola sumber daya manusia menjadi faktor utama kesuksesan jalannya sebuah organisasi. Sumber daya manusia yang harus dikembangkan bertujuan agar organisasi bisa tercapai dengan baik. Sumber daya manusia menurut pendapat para ahli.

Sumber Daya Manusia atau human resources mengandung dua pengertian *Pertama*, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. *Kedua*, sumber daya

manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat. Para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlakukan, atau dengan kata lain dengan tidak

melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Manajemen memang dapat mempunyai³⁶.

Pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa dalam mengelola organisasi terutama mengelola sumber daya manusia bukan sumber daya material atau finansial. Manajemen juga mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perencanaan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik), pengawasan dan evaluasi.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi³⁷.

Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi³⁸

Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya

³⁶ • Sonny Hasibuan, "Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Ketenagakerjaan. Yogyakarta : Graha Ilmu,," *Piramida V*, no. 1 (2003).

³⁷ Rahmah Utamy, Syarwani Ahmad, and Syaiful Eddy, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia," *Journal of Education Research* 1, no. 3 (2020), <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.26>.

³⁸ Jéssica Fachada et al., "Green Human Resource Management: A Bibliometric Analysis," *Administrative Sciences*, 2022, <https://doi.org/10.3390/admsci12030095>.

dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya³⁹.

Sumber Daya Manusia terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. Sumber Daya Manusia atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif Sumber Daya Manusia, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya Intelligence Quotient (IQ) dan Emotion Quality (EQ).

Dalam perspektif yang lain, berkaitan dengan konsep sumber daya manusia, ada beberapa teori yang dapat melengkapi pemahaman kita, antara lain teori sosial, teori task and relation, teori x dan teori y. Teori sosial adalah teori tentang kepemimpinan, teori sosial ini menyatakan

bahwa pemimpin tidaklah lahir karena ditakdirkan atau karena bakat-bakat yang dibawanya sejak lahir, tetapi karena diciptakan oleh masyarakat (made leader), seseorang akan berkesempatan untuk menjadi pemimpin asalkan dilatih dengan pengalaman hidup, disamping masyarakat memberi peluang baginya untuk menjadi pemimpin⁴⁰.

³⁹ Utamy, Ahmad, and Eddy, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia."

⁴⁰ Sri Langgeng Ratnasari, "Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia," *PT. Jakarta, Gramedia Widiasarana Indonesia.*, 2019.

Teori task and relation atau teori tugas dan hubungan adalah teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Paul Hersey dkk. Teori tersebut menggambarkan hubungan gaya kepemimpinan yang tepat dengan kematangan para bawahan. Kiat kepemimpinan tersebut harus disesuaikan dengan kemampuan dan kemauan para pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing, teori ini muncul karena tidak ada gaya kepemimpinan yang selalu efektif untuk diterapkan dalam setiap situasi dan kondisi. Gaya kepemimpinan yang efektif disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (maturity) para pegawai.

McGregor mengungkapkan teori x dan teori y yang berkaitan dengan motivasi, teori x menyatakan bahwa pada dasarnya manusia itu :

a. Malas melakukan pekerjaan dan selalu berusaha untuk menghindarkan diri, sehingga mereka harus dipaksa untuk melakukan suatu pekerjaan

b. Cenderung tidak menyukai pekerjaan, sehingga diperlukan sedikit ancaman atau paksaan agar mereka mau melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Bentuk motivasi yang harus dilakukan adalah pemaksaan atau pengendalian yang ketat Lebih suka diarahkan, dituntun, dan dibimbing dalam melakukan pekerjaan.

Berlawanan dengan teori x adalah teori y, diungkapkan oleh McGregor bahwa manusia itu pada dasarnya adalah :

a. Tidak sungguh-sungguh bersifat menolak pekerjaan, mereka akan

bekerja dengan baik asalkan diberikan motivasi yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

- b. Mampu melatih dirinya dan meningkatkan kemampuannya asal diberikan kesempatan yang banyak, mereka mampu mengendalikan diri sendiri dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan.
- c. Kemalasan dan penolakan akan tanggung jawab bukan merupakan sifat dasar dan pembawaan manusia, hal tersebut lebih banyak disebabkan oleh situasi sesaat saja.
- d. Mempunyai kemampuan tinggi untuk berkreasi dan mampu menghasilkan pekerjaan besar, namun yang baru digali hanya sebagian kecil dari potensi dirinya.

Teori y memandang manusia dalam perspektif yang positif, memiliki potensi yang positif untuk digali dan dikembangkan secara positif untuk mendapatkan hasil positif, berbeda dengan teori x yang memandang

manusia dalam perspektif yang negatif. Manajemen sumber daya manusia harus mampu menggali dan mengembangkan potensi besar manusia menjadi kenyataan produktifitas yang bermanfaat bagi lembaga dan organisasi.

Teori sosial sebagai konsep sumber daya manusia kaitannya dengan strategi pengembangan manajemen kelembagaan dan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter adalah sebagai berikut :

- a. Lembaga pendidikan pondok pesantren lahir dan berkembang ditengah-tengah masyarakat secara bottom up.

- b. Eksistensi pondok pesantren dalam rangka menjawab kebutuhan dan keinginan masyarakat.
- c. Pendidik dan tenaga kependidikan (pengasuh/kyai, pimpinan/pengurus dan para ustadz-ustadzah, termasuk juga para staf dan karyawan) pada dasarnya adalah pemimpin, tentu dengan cakupan dan wewenang yang berbeda-beda.
- d. Kepemimpinan pondok pesantren adalah kehendak masyarakat, peluang yang diberikan oleh masyarakat pada pendidik dan tenaga kependidikan pondok pesantren.
- e. Pendidik dan tenaga kependidikan pondok pesantren berusaha semaksimal mungkin menjaga amanah/ekspektasi masyarakat.
- f. Budaya pengelolaan pondok pesantren yang ditransmisikan dari guru ke guru, guru ke guru, guru ke guru, berjalin-berkelindan, membumi dan mengakar, diyakini sebagai saran efektif membentuk karakter setiap manusia yang berproses didalamnya.

Semua orang percaya, jika ada yang mengatakan bahwa tanpa manusia tidak satupun perusahaan dapat menjalankan aktivitasnya, artinya manusia sangat dibutuhkan sekalipun jumlahnya sangat minimal, misalnya dengan teknologi mesin yang makin canggih sekalipun. Manusia ditempatkan Tuhan sebagai makhluk yang paling pintar diantara makhluk yang lainnya. Masalahnya diantara manusia itu sendiri kepintaran dan kecerdasannya sangat berbeda antara satu sama lainnya. Demikian pula dengan sifat dan perilakunya juga sangat berbeda, mengapa demikian,

karena manusia memang diciptakan berbeda, akan tetapi jika memiliki tujuan yang sama, maka manusia dengan mudah untuk dikelola sekalipun memiliki perbedaan seperti yang dikemukakan diatas⁴¹.

Secara sederhana bahwa manajemen sumber daya manusia adalah, proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder. Dari pengertian ini, bahwa manusia memiliki andil dalam mencapai tujuan perusahaan, baik melalui pertumbuhan laba atau aset. Untuk mencapai target tersebut seluruh sumber daya manusia yang ada haruslah diatur sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk bekerja dan memiliki kinerja yang diinginkan⁴².

Hakikatnya manajemen sumber daya insani/manusia, sangat berbeda dibandingkan manajemen sumber daya alam, dimana manajemen

SDI sangat ditentukan oleh sifat SDI itu sendiri, yang selalu berkembang (dinamis), baik jumlah maupun mutunya. Sedangkan sumber daya alam jumlahnya absolut dan tidak berkembang. Firman Allah SWT dalam Surah Alam Nasyrah : 5 – 8

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, Maka apabila kamu telah

⁴¹ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada, Management Penelitian, 2016.

⁴² Kasmir.

selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. (QS. Alam Nasyrah : 5 - 8).

a. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan dan pemimpin. Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu, tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

b. Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, system, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

c. Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

d. Karyawan Manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-

kegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini dan manajer staf.

- e. Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (line authority), berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasi tujuan perusahaan.
- f. Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (staff authority) yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas – tugas manajer lini.
- g. Pemimpin atau Manajer, adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

Menurut John Frech dan Bertram Raven, factor yang dapat mendukung manajer dalam memimpin para bawahannya antara lain sebagai berikut :

- a. Otoritas – otoritas manajer untuk coercive power, reward power, legitimate power, expert power, dan reference power.
- b. Para karyawan masih mempunyai kebutuhan yang sama, yaitu kebutuhan makan, hidup berkelompok, kebutuhan sosial, kebutuhan kerja sama, dan kebutuhan untuk memperoleh kepuasan kerja.
- c. Orang – orang mau bekerja sama dan hidup berkelompok karena adanya

keterbatasan (limit factors), yaitu keterbatasan mental dan fisik.

- d. Orang – orang mau bekerja sama karena keinginan untuk mempertahankan hidup, berkuasa, mendapat pujian, dan pengakuan.

Jadi seorang manajer dalam memimpin para bawahannya harus mampu memberikan dorongan, pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan, dan bersikap jujur serta tegas, agar para bawahan mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.⁹⁸

1. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, artinya tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Sementara itu, manajemen sumber daya insani/manusia (SDI), sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan. Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan. Dalam manajemen SDI factor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri, SDI merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena melalui sumber daya manusia yang menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi/dijalankan atau dilaksanakan, SDI dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Melalui SDI yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan untuk menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang – orang yang ada dalam lingkungan organisasinya agar tujuan – tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Peran manajemen SDI dalam menjalankan aspek SDI, kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain :

1. Melakukan analisis jabatan, menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDI;
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja;
3. Menyeleksi calon pekerja;
4. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru;
5. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompensasi;
6. Memberikan insentif dan kesejahteraan;
7. Melakukan evaluasi kinerja;
8. Mengomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja;
9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan;
10. Membangun komitmen kerja;
11. Memberikan keselamatan kerja;
12. Memberikan jaminan kesehatan;
13. Menyelesaikan perselisihan perburuhan;
14. Menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan.

Manajemen SDI merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain), aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi, yang jelas setiap aktivitas memengaruhi SDI lain, misalnya keputusan buruk menyangkut kebutuhan staffing bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat

buruh-manajemen, dan kompensasi. Bila aktivitas SDI dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen SDI perusahaan. Perusahaan dan orang merupakan sistem terbuka karena mereka dipengaruhi oleh lingkungannya. Manajemen SDI juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi lingkungan luar.

Salah satu bidang penting dalam Administrasi/Manajemen Pendidikan adalah berkaitan dengan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu tenaga pendidik, tenaga kependidikan maupun peserta didik. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi sekolah dengan organisasi lainnya, ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni menyatakan bahwa:

*” One of the most significant distinctions between educational institutions and the majority of other organisations is the human aspect that pervades them. It can be argued that schools are indeed human organisations, given that their output is human and that their processes require socialisation. ”*⁴³

Sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah *”people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals ”*⁴⁴ Oleh karena itu Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan. Meningkatnya kinerja Sumber Daya Manusia akan

⁴³ Sergiovanni, “Educational Governance and Administration,” in *New Jersey: Prentice Hall Inc*, 1987.

⁴⁴ “Personalialia – Dr. Karsten Wagner Ist Neuer Managing Director,” *ZWR - Das Deutsche Zahnärzteblatt* 122, no. 11 (2013), <https://doi.org/10.1055/s-0033-1360785>.

berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat.

Sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan/pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran di sekolah.

Meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia memerlukan pengelolaan yang sistematis dan terarah, agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ini berarti bahwa manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, besar atau kecil, apapun jenis industrinya⁴⁵ Aspek Manajemen Sumberdaya Manusia menduduki posisi penting dalam suatu organisasi, termasuk organisasi/lembaga pendidikan, karena setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, dalam organisasi pendidikan ada tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, organisasi/lembaga pendidikan menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada pendidikan merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan pendidikan. sistem Sumber Daya Manusia dapat mendukung keunggulan kompetitif secara terus menerus melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi

⁴⁵ LiaMuliawaty, "Peluang Dan Tantangan Sumber DayaManusia Di EraDisrupsi," Kebijakan : Jurnal IlmuAdministrasi 10, no. 1 (2019),<https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i1.1416>.

pendidikan.

1. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perkembangan pendekatan manajemen sudah ada sejak manusia itu sendiri ada. Secara umum dilihat dari perspektif waktu perkembangannya dapat dibagi menjadi tiga fase sebagai berikut :

a) Fase Pra Sejarah (s.d Tahun 1 Masehi)

Berdasarkan tinjauan waktu dan tempat perkembangannya dapat dibagi tiga, yakni (1) Zaman Mesopotamia, dimana prinsip – prinsip manajemen terlihat dalam bidang, pemerintahan, perdagangan, perhubungan angkutan sungai, dan telah menggunakan uang logam sebagai alat tukar umum, (2) Zaman Babilonia, dimana prinsip – prinsip manajemen terlihat dalam bidang perdagangan, pemerintahan, transportasi dan perhubungan dan teknologi, (3) Zaman Mesir Kuno, dimana prinsip-prinsip manajemen terlihat dalam bidang pemerintahan, militer, pertanian dan arsitektur (pembangunan piramida), (4) Zaman Tiongkok Kuno, dimana prinsip-prinsip manajemen terlihat dalam bidang pemerintahan dan perdagangan. Selain itu, dalam Zaman Tiongkok Kuno ini sudah mulai diterapkan prinsip-prinsip MSDM dengan lahirnya Undang-Undang Dasar Chow yang telah mengatur pengadaan kepegawaian dengan merit system, (5) Zaman Romawi Kuno, dimana prinsip – prinsip manajemen terlihat menonjol dalam bidang pemerintahan khususnya dengan terbitnya buku De Officii atau yang dikenal dengan Office Management, dan buku De Ligibus atau The Law. Selain itu kemajuan manajemen pada fase ini juga terlihat dengan diangkatnya seorang

administrator yang berfungsi sebagai pimpinan suatu lembaga dalam pemerintahan, (6) Zaman Yunani Kuno, dimana prinsip – prinsip manajemen terlihat dalam bidang pemerintahan, khususnya dengan dikembangkannya konsep demokrasi. Lahirnya konsep demokrasi dipemerintahan juga berkontribusi besar dalam perkembangan pengelolaan SDM.

b) Fase Sejarah (Tahun 1 – Tahun 1886)

Fase sejarah ditandai dengan pranan dan partisipasi institusi yang memeloporinya, yang dapat dibagi sebagai berikut, (1) Gereja Khatolik, era ini diwarnai pendapat para ahli yang menyatakan bahwa Gereja Khatolik berkembang dengan sangat baik, tidak saja karena ajarannya yang bersifat suci dan kudus, tetapi juga dikarenakan pola dasar struktur organisasinya yang sangat baik, (2) Mazhab Fisiokrat, akibat dari perubahan yang dilakukan oleh Gereja Khatolik mendorong aliran Merkantilis di Inggris dan aliran kameralisten di Jerman dan Austria. Para kelompok sarjana yang memelopori mazhab dan aliran tersebut melahirkan manajemen dan administrasi yang populer pada saat itu dengan istilah politik ekonomi, (3) Revolusi Industri, seiring dengan perkembangan tersebut melahirkan revolusi industri yang didorong oleh praktik mekanisasi dalam proses produksi secara besar – besaran dibidang industri manufaktur yang melakukan produksi massal dengan bantuan mesin – mesin yang ditemukan oleh Thomas Alfa Edison, (4) Terdapat pergeseran pandangan filsafat manajemen yang tadinya berorientasi pekerjaan menjadi pendekatan kemanusiaan, dimana peran manusia semakin diperhatikan.

c) Fase Modern (Tahun 1997 – sekarang)

Sementara itu fungsi MSDM telah diperkenalkan tahun 1800 SM dimana kode Hammurabi dalam Ndraha telah memperkenalkan ketentuan tentang upah minimum. Pada akhir tahun 1980-an, mulai Pada tahap berikutnya, perkembangan manajemen personalia ditekankan pada administrasi personil. Administrasi personil dimaksudkan untuk mendukung manajemen dan secara mendasar menekankan aktivitas pada rekrutmen, pendisiplinan, pencatatan waktu, sistem pembayaran, pelatihan dan pengelolaan catatan personil.

Pertumbuhan ukuran organisasi merupakan salah satu faktor untuk mempertimbangkan hubungan administrasi personil dengan manajemen personalia. Pada tahun 1950-an manajemen personalia dimasukkan dalam cakupan jasa yang lebih luas antara lain tentang administrasi upah, pelatihan dasar dan nasihat hubungan industrial, namun fokus utama lebih ditekankan pada level taktis daripada strategis. Selanjutnya, pada tahun 1970 – an terlihat adanya peningkatan yang signifikan jumlah pegawai yang berkarier dalam pekerjaan personalia. Kondisi seperti ini merupakan dampak dari pertumbuhan bisnis akibat dari berbagai undang – undang yang mendukung para pekerja. Meskipun demikian, pertumbuhan ekonomi juga berperan akan pertumbuhan manajemen personalia yang ditunjukkan dengan banyaknya aktivitas rekrutmen, seleksi, pelatihan dan sistem pembayaran.

Pendekatan terhadap pelatihan sistematis dan terencana banyak dipengaruhi oleh berdirinya badan – badan pelatihan yang menarik bayaran

dari industri dan menawarkan bantuan bagi organisasi – organisasi yang melaksanakan pelatihan sampai dengan mencapai standar yang dapat diterima. Selanjutnya, kondisi itu menghasilkan pertumbuhan yang cepat dalam jumlah spesialis pelatihan dan fungsi personalia. Berbagai aktivitas yang berhubungan seperti penilaian kinerja dan pengembangan manajemen diasumsikan juga penting sehingga menuntut adanya perencanaan SDM yang dibutuhkan.

Perubahan signifikan terhadap cara pandang SDM terjadi sejak penghujung tahun 1920-an dan awal tahun 1930-an dengan munculnya kajian yang dilakukan Hawthorne, Elton Mayo, dan Fritz Roethlisberger memperoleh permintaan dari Western Electric untuk menentukan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktifitas para pegawainya dipabrik Hawthorne Works Cichago. Pada awalnya para peneliti terfokus pada hubungan pencahayaan dengan produktifitas yang disimpulkan bahwa tidak ada hubungan diantaranya. Justru kesimpulan yang diperoleh dalam studi ini adalah interaksi manusia ternyata berhubungan erat dengan produktivitas kerja.

Produktivitas dipengaruhi tidak hanya oleh variable cara pekerjaan dirancang dan bagaimana mereka diberikan imbalan secara ekonomis, tetapi juga oleh berbagai variable sosial dan psikologis. Temuan ini merupakan yang pertama mengindikasikan bahwa berbagai faktor sosial di dalam suatu lingkungan kerja dapat mempunyai dampak signifikan atas produktivitas pekerja. Produktivitas berkaitan langsung dengan intensitas kerja sama

individu dan kelompok. Tingkat kerja tim dan kerja sama pada akhirnya terlihat berhubungan dengan minat para penyelia dan supervisor dalam kelompok kerja, kurangnya pendekatan-pendekatan koersif (tindakan yang sifatnya pemaksaan) terhadap perbaikan produktivitas dan partisipasi kalangan pegawai dalam perubahan yang mempengaruhi mereka.

Ditemukan bahwa perasaan, emosi, dan sentimen dari para pegawai sangat dipengaruhi oleh variabel pegawai seperti berbagai hubungan kelompok, gaya kepemimpinan, dan dukungan manajemen. Pada intinya, organisasi pegawai dilihat sebagai sebuah sistem sosial, bertolak belakang dengan pandangan Taylor yang melihat organisasi sebagai sistem ekonomi teknis. Dilandasi oleh temuan Howthorne, penelitian dilanjutkan tentang faktor-faktor sosial dan bagaimana individu bereaksi terhadapnya. Temuan lanjutan yang disimpulkan bahwa berbagai kebutuhan pegawai haruslah dipahami dan difasilitasi oleh manajemen agar mereka puas dan produktif. Selain itu, perlu membina komunikasi diantara supervisor dengan pegawai sehingga diperoleh iklim kerja yang baik yang akan berimplikasi pada peningkatan partisipasi kerja.

T. Hani Handoko menjelaskan bahwa ada beberapa perkembangan baru dalam manajemen sumber daya manusia, (1) keterbukaan, dalam kegiatan – kegiatan manajemen personalia, seperti kemungkinan karyawan untuk melihat file personalia, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kondisi kerja, dan pengumuman lowongan kerja. (2) proaktivitas, atau pengenalan program-program personalia dan

sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja (quality of work life) tanpa menunggu permintaan manajemen puncak. (3) orientasi sistem, yang berarti diagnosis dan penilaian berbagai perkembangan dan krisis yang terjadi diluar maupun didalam organisasi (tetapi diluar departemen personalia), dan dampaknya terhadap organisasi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. (4) penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia, seberapa banyak kontribusi dan peranannya dalam pencapaian tujuan-tujuan strategik organisasi, yaitu dengan melakukan perhitungan biaya dan manfaat, jadi efektivitas manajemen sumber daya manusia diukur dengan penentuan kriteria biaya dan manfaat yang tepat dan relevan, kriteria manfaat untuk manajemen sumber daya manusia adalah berbagai indikator dengan mana perbandingan - perbandingan dapat dilakukan untuk menunjukkan berbagai peningkatan, perbaikan dan manfaat bagi organisasi. (5) Keterlibatan strategik, pada awalnya manajer sumber daya manusia sering hanya menangani kebutuhan – kebutuhan sumber daya manusia operasional dan manajerial jangka pendek dan rutin, jarang terlibat dengan masalah efektivitas organisasi dan program-program perencanaan strategik. Sekarang, dengan berbagai masalah yang dihadapi organisasi, seperti masalah produktivitas, kualitas kehidupan kerja, tingkat pengangguran nasional, dan persaingan yang semakin ketat, para manajer sumber daya manusia semakin banyak dilibatkan dalam program – program strategic organisasi. Departemen personalia memainkan peranan penting dalam pemecahan berbagai masalah tersebut, melalui pelaksanaan

fungsi-fungsi dan kegiatan-kegiatannya, melaksanakan berbagai fungsi dan kegiatan pada tiga tingkatan sekaligus, yaitu, strategik, manajerial dan operasional.

a. Keunggulan Karakter

1. Pengertian Karakter

Islam menjadikan takwa sebagai karakter tertinggi yang harus dimiliki setiap muslim, takwa yang dimaksudkan disini adalah takwa yang sepenuhnya, bukan yang setengah-setengah. Dalam salah satu ayat Al Qur'an Allah SWT menuntut kepada orang-orang yang beriman agar bertakwa kepada-Nya dengan takwa yang sebenarnya. Allah SWT berfirman.

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah sebenar-benar takwa kepada-Nya; dan janganlah sekali-kali kamu mati melainkan dalam keadaan beragama Islam. (QS. Ali „Imran :102)

Sebagai konsekuensi dari tuntutan tersebut, Allah SWT menjadikan takwa sebagai satu – satunya ukuran baik atau tidaknya seorang manusia dihadapan – Nya. Allah SWT berfirman, Yang

Artinya : Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal. (QS. Al Hujurat : 13).

Secara etimologis, kata karakter (Inggris : character) berasal dari bahasa Yunani, yaitu charassein yang berarti *to engrave*.²³⁶ Kata *to engrave* bisa diterjemahkan mengukir, melukis, memahatkan, atau menggoreskan.²³⁷ Dalam Kamus Bahasa Indonesia, kata karakter diartikan dengan tabiat, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan yang lain, dan watak. Dengan demikian, orang berkarakter berarti orang yang berkepribadian, berperilaku, bersifat, bertabiat, atau berwatak.

Dengan makna seperti itu, berarti karakter identik dengan kepribadian atau akhlak. Kepribadian merupakan ciri, karakteristik, atau sifat khas diri seseorang yang bersumber dari bentukan – bentukan yang diterima dari lingkungan, seperti keluarga pada masa kecil dan bawaan sejak lahir.

Secara terminologis, Thomas Lickona menyitir pendapat Aristoteles, seorang filsuf Yunani Kuno, karakter yang baik adalah kehidupan dengan melakukan tindakan – tindakan yang benar dari diri seseorang dengan orang lain. Lickona juga menyitir pendapat Michael Novak, seorang filsuf kontemporer, yang mengemukakan bahwa karakter merupakan campuran yang harmonis dari seluruh kebaikan yang diidentifikasi oleh tradisi religius, cerita sastra, kaum bijaksana, dan kumpulan orang berakal sehat yang ada dalam sejarah. Dari beberapa pandangan tentang karakter, Lickona kemudian mengemukakan bahwa karakter adalah *a reliable inner disposition to respond to situations in a*

morally good way, yang artinya, suatu watakterdalam untuk merespons situasi dalam suatu cara yang baik dan bermoral. Selanjutnya Lickona menambahkan, *character so conceived has three interrelated parts : moral knowing, moral feeling, and moral behavior*, artinya, karakter tersusun kedalam tiga bagian yang saling terkait, yaitu pengetahuan tentang moral, perasaan bermoral, dan perilaku bermoral.

Berdasarkan pandangannya tersebut, Lickona menegaskan bahwa karakter mulia (*good character*) meliputi pengetahuan tentang kebaikan (*knowing the good*), lalu menimbulkan komitmen (niat) terhadap kebaikan (*desiring the good*), dan akhirnya benar-benar melakukan kebaikan (*doing the good*). Inilah tiga pilar karakter yang diharapkan menjadi kebiasaan (*habits*), yaitu kebiasaan dalam pikiran (*habits of the mind*), kebiasaan dalam hati (*habits of the heart*), dan kebiasaan dalam tindakan (*habits of action*). Dengan kata lain, karakter mengacu kepada serangkaian pengetahuan (*cognitive*), sikap (*attitudes*), motivasi (*motivations*), perilaku (*behaviors*) dan keterampilan (*skills*).

Karakter identik dengan akhlak, sehingga karakter merupakan nilai – nilai perilaku manusia universal yang meliputi seluruh aktivitas manusia, baik dalam rangka berhubungan dengan Tuhan, diri sendiri, sesama manusia, maupun lingkungannya yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatannya berdasarkan norma – norma agama, hukum, tatakrama, budaya, dan adat istiadat.

Masalah karakter merupakan masalah yang paling urgen dalam kehidupan manusia, oleh karena itu akhir akhir ini semakin banyak orang menyadari betapa pentingnya pendidikan karakter ditengah dekadensi moral yang merajalela dimana – mana, maraknya tindak kekerasan, inkoherensi politisi atas retorika politik dan perilaku keseharian yang tanpa kepedulian sesama, pendidikan karakter yang menekankan dimensi etis religius menjadi relevan untuk diterapkan.

Pendidikan hingga kini masih dipercaya oleh umat manusia sebagai tempat, wahana dan media yang sangat ampuh dalam membangun kepribadian dan kecerdasan anak manusia menjadi lebih baik, oleh karena itu pendidikan secara terus menerus dibangun dan dikembangkan agar dapat mempersiapkan generasi berikutnya yang lebih baik sesuai dengan harapan semua pihak sebagai penerus estafet kepemimpinan pada masa yang akan datang. Bangsa Indonesia sebagai bangsa yang besar terus berupaya lewat dunia pendidikan untuk meninggalkan sejauh mungkin

keterbelakangan dalam berbagai bidang kehidupan, perubahan peradaban umat manusia yang mengalami akselerasi sebagai akibat dari ditemukannya teknologi informasi dan komunikasi telah membawa peradaban umat manusia masuk kedalam revolusi industri 4.0.

Berbagai cara telah dilakukan dalam dunia pendidikan untuk mengintegrasikan teknologi cyber baik secara fisik maupun non fisik kedalam proses pembelajaran siswa di sekolah, sehingga menjadi tuntutan dan kebutuhan baru dalam dunia pendidikan, proses

pembelajaran diharapkan mampu meramu pembelajaran dan mengeksplor kompetensi ini kepada peserta didik. Disamping itu ada tuntutan dan kebutuhan yang juga sangat urgen dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, bukan hanya cerdas, trampil dan mandiri, namun juga berbudi pekerti yang luhur, jujur, amanah dan berintegritas, disiplin dan dedikatif, loyal dan militan, profesional dan berakhlakul karimah.

Kecerdasan ditambah karakter, itulah tujuan pendidikan yang sebenarnya. Kecerdasan yang dimaksud disini adalah kecerdasan secara koqnitif, seseorang ketika memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi kemudian diimbangi dengan karakter yang baik, maka tujuan pendidikan telah berhasil dengan baik, reputasi adalah sekilas, popularitas adalah petaka, kekayaan akan hilang dengan cepat, hanya satu hal yang kekal yaitu karakter.

Menuru Thomas Lickona : *“How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility, down throught history, in countries all over the world, education has had two great goals, to help young people become smart and to help them become good”*⁴⁶

Fondasi moral awal yang melandasi semua bangunan sosial kehidupan umat manusia. Pendidikan karakter menurut Thomas Lickona mengandung tiga unsurpokok, yaitu mengetahui kebaikan (*knowing the good*), mencintai kebaikan (*desiring the good*), dan melakukan kebaikan

⁴⁶ Anne Wescott Dodd, “Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility. By Thomas Lickona. New York: Bantam Books, 1991,” *NASSP Bulletin* 76, no. 545 (1992), <https://doi.org/10.1177/019263659207654519>.

(*doing the good*). Karakter mulia (*good character*) meliputi pengetahuan tentang kebaikan, lalu menimbulkan komitmen (niat) terhadap kebaikan, dan akhirnya benar-benar melakukan kebaikan. Dengan kata lain, karakter mengacu kepada serangkaian pengetahuan (*cognitives*), sikap (*attitudes*), dan motivasi (*motivations*), serta perilaku (*behaviors*) dan keterampilan (*skills*). Karakter juga berkaitan dengan konsep moral (*moral knowing*), sikap moral (*moral feeling*), dan perilaku moral (*moral behavior*).

Thomas Lickona menyebutkan tujuh unsur karakter esensial dan utama yang harus ditanamkan kepada peserta didik, meliputi :

1. Ketulusan hati dan kejujuran (*honesty*);
2. Belas kasih (*compassion*);
3. Kegagahberanian (*courage*);
4. Kasih sayang (*kindness*);
5. Kontrol diri (*self – control*);
6. Kerja sama (*cooperation*);
7. Kerja keras (*deligence or hard work*).

Tujuh karakter ini (*core characters*) inilah yang paling penting dan mendasar untuk dikembangkan pada peserta didik, disamping sekian banyak unsur – unsur karakter lainnya. Menurut Yusuf Qardhawi, pendidikan Islam merupakan pendidikan manusia seutuhnya, akal dan hatinya, rohani dan jasmaninya, pendidikan Islam mempersiapkan manusia untuk menghadapi kehidupan yang sebenarnya, dengan segala kebaikan dan kejahatannya, manis dan pahitnya. Banyak pendidikan pada

prakteknya hanya berorientasi pada nilai kognitif saja, sehingga banyak yang cerdas dan pandai namun karakter dan akhlakunya tidak baik, sehingga berdampak pada moralitas umat manusia dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

C. Ketahanan Pondok Pesantren

Ketahanan Pondok Pesantren mengacu pada kemampuan sebuah lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia yang dikenal sebagai "pondok pesantren" untuk bertahan dan berkembang dalam menghadapi berbagai tantangan, baik dari segi keuangan, sosial, pendidikan, maupun budaya. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang khas di Indonesia, tempat para santri (murid) tinggal dan belajar tentang agama Islam, ilmu pengetahuan umum, serta keterampilan praktis. Ketahanan juga diistilahkan dengan kata resiliensi.

Tujuan pendidikan adalah untuk memfasilitasi perkembangan individu yang harmonis, yang mencakup dimensi spiritual, intelektual, rasional, dan jasmani dari kepribadian manusia.⁴⁷

1. Pengertian Resiliensi

Resiliensi Menurut Reivich & Shatte merupakan kapasitas seseorang untuk tetap berkondisi baik dan memiliki solusi yang produktif ketika berhadapan dengan kesulitan ataupun trauma, yang memungkinkan adanya stress di kehidupannya.⁴⁸ Resiliensi menurut

⁴⁷ Ayati and Zain, "Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural Berbasis Manajemen Sumber Daya Manusia."

⁴⁸ Reivich, K., & Shatte, A. (2002). *The resilience factor: 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles*. New York: Broadway Books. h. 75

Connor & Davidson juga dipandang sebagai ukuran keberhasilan kemampuan *coping stress*.⁴⁹ Berdasarkan pemaparan beberapa tokoh mengenai resiliensi, maka dapat disimpulkan bahwa resiliensi merupakan suatu usaha dari individu sehingga mampu beradaptasi dengan baik terhadap keadaan yang menekan, sehingga mampu untuk pulih dan berfungsi optimal dan mampu melalui kesulitan.

2. Aspek Resiliensi

Aspek-aspek resiliensi menurut Connor dan Davidson terdiri dari lima aspek, berikut adalah aspek-aspek tersebut :

- a. *Personal competence, high standards, and tenacity* Merupakan faktor yang mendukung seorang untuk terus maju terhadap tujuan saat orang tersebut mengalami tekanan atau *adversity*.
- b. *Trust in one's instincts, tolerance of negative affect, and strengthening effects of stress*

Aspek ini berfokus pada ketenangan, keputusan dan ketepatan saat menghadapi stres.

- c. *Positive acceptance of change, and secure relationships.*

Hal ini berkaitan dengan adaptasi yang dimiliki seseorang.

- d. *Control*

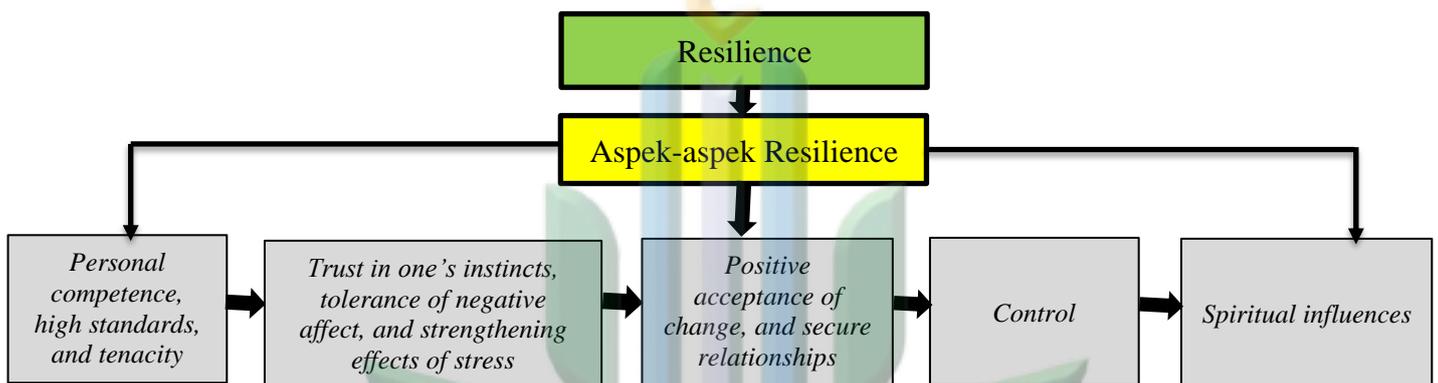
Aspek ini berfokus pada kontrol dalam mencapai tujuan dan kemampuan untuk mendapatkan bantuan dari orang lain ataupun dukungan sosial.

⁴⁹ Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: the connor-davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(1), 76-82.

e. *Spiritual influences*

Merupakan kepercayaan seseorang pada Tuhan atau nasib. Untuk lebih mudah dalam memahami aspek-aspek resiliensi menurut Connor dan Davidson bisa dilihat gambar berikut ini

Gambar 2.11:
Aspek-Aspek Resiliensi Menurut Connor Dan Davidson⁵⁰



Aspek-aspek resiliensi menurut Connor dan Davidson dan telah dimodifikasi oleh Yu dan Zhang terdiri dari tiga aspek utama, yaitu:

a. *Tenacity* (Kegigihan)

Menggambarkan ketenangan hati, ketetapan waktu, ketekunan, dan kemampuan mengontrol diri individu dalam menghadapi situasi yang sulit dan menantang

b. *Strength* (Kekuatan)

Menggambarkan kapasitas individu untuk memperoleh

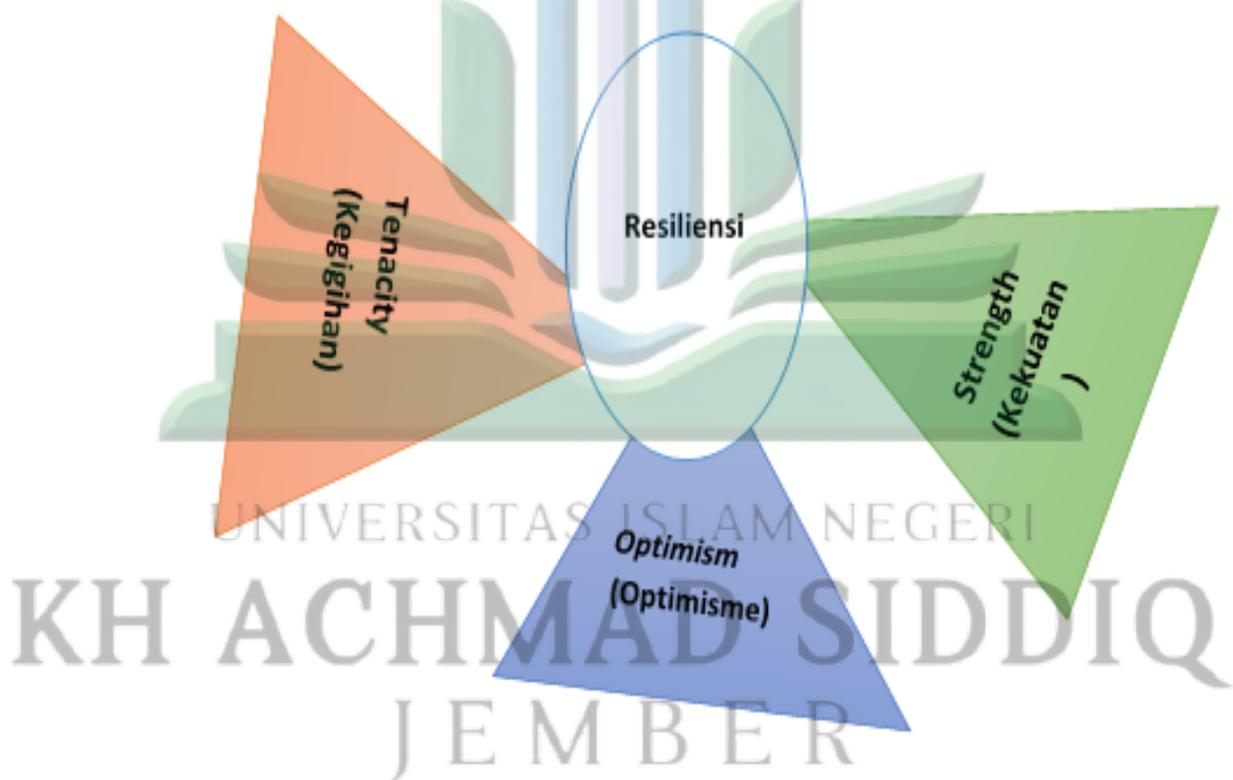
⁵⁰ Wahyudi, A., Mahyuddin, M. J., Irawan, A. W., Silondae, D. P., Lestari, M., Bosco, F. H., & Kurniawan, S. J. (2020). Model Rasch: Analisis Skala Resiliensi Connor-Davidson Versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Advice*, 2(1), h.28-35.

kembali dan menjadi lebih kuat setelah mengalami kemunduran dan pengalaman di masa lalu.

c. *Optimism* (Optimisme)

Merefleksikan kecenderungan individu untuk melihat sisi positif dari setiap permasalahan dan percaya terhadap diri sendiri dan lingkungan sosial. Aspek ini menekankan pada kepercayaan diri individu dalam melawan situasi yang sulit.⁵¹

Gambar 2.12:
Aspek-Aspek Resiliensi Menurut Connor Dan Davidson Dan Telah Dimodifikasi Oleh Yu Dan Zhang



Menurut Reivich dan Shatte resiliensi terdiri dari tujuh aspek, berikut adalah aspek-aspek tersebut :

⁵¹ Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale..85-87.

a. Regulasi emosi

Kemampuan untuk mengelola sisi internal diri agar tetap efektif dibawah tekanan individu yang resilien mengembangkan keterampilan dirinya untuk membantunya mengendalikan emosi, perhatian, maupun perilakunya dengan baik.

b. Pengendalian dorongan

Kemampuan untuk mengelola bentuk perilaku dari impuls emosional pikiran, termasuk kemampuan untuk menunda mendapatkan hal yang dapat memuaskan bagi individu. Kemampuan mengendalikan dorongan juga terkait dengan regulasi emosi.

c. Analisis kausal

Kemampuan untuk mengidentifikasi penyebab dari masalah secara akurat. Individu yang resilien memiliki gaya berfikir yang terbiasa untuk mengidentifikasi penyebab yang memungkinkan dan mendapatkan sesuatu yang berpotensi menjadi solusi.

d. Efikasi diri

Efikasi diri merupakan keyakinan individu dapat memecahkan masalah dan berhasil individu tersebut yakin

bahwa dirinya telah efektif dalam hidupnya. Individu yang resilien yakin dan percaya diri sehingga dapat membangun kepercayaan dengan orang lain, juga menempatkan dirinya untuk berada di tempat yang lebih baik dan lebih banyak memiliki kesempatan.

e. Realistis dan optimis

Kemampuan yang dimiliki individu untuk tetap positif tentang masa depan yang belum menjadi terealisasi dalam perencanaan. Hal tersebut terkait dengan *self esteem*, tetapi juga memiliki hubungan kausalitas dengan efikasi diri juga melibatkan akurasi dan realisme.

f. Empati

Kemampuan untuk membaca isyarat perilaku orang lain untuk memahami keadaan psikologis dan emosional mereka, sehingga dapat membangun hubungan yang lebih baik.

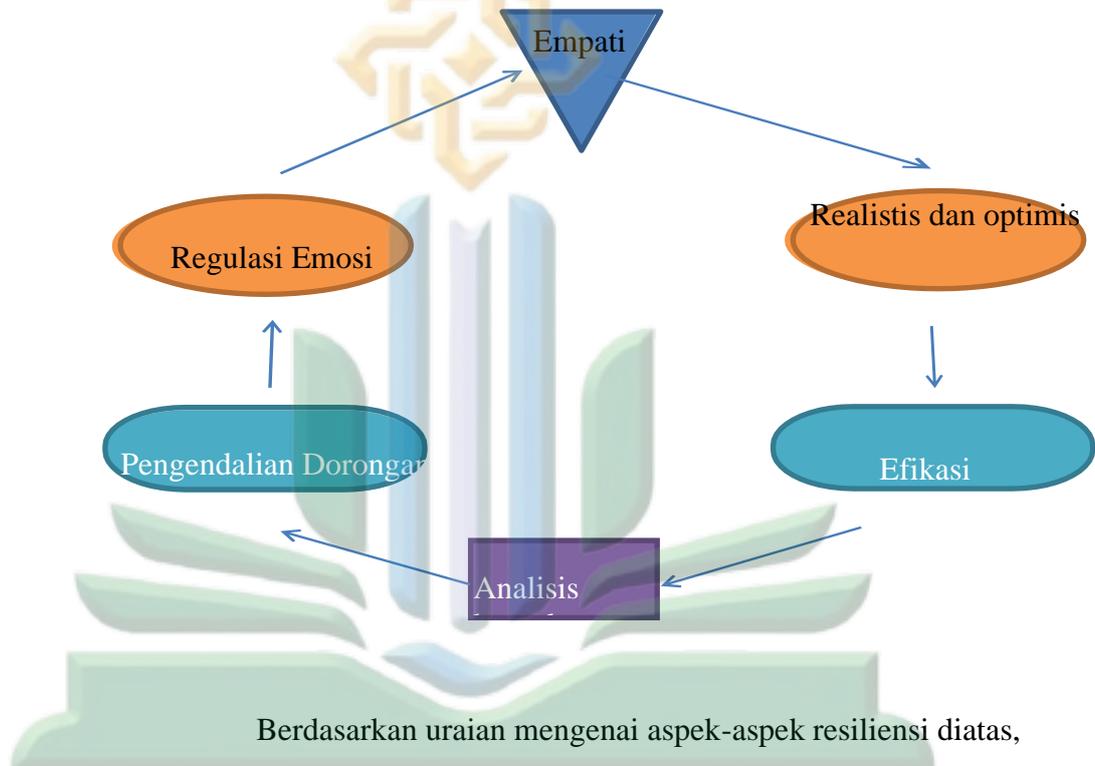
Individu yang resilien mampu membaca isyarat-isyarat non verbal orang lain untuk membangun hubungan yang lebih dalam dan cenderung untuk menyesuaikan keadaan emosi mereka.

g. Keterjangkauan

Kemampuan untuk meningkatkan aspek positif dari kehidupan dan mengambil suatu kesempatan yang baru

sebagai tantangan. Mejangkau sesuatu yang terhambat oleh rasa malu, perfeksionis, dan *self handicapping*.⁵²

Gambar 2.13:
Aspek Aspek Resiliensi Menurut Reivich Dan Shatte



Berdasarkan uraian mengenai aspek-aspek resiliensi diatas, penelitian ini sesuai dengan teori Connor dan Davidson yang telah dimodifikasi oleh Yu dan Zhang melihat dari kondisi atau kriteria subjek yang digunakan yaitu pasien penderita penyakit kronis, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menggunakan tiga aspek utama resiliensi yang terdiri dari *tenacity*, *strength*, dan *optimism*.

⁵² Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale,... 96-97.

3. Faktor –faktor yang mempengaruhi resiliensi

Menurut Everall, Allrows dan Paulson faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi tersiri dari empat faktor, yakni faktor individu, keluarga, komunitas dan faktor resiko.

a. Faktor Individu

Yang dimaksud faktor individu adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri yang mampu membuat seseorang menjadi resilien. Hal-hal yang termasuk dalam faktor individu ini antar lain :

1) Fungsi kognitif atau intelegensi

Individu dengan intelegensi yang baik memiliki kemampuan resiliensi yang lebih baik. Levin menyetakan kecerdasan yang dimaksud tidak selalu IQ yang baik, namun bagaimana seseorang dapat mengaplikasikan kecerdasannya untuk dapat memahami orang lain maupun diri sendiri dalam banyak situasi.

2) Strategi *coping*

Penelitian mengindikasikan bahwa remaja yang resilien memiliki kemampuan pemecahan masalah yang lebih baik dan menggunakan *problem focused coping* atau fokus terhadap permasalahan sebagai strategi mengatasi masalahnya.

3) *Locus of Control*

Locus of control yang membuat individu menjadi

resilien adalah yang cenderung ke dalam diri yaitu internal *locus of control*, dimana dengan begitu individu memiliki keyakinan dan rasa percaya, cenderung memiliki tujuan, harapan, rencana pada masa depan dan ambisi bahwa dirinya memiliki kemampuan.

4). Konsep Diri

Beberapa penelitian juga menemukan bahwa konsep diri yang positif dan harga diri yang baik membuat individu menjadi resilien.

a. Faktor Keluarga

Beberapa penelitian serupa menjelaskan bahwa individu yang menerima secara langsung arahan dan dukungan dari orang tua dalam keadaan yang buruk akan lebih merasa termotivasi, optimis dan yakin bahwa individu tersebut mampu untuk menjadi sukses

b. Faktor Komunitas atau Eksternal

Pada situasi yang buruk, individu yang resilien lebih sering mencari dan menerima dukungan juga kepedulian dari orang dewasa selain orang tua, seperti guru, pelatih, konselor pondok pesantren, kepala pondok pesantren dan tetangga. Begitupula dengan memiliki hubungan yang positif dengan orang lain, juga lingkungan yang baik.

c. Faktor Resiko

Herman, dkk menyebutkan beberapa faktor yang ada dalam faktor resiko sebagai *stressor* atau tekanan. Faktor tersebut berupa keadaan kekurangan, kehilangan, peristiwa negatif dalam hidup, peperangan, bencana alam dan sebagainya. Penelitian yang sama juga menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi selain faktor yang telah disebut diatas, yaitu regulasi emosi, emosi positif, spiritualitas, harapan, optimisme, kemampuan beradaptasi, faktor demografis (usia, gender, jenis kelamin, ras dan etnik) ataupun faktor lain yang mampu meningkatkan resiliensi seperti tahapan kehidupan yang telah dilalui sebagai fase perkembangan hidup. Dengan demikian, secara garis besar terdapat tiga faktor yang mempengaruhi resiliensi yaitu faktor individu, keluarga dan eksternal (komunitas).

Penelitian ini memiliki variabel bebas yaitu kebersyukuran yang termasuk dalam faktor individual atau faktor yang berasal dari dalam diri individu yang disampaikan oleh Herman, dkk, yaitu spritualitas, karena perilaku bersyukur terkait dengan hubungan manusia dan keyakinannya terhadap Allah SWT, begitu pula dengan spritualitas yang menjelaskan mengenai perihal keyakinan secara lebih luas.

Dari teori-teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa resiliensi

dapat ditimbulkan melalui tiga faktor yaitu faktor individu, keluarga dan komunitas. Salah satu faktor utama yang berasal dari dalam individu adalah rasa kebersyukuran.

Bertahannya institusi pondok pesantren ketika berhadapan dengan lembaga pendidikan yang lebih teratur dan modern telah menarik beberapa pengamat untuk mengkajinya. Azyumardi Azra menilai bertahannya (survival) pondok pesantren disebabkan oleh kultur Jawa yang involutif dan menekankan harmoni, sehingga mampu menyerap kebudayaan luar tanpa menghilangkan identitasnya⁵³. Hasan Langgulung menduga bahwa bertahannya (survival) pondok pesantren sebagai akibat dari pribadi kiai yang menonjol dengan ilmu dan visinya⁵⁴. Sumartono dkk. menganggap karena melembaganya pondok pesantren di dalam masyarakat⁵⁵. Bagi Ma'shum, bertahannya (survival) pondok pesantren adalah akibat dampak positif dari kemampuannya melahirkan berbagai daya guna bagi masyarakat.⁵⁶ Sementara, Abdurrahman Wahid, bahwa bertahannya (survival) pondok pesantren disebabkan pola kehidupannya yang unik sebagai sub kultur.⁵⁷

Geertz, dalam kajian tentang peran kiai berkesimpulan bahwa peran kiai akan tetap eksis sepanjang ia mendirikan madrasah atau pondok

⁵³ Azyumardi Azra, *Surau*, hal. H.147.

⁵⁴ Hasan Langgulung, *Pendidikan Islam Menghadapi Abad Ke-21*, (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1988), hal. 75

⁵⁵ Sumarsono Mestoko dkk., *Pendidikan di Indonesia dari Zaman ke Zaman*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1986), hal. 232.

⁵⁶ Ma'shum, *Ajakan Suci*, (Yogyakarta: LTN-NU-DIY, 1995), hal. 108.

⁵⁷ Dalam kajian sosiologis, sebuah sub kultur minimal harus memiliki keunikannya tersendiri dalam aspek-aspek berikut: cara hidup yang dilakukan, pandangan hidup dan tata nilai yang diikuti, dan hierarki kekuasaan yang intern tersendiri yang ditaati sepenuhnya. Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi, Esai-Esai Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2010), hal. 9-10.

pesantren yang berfungsi membantu pertumbuhan Indonesia baru dan memuaskn secara religius bagi masyarakat desa. Karena peran kyai gagal dalam mendidrikan pondok pesantren tersebut, maka peran kiai yang memiliki kekuatan dominan di kalangan masyarakat Jawa akan berakhir. Kesimpulan tentang berakhirnya peran kyai dalam studi Geertz ternyata tidak terbukti sampai kini. Hanya saja diagnosisnya tentang bertahannya pondok pesantren ditentukan oleh kemampuannya mempertahankan identitasnya sebagai sistem pendidikan yang didominasi oleh kiai dan pada saat yang sama memperjelas perannya sebagai bentuk komplementer pendidikan nasional di sepakati oleh peneliti berikutnya seperti oleh Taufik Abdullah dan Ronald A. Lukens-Bull.⁵⁸

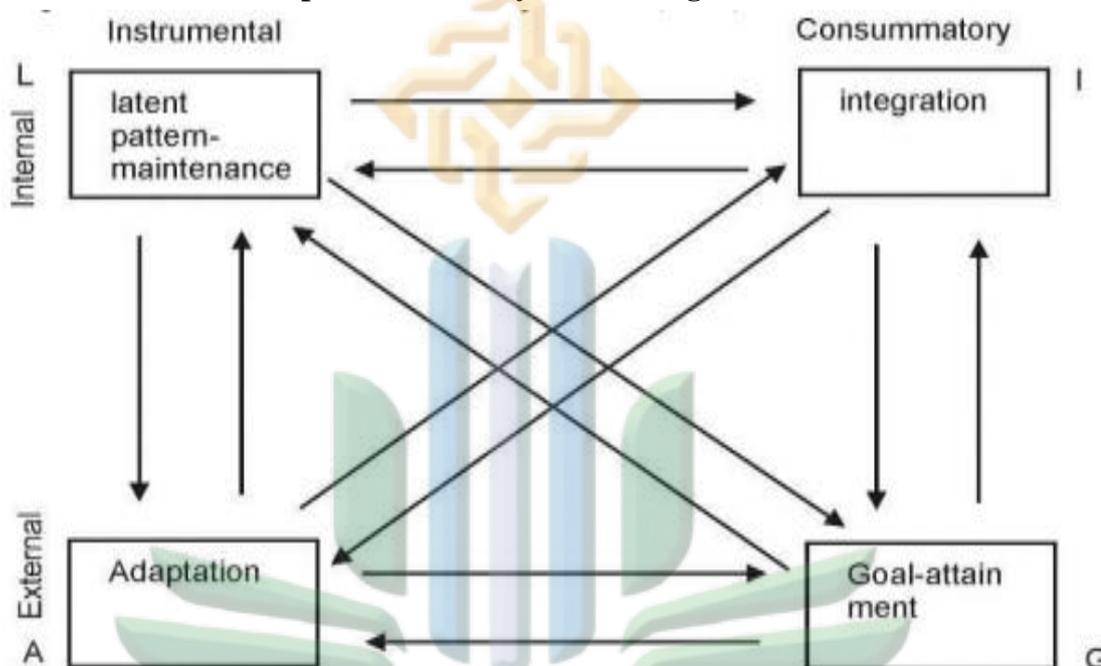
Menurut Parsons, setiap masyarakat terdiri dari sekumpulan sub-sistem yang berbeda dengan struktur dan makna fungsionalnya bagi masyarakat yang lebih luas. Kehidupan sosial sebagai sebuah sistem membutuhkan ketergantungan dari elemen-elemennya, yang mengarah pada stabilitas sosial. Parsons menyatakan empat fungsi sistem, yang disebut "paradigma empat fungsi". Parsons menyebut keempat fungsi fungsional ini sebagai imperatif fungsional atau prasyarat yang harus dipenuhi agar sistem dapat bekerja dengan baik. Bekerja dengan baik. Keempat prasyarat tersebut adalah adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi, dan pola laten pemeliharaan atau latensi, yang biasa disebut AGIL.⁵⁹

⁵⁸ Lukens-Bull, R. A. (2001). Two sides of the same coin: Modernity and tradition in Islamic education in Indonesia. *Anthropology & education quarterly*, 32(3), h.350-372.

⁵⁹ Parsons, T., & Platt, G. M. (1973). *The american university*. Harvard University Press.

Parsons merancang skema AGIL untuk digunakan pada semua tingkat sistem teoretisnya.

Gambar 2.14:
Empat Skema Persyaratan Fungsional Dasar (AGIL)



Gambar di atas mengilustrasikan kebutuhan sistem yang saling terhubung. Secara umum, ada dua persyaratan penting dalam skema di atas. Pertama, sistem internal dan sistem persyaratan lingkungan (sumbu *internal-eksternal*). Kedua, pencapaian tujuan dan sarana untuk mencapai tujuan (sumbu *instrumental-kesempurnaan*). Dalam gambar di atas, di setiap fungsi terdapat dua anak panah yang berlawanan arah. Hal ini menunjukkan hubungan timbal balik antara berbagai kebutuhan fungsional yang seimbang dan berkesinambungan.

Perlu dicatat juga, menurut Parsons, bahwa setiap sistem atau sub sistem dari keempat fungsi di atas juga terdiri dari adaptasi, pencapaian

tujuan, integrasi, dan latensi. Begitu juga dengan sistem dan sub-sistem yang ada di level bawahnya. Ketika sistem tersebut tidak berjalan, maka masalah yang dihadapi juga tidak keluar dari keempat kebutuhan fungsional tersebut. Hal ini Teori ini sering disebut sebagai "satu set kotak Cina", yaitu sebuah kotak yang di dalamnya terdapat kotak yang lebih kecil, yang di dalamnya terdapat kotak yang lebih kecil lagi, dan seterusnya.

Untuk itu, diperlukan langkah-langkah inovatif agar budaya lokal kembali hidup dalam sistem pendidikan Indonesia. Berdasarkan argumentasi di atas, permasalahan stagnasi pendidikan berbasis budaya lokal dapat dianalisis dengan teori fungsionalisme struktural versi Talcott Parsons dengan Paradigma AGIL. Paradigma AGIL juga dapat digunakan sekaligus untuk mendesain sistem pendidikan alternatif sistem pendidikan berbasis budaya lokal.

1. Adaptasi (*adaption*)

Adaptasi adalah kemampuan suatu sistem untuk beradaptasi dengan lingkungan dan perubahannya, termasuk bagaimana sistem memanfaatkan lingkungan untuk memenuhi kebutuhan lingkungan.

Dalam hal adaptasi ini, pendidikan seni dan budaya berbasis lokalitas di lembaga pendidikan cenderung sebatas formalitas dalam menjalankan tuntutan kurikulum. Pondok pesantren tidak mau tahu kebutuhan dan potensi lokal yang seharusnya menjadi dasar dan pertimbangan dalam menyelenggarakan pendidikan. Padahal

pemerintah, melalui Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 81A tahun 2013⁶⁰ tentang Implementasi Kurikulum telah memberikan keleluasaan kepada setiap institusi untuk mengembangkan pendidikan dengan memasukkan kajian keunggulan lokal sesuai dengan kondisi dan potensi pondok pesantren dan lingkungan sekitar⁶¹. lingkungan sekitar. Artinya, fungsi adaptasi lembaga pendidikan terhadap kondisi lingkungan faktual masih sangat lemah.

2. Pencapaian Tujuan (*goal attainment*)

Sistem harus dapat menentukan tujuan utama dan memobilisasi komponen-komponen dalam sistem dalam sistem untuk mencapai tujuan. Dalam praktiknya, pendidikan yang berjalan selama ini lebih menitikberatkan pada kognitif, termasuk dalam pembelajaran budaya lokal. Siswa hanya dikenalkan dengan kekayaan budaya lokal, tanpa dibekali dengan keterampilan dan nilai-nilai di balik budaya tersebut.

Pendidikan juga kurang memanfaatkan sumber daya dan potensi budaya yang tersedia untuk mendukung pendidikan. Berdasarkan fungsi tersebut, sistem pendidikan dimaksudkan untuk membekali siswa dengan pengetahuan pengetahuan tentang budaya lokal, keterampilan berdasarkan budaya lokal, dan sikap yang sesuai dengan

⁶⁰ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 81A tahun 2013

⁶¹ Kemendikbud, R. I. (2013). Buku Pendidikan Anti-Korupsi Untuk Perguruan Tinggi.

nilai-nilai budaya lokal. nilai-nilai budaya lokal. Diharapkan output lulusan mampu berpartisipasi dalam pembangunan daerah dalam pembangunan daerah. Dalam hal ini, setiap lembaga pendidikan diberikan keleluasaan oleh pemerintah untuk memasukkan muatan budaya lokal dalam sistem pendidikannya. Hal ini dapat diwujudkan melalui pengintegrasian nilai-nilai budaya lokal dalam setiap mata pelajaran yang relevan.

3. *Integrasi (Integration)*

Sebuah sistem harus mengatur hubungan antara elemen-elemennya sehingga semua komponen dapat berfungsi dengan baik. Fungsi integrasi ini mengatur bagaimana hubungan antar sub-sistem dapat dapat berjalan dengan baik dan saling mendukung untuk menciptakan stabilitas sosial. Fungsi ini juga harus memastikan bahwa hubungan antara keempat fungsi tersebut tidak saling mengganggu.

Dalam konteks pendidikan, sistem pendidikan harus mampu menciptakan sinergi antar elemen pendidikan, baik dari segi pendidik, peserta didik, manajemen, fasilitas, kurikulum dan lain sebagainya untuk mendukung program pendidikan berbasis budaya lokal. Fungsi integrasi ini dapat dilakukan melalui kegiatan supervisi terhadap pelaksanaan pendidikan berbasis budaya lokal. Supervisi dalam pendidikan tidak hanya dalam bentuk berupa kontrol terhadap jalannya sistem, tetapi juga menciptakan kondisi yang diperlukan untuk terciptanya sistem yang baik. Penciptaan kondisi tersebut dapat

diwujudkan melalui penerapan kebijakan atau aturan-aturan khusus yang berkaitan dengan pendidikan berbasis budaya lokal. Misalnya, kewajiban menggunakan pakaian atau bahasa daerah di dalam lembaga pendidikan, dan sanksi bagi siapa saja yang melanggar.

4. Pemeliharaan Pola Laten/ Latensi (*Latent Pattern Maintenance/ Latency*)

Latensi adalah kemampuan suatu sistem untuk mempertahankan motivasi dan komitmen individu sehingga sehingga sistem dapat berjalan dengan baik. Fungsi ini dapat dilakukan dengan menciptakan kondisi dan dan lingkungan yang mendukung berjalannya sistem. Jadi, dalam konteks pendidikan berbasis budaya lokal, fungsi pendidikan berbasis budaya lokal, fungsi ini dapat dilakukan melalui pemberian motivasi dan penciptaan suasana dan lingkungan yang memungkinkan warga pondok pesantren, baik guru maupun siswa, merasa nyaman untuk menjalankan perannya masing-masing dalam pendidikan berbasis budaya lokal.

Pemberian motivasi dapat dilakukan dengan melakukan pembinaan, diskusi, atau koordinasi antar individu dalam suatu sistem yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan berbasis budaya lokal. Latensi juga dapat dilakukan dengan cara penanaman nilai-nilai budaya lokal melalui pembiasaan budaya lokal di lingkungan pondok pesantren, seperti desain ruang pondok pesantren berbasis budaya lokal atau membiasakan tradisi lokal ke dalam setiap lembaga

pendidikan. Disamping itu, Sistem nilai atau tradisi inilah yang harus dipertahankan dalam sistem pendidikan pesantren dan sepanjang pesantren mempertahankan pranata-pranata atau budaya organisasi yang dimilikinya, maka pesantren bukan hanya sebagai lembaga penyaring kebudayaan, tetapi kemampuan pesantren dalam mengontrol perubahan nilai. Peran inilah yang diharapkan, bukan hanya mampu menjalankan fungsi tradisionalnya, bahkan peran sosial lainnya, seperti menjadi pusat rehabilitasi sosial. Dalam konteks terakhir ini, banyak keluarga yang mengalami kegoncangan atau krisis sosial-keagamaan, lembaga pendidikan pesantren merupakan alternatif untuk menyelamatkan anak-anak bangsa.

Keempat sistem di atas adalah modal pesantren untuk mempunyai daya tahan dan kontinuitas sistem pendidikan. Hanya saja sistem struktur fungsional di atas hanya bisa berjalan jika pesantren memiliki kepemimpinan kiai. Pesantren besar dan bertahan karena peran kiai dalam memelihara budaya organisasi.⁶²

Disamping itu, Pengelolaan lembaga pendidikan yang bermutu sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan lembaga tersebut, yaitu pemimpin yang memiliki ketrampilan mengelola pondok pesantren secara efektif, adaptif, solutif, memberdayakan, pembebasan dan memanusiakan warga pesantren. Efektif artinya kiai mampu memanfaatkan waktu yang singkat untuk mencapai tujuan pendidikan

⁶² Mardiyah, "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi," h. 27.

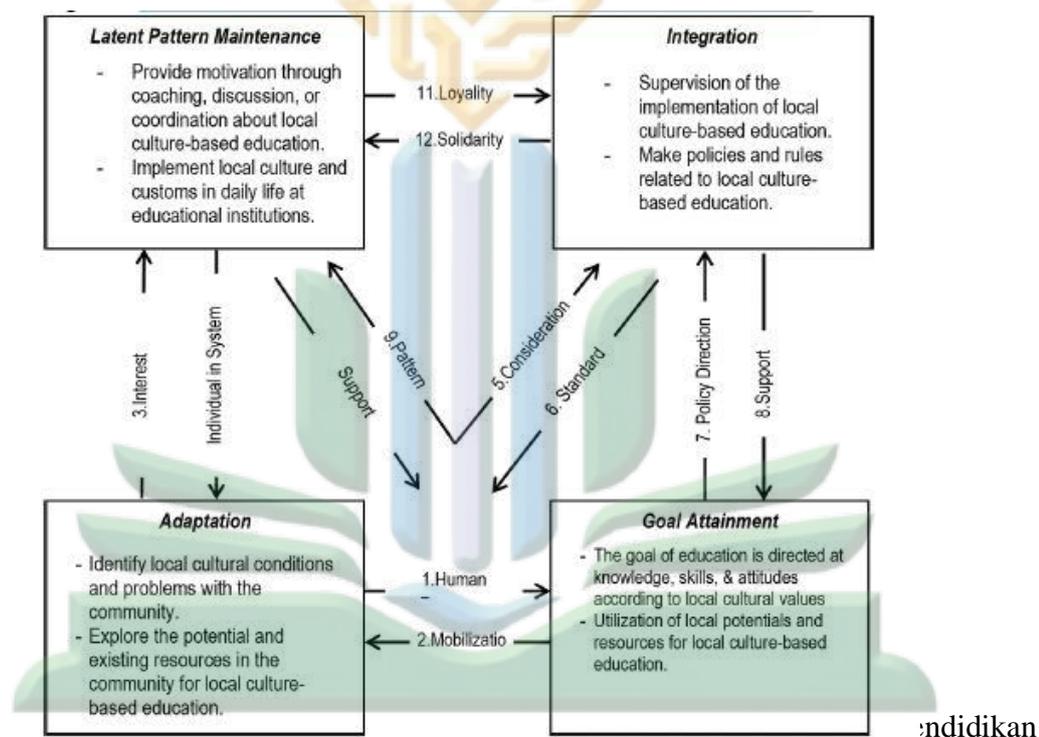
yang bermutu. Adaptif artinya mampu mengelola secara serius sesuai dengan perkembangan zaman, transformasi budaya, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, kondisi lembaga pendidikan, kompetensi sumber daya manusia, kemampuan finansial, tuntutan kemajuan, regulasi, sarana dan prasarana yang dimiliki dan kebutuhan peserta didik. Solutif artinya dapat memberikan alternatif pemecahan persoalan yang dihadapi, Pada sisi lain istilah strategi pemimpin merupakan pendekatan unik sesuai pribadinya yang diambil oleh seorang pemimpin dalam menyelesaikan persoalan.

Disamping itu, Latency juga merupakan kemampuan suatu sistem dalam menjaga motivasi dan komitmen individu agar sistem mampu berjalan dengan baik. Fungsi ini dapat dilakukan dengan menciptakan kondisi dan lingkungan yang mendukung berjalannya sistem. Jadi, dalam konteks pendidikan berbasis budaya lokal, fungsi tersebut dapat dilaksanakan melalui pemberian motivasi dan penciptaan

kebiasaan, suasana, dan lingkungan yang memungkinkan warga sekolah baik guru maupun siswa merasa nyaman menjalankan perannya masing-masing dalam pendidikan berbasis budaya lokal. Motivasi dapat dilakukan dengan cara pembinaan, diskusi, atau koordinasi antar individu dalam suatu sistem yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan berbasis budaya lokal. Latensi juga dapat dilakukan dengan penanaman nilai-nilai budaya lokal melalui pembiasaan budaya lokal di lingkungan sekolah, seperti perancangan ruang sekolah berbasis budaya

lokal atau pembiasaan tradisi lokal pada setiap lembaga pendidikan. Jika digambarkan dalam bentuk skema, maka dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.15:
Skema Pendidikan Berbasis Budaya Lokal pada empat fungsi AGIL



berbasis budaya lokal antara lain adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi, dan latensi. Tanda panah yang berlawanan menunjukkan bahwa keempat fungsi tersebut harus saling berhubungan dan bergantung satu sama lain, sehingga berbasis budaya lokal Pendidikan akan berjalan dengan baik apabila keempat fungsi tersebut berjalan sesuai fungsinya dan saling mendukung. Gambar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Identifikasi dan adaptasi terhadap kondisi lokal (adaptation) menghasilkan gambaran mengenai potensi dan sumber daya lokal sebagai salah satu alat untuk mencapai tujuan (goal).
2. Pencapaian tujuan dengan memanfaatkan potensi lokal menjadi pendorong sistem pendidikan untuk menjalankan fungsi adaptasi (adaptasi).
3. Adaptasi budaya lokal (adaptasi) menimbulkan minat masyarakat yang akan mempengaruhi motivasi individu dalam sistem pendidikan untuk menjalankan perannya masing-masing (latensi).
4. Sedangkan motivasi individu dalam sistem pendidikan (latensi) akan mempengaruhi individu untuk beradaptasi dengan kondisi lokal (adaptasi).
5. Adanya adaptasi terhadap kondisi lokal (adaptasi) memberikan pertimbangan bagi sistem untuk memutuskan kebijakan dan aturan (adaptasi) terkait pendidikan berbasis budaya lokal.
6. Fungsi integrasi yang dilakukan oleh mekanisme kontrol dan kebijakan menghasilkan suatu standar atau ukuran sistem untuk beradaptasi dengan kondisi lokal (adaptasi).
7. Pencapaian tujuan (goal) menentukan arah kebijakan dan aturan yang diterapkan untuk menjaga keseimbangan penyelenggaraan pendidikan berbasis budaya lokal (integrasi).

8. Bahwa dengan adanya keseimbangan sistem (integrasi) yang dilakukan melalui mekanisme kontrol dan kebijakan akan mendukung tercapainya tujuan pendidikan berbasis budaya lokal.
9. Pencapaian tujuan (goal) juga menentukan pola atau bentuk pemberian motivasi kepada individu dalam sistem dalam rangka penyelenggaraan pendidikan berbasis budaya lokal.
10. Sedangkan fungsi latensi berupa motivasi individu akan mendukung sistem dalam mewujudkan tujuan pendidikan berbasis budaya lokal.
11. Motivasi dan interaksi antar individu (latensi) dalam sistem menghasilkan loyalitas yang akan mempengaruhi keseimbangan dalam sistem (integrasi).
12. Sementara itu, adanya keseimbangan (integrasi) ini juga akan mempengaruhi motivasi individu untuk menciptakan keseimbangan dalam sistem pendidikan (latensi).

Merujuk pada penjelasan Parsons, keempat fungsi di atas saling

mendukung satu sama lain. Adaptasi membantu lembaga pendidikan untuk memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhan lingkungan serta memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Pencapaian tujuan bertujuan untuk menetapkan dan mencapai tujuan serta mengatasi tantangan yang menghambat pencapaian tujuan. Integrasi bertujuan untuk mengatasi tantangan yang menghalangi integrasi sistem sosial sekaligus memastikan koordinasi antar berbagai subsistem. Sedangkan latensi berfungsi untuk menjaga motivasi individu dan menciptakan lingkungan

berkualitas tinggi yang mendorong keberhasilan pendidikan. Di era industri 4.0 yang tidak lagi mengenal batas geografis, tugas melestarikan budaya menghadapi tantangan yang sangat besar. Keberadaan budaya global diperhatikan telah mengambil gelombang besar generasi milenial yang bermigrasi ke budaya global dan meninggalkan budaya asli. Pendidikan sebagai suatu proses kebudayaan mempunyai tugas melestarikan warisan budaya dengan cara mewariskan warisan budaya dan nilai-nilainya kepada generasi mendatang. Hal ini dilakukan agar generasi mendatang tidak lepas dari akar budaya dan identitas lokal.

Berdasarkan situasi tersebut, pendidikan berbasis budaya lokal menjadi penting. Budaya lokal tidak hanya menjadi bahan pembelajaran di kelas saja, namun juga menjadi semangat yang mendasari setiap unsur dalam sistem pendidikan sehingga budaya lokal akan tertanam dalam diri. Konsep pelajar tidak hanya mencakup perolehan pengetahuan, tetapi juga pengembangan keterampilan dan kemampuan lainnya keterampilan, serta sikap yang terwujud dalam diri siswa. kehidupan sehari-hari. Dalam hal ini, pendidikan berbasis budaya lokal dengan skema AGIL dapat menjadi alternatif model penyelenggaraan program pendidikan berbasis budaya lokal di lembaga pendidikan. Karena ideologi fungsionalisme-strukturalisme menjadi landasan AGIL, skema pendidikan ini juga mengedepankan keteraturan dan keseimbangan antara sistem dan subsistem untuk tujuan akhir membentuk manusia Indonesia seutuhnya.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan strukturalisme fungsional yang dikemukakan oleh Talcott Parsons. Menurut Parsons, semua lembaga pada hakikatnya adalah suatu sistem dan untuk mempertahankan eksistensinya diperlukan kondisi-kondisi eksistensinya. Untuk itu suatu sistem harus memenuhi empat prinsip agar dapat bertahan yaitu Adaptasi, Pencapaian Tujuan, Integrasi, dan Latensi yang sering disebut dengan akronim AGIL. Keempat prinsip ini harus dijalankan dalam suatu sistem untuk menjaga keseimbangan suatu sistem. Disamping itu, kemampuan suatu sistem untuk beradaptasi terhadap lingkungan dan perubahannya, termasuk bagaimana sistem tersebut memanfaatkan lingkungan untuk memenuhi kebutuhan lingkungan. Dalam adaptasi tersebut, pendidikan seni budaya berbasis lokalitas pada lembaga pendidikan cenderung hanya sebatas formalitas dalam menjalankan tuntutan kurikulum.

D. Teori yang Dihasilkan

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam penelitian ini, berikut adalah beberapa teori yang dapat diambil:

1. Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM): Pengembangan SDM di MAN Insan Cendekia Sorong berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan melalui program-program pelatihan yang relevan dan aplikatif. Hal ini mencakup evaluasi pelatihan untuk mengetahui efektivitas materi

dan perubahan dalam diri peserta, yang menunjukkan pentingnya umpan balik dalam proses pengembangan SDM 50.

2. **Teori Motivasi dan Keterlibatan:** Program motivasi yang diadakan setiap pagi di sekolah, yang dimulai dengan membaca al-Qur'an, menunjukkan bahwa keterlibatan spiritual dapat meningkatkan motivasi dan suasana hati para pegawai. Ini mencerminkan teori bahwa lingkungan yang positif dan dukungan emosional dapat meningkatkan kinerja individu dalam konteks pendidikan.
3. **Teori Perencanaan Strategis:** Proses perencanaan di MAN Insan Cendekia melibatkan identifikasi masalah, penentuan kebutuhan, dan skala prioritas berdasarkan keberadaan dana. Ini menunjukkan penerapan teori perencanaan strategis yang menekankan pentingnya analisis lingkungan dan penentuan sasaran untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
4. **Teori Pendidikan Karakter:** Pembentukan MAN Insan Cendekia bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kualifikasi tinggi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga memiliki karakter yang baik. Ini mencerminkan teori pendidikan karakter yang menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai moral dalam proses pendidikan.
5. **Teori Evaluasi Pendidikan:** Evaluasi yang dilakukan terhadap program pengembangan SDM mencakup berbagai aspek, seperti efektivitas pelatihan dan perubahan kinerja peserta. Ini menunjukkan penerapan teori

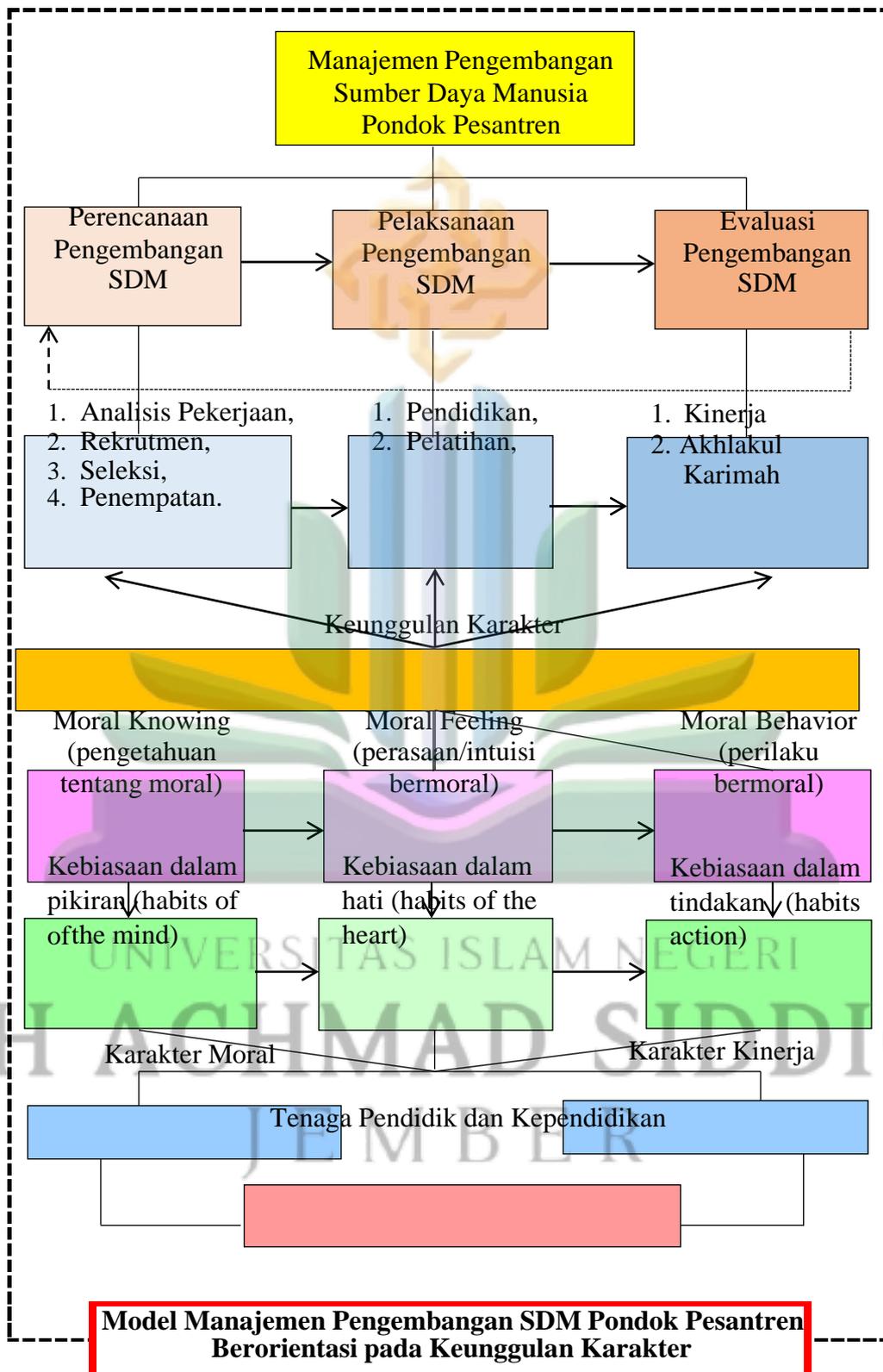
evaluasi pendidikan yang menekankan pentingnya pengukuran hasil untuk meningkatkan kualitas program pendidikan di masa depan.

Teori-teori ini dapat digunakan sebagai dasar untuk memahami dan menganalisis praktik pengembangan SDM dan pendidikan di MAN Insan Cendekia Sorong.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

C. Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong, untuk menghasilkan data berupa deskripsi dengan latar alami.⁶³

Pendekatan metodologis yang digunakan adalah studi kasus dengan desain multisenter potong lintang dan tidak acak karena untuk meneliti dua lokasi dalam konteks dan latar yang sama tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Sekolah menengah Islam negeri di Sorong, Indonesia⁶⁴.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini di Pesantren Roudlatul Khuiffadz. Pesantren Roudlatul Khuiffadz merupakan salah satu pesantren besar di Kota dan Kabupaten Sorong, baik dari sisi jumlah santri, lembaga pendidikan maupun prestasinya. Penentuan

⁶³ Creswell, J. W., Fetters, M. D., & Ivankova, N. V. (2004). Designing a mixed methods study in primary care. *The Annals of Family Medicine*, 2(1), 7-12.

⁶⁴ Cetin, K. O., Seed, R. B., Der Kiureghian, A., Tokimatsu, K., Harder Jr, L. F., Kayen, R. E., & Moss, R. E. (2004). Standard penetration test-based probabilistic and deterministic assessment of seismic soil liquefaction potential. *Journal of geotechnical and geoenvironmental engineering*, 130(12), 1314-1340.

lokasi penelitian didasarkan pada observasi awal peneliti, wawancara dan dokumentasi di Pesantren Roudlatul Khuiffadz. Alasan dipilihnya lokasi penelitian tersebut adalah Manajemen SDM yang berorientasi pada keunggulan karakter pesantren merupakan pembentuk kepribadian karakter islami dalam hal ini spiritual melalui pengembangan SDM.

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti hadir dilokasi penelitian mulai dari observasi pendahuluan, penelusuran data, analisis data, konfirmasi hasil penelitian terkait dengan Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan MAN IC Sorong. Karena peneliti bertindak sebagai key intrumen⁶⁵.

D. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah Ulama, Kyiai, Ustadz, Ustadzah, Pegawai dan Santri di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya.

E. Jenis Data

Sumber informasi dalam penyelidikan ini dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu manusia dan non-manusia. Manusia atau *human* dalam kapasitasnya sebagai sumber data, merupakan sumber informan kunci (*keyinforman*) kiai dan pengurus dalam seluruh rangkaian eksplorasi. Dalam konteks ini,

⁶⁵ Muhith, A., Baitulla, R., & Amirul, W. (2020). Metodologi Penelitian.h.19

para peminan pondok pesantren, pada level pondok pesantren, pengurus pesantren dan santri merupakan sumber kunci bagi mempertahankan pondok pesantren proses penggalian informasi.

Jenis sumber data berikutnya adalah sumber bukan manusia, yaitu Data yang disajikan di sini dikumpulkan melalui penggunaan perangkat lunak dokumen, aktifitas di tempat penelitian,

Data merupakan bahan laporan penelitian berupa kata-kata (diperoleh dari wawancara), gambar (diperoleh dari dokumentasi). Data diperoleh melalui metode penggalian data yang telah ditentukan. Dalam hal ini diperhatikan dengan serius data emik dan epik mengenai pemaknaan serta reflektifitas informan terhadap subjek penelitian.

Data penelitian terserak dalam perspektif informan mengenai isu sentral penelitian, yaitu manajemen SDM dan Karakter spiritualitas SDM dan pengembangan SDM. Fenomena sentral mengenai fokus dan isu-isu terkait menjadi data yang dialami melalui metode yang relevan. Data-data berupa kata-kata maupun gambar diperoleh dari sumber data yang otoritatif.

Data dalam penelitian diperoleh melalui dua sumber data, yaitu sumber primer dan sekunder. Sumber primer yaitu sumber data yang dikemukakan sendiri oleh pihak yang hadir langsung pada waktu kejadian yang digambarkan tersebut berlangsung dan data sekunder merupakan sumber data yang digambarkan oleh bukan orang yang ikut mengalami pada waktu kejadian berlangsung⁶⁶.

⁶⁶ Sugiyono, "Memahami Penelitian Kualitatif & Kuantitatif," *Bandung: Alfabeta*, 2018.

Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu dengan tujuan untuk menentukan informan kunci.

F. Tehnik Pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan Observasi, Interview dan kajian Dokumen. Tehnik ini dipilih oleh peneliti untuk menggali data secara holistik dan intens. Sebagaimana peneliti jelaskan di bawa ini:

1. Observasi

Teknik observasi dalam penelitian ini menggunakan Observasi partisipasi pasif⁶⁷. yaitu peneliti datang untuk mengamati kegiatan terkait indikator manajemen pengembangan sumberdaya manusia berbasis karakter dalam mewujudkan SDM berkualitas pada Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong hanya sebagai peneliti.

2. Wawancara

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah Wawancara semi terstruktur⁶⁸. yaitu peneliti membawa pedoman dan daftar pertanyaan

⁶⁷ Muhih, A., Baitulla, R., & Amirul, W. (2020). Metodologi Penelitian.h.72

⁶⁸ Sugiyono, D. (2014). Metode penelitian pendidikan.h.320

yang kemudian dikembangkan di lokasi penelitian untuk mendapatkan data yang kredibel dan mendalam tentang kepemimpinan transformasional.

Data yang diperoleh dengan tehnik semi terstruktur adalah:

- a. Informasi kegiatan guru sebagai penguat idealisme pengurus Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong
- b. Informasi kegiatan guru dalam memberikan inspirasi pada pengurus dan santri Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong.
- c. Informasi kegiatan guru menjadi stimulasi intelektual pada pengurus dan santri Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong.
- d. Informasi kegiatan kiai melakukan pengembangan diri pengurus dan santri Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong.

3. Kajian Dokumen

Tehnik kajian dokumen dilakukan untuk menelusuri dokumen berbentuk teks, artepack, foto, video terkait kepemimpinan transformasional guru dalam mewujudkan Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong

Data yang di peroleh dengan tehnik dokumentasi adalah:

- a. Jadwal kegiatan guru disaat menyampaikan visi pada pengurus Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong.
- b. Foto guru pada saat memberikan inspirasi pada pengurus Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kab.Sorong,Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong.
- c. Video disaat guru memberikan motivasi pada Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Sorong Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong.

G. Analisis Data

Analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif diskriptif model interaktif Matthew B milles, A.Michael, Huberman, Johny Saldana, dengan tahapan kondensasi data, pemaparan data, dan verifikasi dan penarikan kesimpulan.⁶⁹

Pada bagian ini disajikan analisis data menggunakan Creswell. Langkah-langkahnya meliputi enam tahap, yaitu mempersiapkan dan mengorganisasikan data, mengeksplorasi dan mengode basis data, mendeskripsikan temuan dan membentuk tema, merepresentasikan dan

⁶⁹ Rijali,A(2023). Analisis Data Kualitatif. *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah*,17(33), 81-95. <https://jurnal.uin-antasari.ac.id/index.php/alhadharah/article/view/2374>

melaporkan temuan, menginterpretasi makna temuan, dan memvalidasi keakuratan temuan.

Setelah wawancara, observasi dan studi dokumen dilakukan analisis data. *Pertama* mentranskrip hasil wawancara menjadi beberapa halaman. Transkrip menuliskan data informan apa adanya, tidak ditambah maupun dikurangi. Transkrip dimasukkan dalam *file-file* sesuai dengan nama narasumber. Pada tahap ini ditulis kesan terhadap perspektif informan mengenai aspek-aspek manajemen SDM dan Karakter spiritual santri dan pengembangan SDM sesuai dengan fokus penelitian.

Proses berikutnya mendeskripsikan hasil penggalian data ditambah dengan kesan terhadap data dari informan. Pada bagian tersebut, perspektif informan dibaca berulang-ulang untuk memahami maksud dan kandungan dari pernyataan tersebut dalam kaitannya dengan tiga fokus penelitian. Kesan tersebut disampaikan sebagai penjelas dan komentar atas kata-kata asli narasumber.

Mengelompokkan respon ke dalam duabelas tema. Empat tema untuk fokus *hope* kepemimpinan spiritual kiai dalam rekrutmen dan penempatan SDM. Fokus kedua *vision* manajemen SDM dan karakter spiritual santri dalam pembinaan dirinci menjadi lima tema besar mengacu kepada indikator teoretis.

Tahap berikutnya membuat tabel yang berisi rangkuman pernyataan informan sesuai dengan dua belas tema yang telah ditentukan. Tema-tema tersebut disusun di sisi fokus penelitian, sehingga pada masing-masing fokus terdapat empat lima tiga tema dengan merangkum informasi dari informan.

Data-data detail dari informan dikode sehingga membentuk tema umum berhubungan dengan fokus penelitian. Tema-tema umum tersebut terkonsolidasi menjadi topik yang lebih luas dan mencakup informasi dari narasumber.

a. **Kondensasi Data (*Data Condensation*)**

Dalam kondensasi data, merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucukan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*).

1). *Selecting*

Pada tahapan ini peneliti bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi penting, hubungan yang Pada tahap awal proses seleksi, peneliti memberikan pengenal numerik pada setiap titik data dalam transkrip wawancara. Selain itu, para peneliti memilih data yang dikumpulkan selama dua tahap wawancara. Data dipilih dengan cara menggarisbawahi setiap item data. Manajemen Pengembangan SDM berbasis karakter dalam Mewujudkan pengembangan SDM berbasis karakter Pondok Pesantren di dua pesantren yang menjadi lokasi penelitian. dan Setelah proses pengumpulan data selesai, peneliti melanjutkan ke tahap analisis.

2). *Focusing*

Pada tahapan ini memfokuskan data merupakan bentuk pra analisis.⁷⁰ yaitu peneliti memfokuskan data sesuai dengan masing-masing rumusan masalah dalam penelitian yang berjudul Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong

,Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan penelitian. Data yang tidak berhubungan tidak digunakan sebagai data penelitian.

Dalam tahap ini peneliti memilah setiap data berdasarkan fokus data pada masing-masing rumusan masalah dalam penelitian ini. Peneliti menandai setiap data yang terkait pada masing-masing rumusan dengan menggunakan tanda warna yang berbeda. Peneliti menggunakan warna merah untuk menandai rumusan masalah pertama yaitu Perencanaan pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Papua Barat Daya Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah

⁷⁰ Miles, H.Saldana,2014. Qualitative data analysis: a methods source book. Arizona State University.

Negeri Insan Cendekia Sorong. Dalam rumusan masalah kedua yaitu Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Papua Barat Daya. Dalam rumusan ketiga proses Evaluasi pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada keunggulan karakter di Pondok Pesantren Provinsi Papua Barat Daya.

Setelah selesai memilah data dalam tahap *focusing* dengan memberikan tanda warna pada setiap data yang bermakna bagi penelitian. Peneliti melanjutkan tahap analisis data ke tahap *abstracting*.

3). *Abstracting*

Pada tahap ini, analis menyiapkan sintesis dari elemen-elemen penting, proses-proses, dan pernyataan-pernyataan yang harus dipertahankan selama sisa penelitian. Pada tahap ini, peneliti

menilai data yang telah terkumpul hingga saat ini, terutama dalam hal kualitas dan kecukupannya. Jika data yang berkaitan dengan “Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya dan Madrasah Aliyah Negeri di Insan Cendekia Sorong” terbukti kurang memadai, maka peneliti akan memberikan rangkuman data.

Selanjutnya, proses abstraksi akan diulang sebanyak tiga kali untuk menjamin penghapusan data yang tersebar atau salah dalam penetapan tanda warna sesuai dengan titik fokus masalah. Peneliti melanjutkan ke tahap berikutnya hanya setelah memastikan bahwa tahap sebelumnya telah selesai dan tidak ada data yang tersebar atau tanda warna yang tercampur. Selanjutnya, peneliti melanjutkan ke tahap berikutnya, yaitu tahap Penyederhanaan dan Transformasi.

4).Penyederhanaan dan Transformasi

Pada tahap ini, data mengalami proses penyederhanaan dan transformasi, yang mencakup berbagai teknik. Hal ini mencakup penerapan kriteria seleksi yang ketat, pembuatan ringkasan atau deskripsi singkat, klasifikasi data dalam pola yang lebih luas, dan metode lainnya.

Pada tahap ini, peneliti memeriksa setiap item data yang telah diberi nomor dan kode warna. Selanjutnya, para peneliti menghapus setiap data yang diberi nomor dan kode warna, kemudian mengelompokkan setiap kumpulan data sesuai dengan tanda warna yang sudah ada. Selanjutnya, para peneliti mengklasifikasikan data yang telah dikelompokkan berdasarkan warna ke dalam delapan kategori berdasarkan partisipan yang memberikan tanggapan. Selanjutnya, peneliti menyusun data yang berkaitan dengan setiap peserta, mensintesisnya menjadi kalimat yang berkesinambungan untuk memudahkan pengamatan setiap

temuan dan diskusi selama proses analisis data. Proses ini dilakukan dengan cermat terhadap setiap kumpulan data yang diperoleh dari setiap partisipan. Tahap ini merupakan tahap akhir dari kondensasi data. Selanjutnya, peneliti melanjutkan ke tahap berikutnya, yaitu penyajian data.

5). *Presentation of Data*

Penyajian data dilakukan dengan tujuan untuk memudahkan pemahaman masalah oleh peneliti, sehingga memungkinkan untuk melanjutkan ke tahap berikutnya. Pada tahap ini, peneliti menyajikan data yang telah diorganisasikan berdasarkan fokus dan indikator, dipersempit sejauh yang diperlukan untuk penarikan kesimpulan. Setelah data yang berkaitan dengan pokok bahasan yang disebutkan di atas telah terkumpul. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya

Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong. Selanjutnya akan Tujuannya adalah untuk mempresentasikan dan mendiskusikan hasil sintesis dari Analisis dilakukan dengan menggunakan tiga metode utama: observasi, di mana peneliti memperoleh wawasan tentang pokok bahasan; wawancara, di mana peneliti memperoleh informasi dari informan kunci; dan dokumentasi, di mana peneliti mengumpulkan data yang relevan. Pada saat ini, analisis mulai menyajikan data melalui penggambaran ringkas dari setiap

informan, yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyajikan temuan-temuan analisis, dengan penekanan khusus pada strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis karakter di pesantren-pesantren di Papua, Indonesia. Untuk memastikan kerahasiaan partisipan, identitas mereka ditampilkan dengan menggunakan inisial, yang kemudian diubah menjadi kode. Penyajian tentang pengembangan karakter dalam sumber daya manusia di pondok pesantren di Tanah Papua dirancang untuk memudahkan pemahaman melalui pengorganisasian informasi dengan cara yang mudah dimengerti.

6). Verifikasi Data/Kesimpulan (*Data Verification/Conclusion*)

Tahapan ini dilakukan setelah melakukan kondensasi dan penyajian data telah dilakukan, maka langkah terakhir yang dilakukan adalah mengambil kesimpulan.

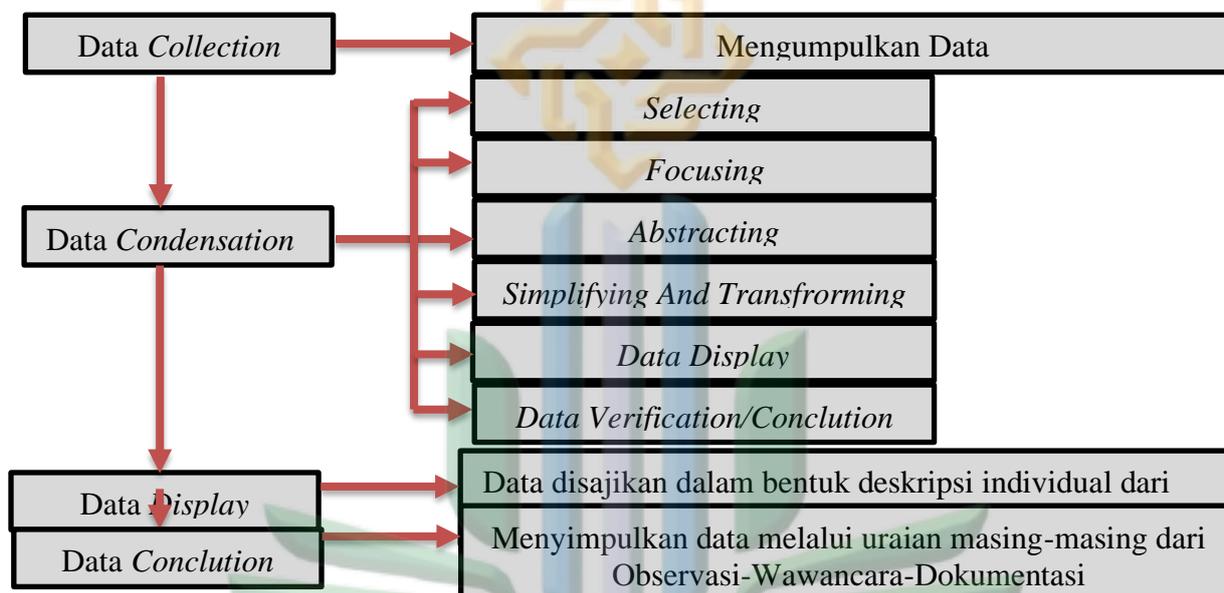
Pengambilan kesimpulan merupakan suatu proses ketika peneliti menginterpretasikan data dari awal pengumpulan yang disertai pembuatan pola serta uraian atau penjelasan.

Pengambilan kesimpulan merupakan bukti terhadap penelitian yang dilakukan.

Pada tahap ini, setelah menyajikan data terkait dengan pengembangan karakter pada SDM Pondok Pesantren di Tanah Papua secara umum berdasarkan informasi yang

disampaikan oleh para partisipan dan telah melalui berbagai tahapan untuk analisis data.

Gambar 3.1:
Tahapan Analisis Data



H. Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmasi. Kegiatan yang akan dilakukan untuk menguji keabsahan data tersebut dilakukan sebagai

berikut:

a. *Credibility*

Uji kredibilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi sumber dan triangulasi teknik⁷¹. Triangulasi sumber dilakukan untuk menkroscek data yang diperoleh dengan teknik yang sama melalui sumber

⁷¹ Muhith, A., Baitulla, R., & Amirul, W. (2020). Metodologi Penelitian.h.108

yang berbeda, dalam penelitian ini peneliti mengcrosscek data berupa informasi yang diperoleh dari pengasuh kemudian dikroscek kebenarannya kepada pengurus dan alumni di kedua pondok pesantren tersebut. Sedangkan triangulasi tehnik dilakukan untuk mengcrosscek data dengan tehnik yang berbeda. Dalam penelitian ini informasi yang diperoleh dengan tehnik wawancara dikonfirmasi dengan data berupa narasi yang diperoleh dengan tehnik observasi dan data berupa dokumen yang diperoleh dengan tehnik dokumentasi.

b. *Transferability*

Uji Transferability dilakukan dengan membuat laporan hasil penelitian ini untuk dipublikasikan sehingga telah teruji kelayakannya dan dapat dimanfaatkan dan diterapkan pada konteks yang sama.⁷²

c. *Ketergantungan/Dependence*

Tujuan dari uji dependabilitas adalah untuk memastikan keandalan data dengan melakukan audit terhadap semua informasi yang tersedia diperoleh, mulai dari penentuan Fokus awal haruslah pada identifikasi bidang studi, menetapkan data yang akan digunakan, melakukan analisis data, dan melakukan validasi yang diperlukan untuk mencapai kesimpulan. Kegiatan penelitian, termasuk desain penelitian dan pengumpulan serta analisis data, harus dilakukan oleh pembimbing⁷³.

⁷² Muhith, A., Baitulla, R., & Amirul, W. (2020). Metodologi Penelitian.h.110

⁷³ Muhith, A., Baitulla, R., & Amirul, W. (2020). Metodologi Penelitian.h.110

d. *Confirmability*

Uji konfirmabilitas dilakukan untuk memastikan kebenaran data, beserta informasi dan interpretasi yang diperoleh dari hasil penelitian manajemen pengembangan sumber daya manusia berbasis karakter ini. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah hasil yang diperoleh secara alamiah dan obyektif, serta apakah hasil tersebut bermakna dan dapat dipercaya.⁷⁴

I. Tahapan Penelitian

Tahapan-tahapan yang berurutan biasanya terdiri dari tingkatan penelitian yang dilakukan secara terstruktur, koheren, terstandardisasi, logis, dan sistematis.⁷⁵ Tahap awal dari proses ini meliputi pengajuan tema, perumusan proposal, penggambaran fokus penelitian, penentuan tujuan penelitian, dan penyusunan proposal.

Tahap Pendahuluan Penelitian diawali dengan konteks dengan mencari issue hasil penelitian, pencarian grand theory Hal ini terkait dengan bidang penelitian tersebut. Pustaka yang disebutkan di atas terdiri dari penelitian terdahulu dan dasar teori yang dapat mendukung penelitian. Selanjutnya, tahap ini meliputi pelaksanaan wawancara dan identifikasi masalah yang ada. Subjek yang dibahas dalam wawancara adalah sebagai berikut:

tentang Manajemen pengembangan SDM berbasis karakter dalam Mewujudkan pengembangan karakter pada SDM Pondok Pesantren di Tanah

⁷⁴ Muhih, A., Baitulla, R., & Amirul, W. (2020). Metodologi Penelitian.h.110

⁷⁵ Putri Kusumawati, P.,ST,S.,Ns,Y.R.,& Kep,M.(2023). *Metode Penelitian*. Penerbit Lakeisha

Papua secara umum. Hasil wawancara tersebut digunakan untuk mengidentifikasi yang ada di tempat penelitian.

- a) Tahap Masalah, Tujuan dan Batasan berkaitan dengan identifikasi masalah, perumusan tujuan dan identifikasi batasan.

Proses selanjutnya adalah memastikan sifat dari isu-isu yang muncul di lokasi penelitian. Tahap selanjutnya adalah memastikan tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan isu-isu yang telah diidentifikasi dan menentukan batasan-batasan proyek penelitian, dengan tujuan untuk mempersempit ruang lingkup investigasi.

- b) Tahap Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 jenis metode, yaitu: Wawancara Teknik pengumpulan data dengan wawancara dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab terhadap

narasumber, kelompok responden, dan institusi yang terkait dalam pengembangan karakter pada SDM Pondok Pesantren di Tanah Papua secara umum. Narasumber yang terkait dalam penelitian ini adalah guru dan pengurus Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong.

c) Observasi

Tehnik pengumpulan data dengan observasi dilakukan dengan pengamatan dan pengukuran terhadap sistem aktual secara nyata dan menyeluruh (tidak dilakukan secara sampling).

d) Tinjauan Dokumen-dokumen

Tehnik pengumpulan data dengan cara meninjau dokumen-dokumen yang memiliki keterkaitan dengan pengembangan karakter pada SDM Pondok Pesantren di Tanah Papua secara umum Tahap analisis dan Pembahasan tahap analisis digunakan untuk mengivaluasi pengembangan karakter pada SDM Pondok Pesantren di Tanah Papua secara umum yang sedang dilakukan berdasarkan data yang telah dikumpulkan. Hasil evaluasi akan menentukan perbaikan dan perancangan seperti apa yang dibutuhkan oleh Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong

Langkah selanjutnya dilakukan pembahasan mengenai perbaikan dan perancangan pengembangan karakter pada SDM Pondok Pesantren di Tanah Papua secara umum yang menjadi bahasan utama. Perbaikan dan perancangan terhadap kepemimpinan transformasional kiai akan berpengaruh terhadap perkembangan pondok phesantren sehingga bisa meningkat dan bersaing di era global.

Hasil perbaikan dan perencanaan terhadap pengembangan karakter pada SDM Pondok Pesantren di Tanah Papua secara umum Pondok

Pesantren yang telah dibuat harus sesuai dengan kondisi tempat penelitian dan disetujui oleh pihak kiai atau pesantren. Rancangan perbaikan akan terus direvisi hingga hasil rancangan disetujui.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data Pesantren Raudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong dan MAN

Sorong

Bagian ini akan peneliti paparkan data-data lapangan yang peneliti gali dari Pesantren Raudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong sebagai lokus penelitian yang peneliti pilih. Paparan pada bagian ini memuat tentang [1] Guru sebagai penguat idealisme pengurus dan santri dalam Mewujudkan Manajemen Berbasis Karakter Pondok Pesantren [2] Guru menjadi inspirasi pengurus dan santri/siswa dalam Mewujudkan Manajemen SDM Berbasis Karakter Pondok Pesantren [3] Guru menjadi stimulasi intelektual Pengurus dan santri dalam Mewujudkan Manajemen SDM Berbasis Karakter Pesantren.[4] Guru melakukan pengembangan diri pengurus dan santri dalam Mewujudkan Manajemen SDM Berbasis Karakter Pesantren. Penjelasan detailnya sebagaimana paparan berikut ini:

1. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Karakter MAN IC Sorong

Untuk mencapai konsekuensi terbaik dari tugas yang diberikan, sangat penting untuk melakukan perencanaan yang matang sebelum memulai tugas tersebut. Prinsip-prinsip yang mendasari bidang pengembangan sumber daya manusia pendidikan. Oleh karena itu, tindakan awal yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan memulai menumbuhkan dan

meningkatkan sumber daya manusianya adalah perumusan rencana yang komprehensif. Setelah melakukan investigasi terhadap proses perencanaan di MAN IC Sorong, telah ditetapkan perencanaan institusi ini disusun berdasarkan tiga komponen mendasar. Komponen-komponen tersebut adalah: Principal berperan sebagai pengawas Departemen ini dibagi menjadi dua unit yang berbeda: klinis dan akademik.

Bukti yang disebutkan di atas dicontohkan Posisi kepala sekolah memerlukan peran sebagai supervisor klinis secara konsisten memonitor kinerja bawahannya. Selama peneliti melakukan investigasi, terlihat bahwa kepala sekolah memasuki ruangan-ruangan bawahannya untuk menilai hasil kerja mereka, menanyakan kegiatan harian mereka, dan merencanakan agenda dan kegiatan untuk hari berikutnya. Selain itu, kepala sekolah juga sesekali memanggil kepala bagian ke ruang kerjanya untuk mendiskusikan berbagai hal.

Dalam supervisi rutin yang dilakukan oleh bagian tata usaha, peneliti mengamati Pengarahan dan pengawasan proses pembelajaran adalah tanggung jawab bagian yang mengawasi kelas. Pada hari itu, tidak demikian halnya dengan guru mendapatkan pengawasan yang sama, karena bagian tata usaha merasa perlu untuk melakukan supervisi berikutnya pada waktu yang berbeda dan dengan guru yang berbeda pula.

Bapak Muhammad Said menjelaskan:

”Istilah “supervisi” digunakan untuk menggambarkan proses yang dibagi menjadi dua kategori berbeda: supervisi reguler dan supervisi khusus. Supervisi reguler dilakukan oleh kepala bidang akademik tempat

mahasiswa yang disupervisi berasal, sedangkan supervisi khusus biasanya dilakukan oleh seorang profesional yang berkualifikasi di luar bidang akademik mahasiswa yang disupervisi Sangat penting untuk mengetahui kebutuhan spesifik dari semua staf pengajar untuk memberikan supervisi klinis, yang dilakukan oleh administrator bagi mereka yang baru saja bergabung dengan SD Plus Al-Kautsar atau untuk guru veteran yang telah ditugaskan kembali ke peran baru. Misalnya, instruktur SBK dapat beralih ke peran guru kelas”.⁷⁶

Prosedur pelaksanaan proses perencanaan oleh kepala bidang dapat dilihat pada struktur organisasi yang ada, dimana setiap bagian bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang telah ditentukan oleh sekolah. Lebih lanjut, Bapak Muhammad Said menjelaskan sebagai berikut.

“Kami sudah ada struktur organisasi yang mengkoordinir bawahannya, setiap atasan memantau kinerja bawahannya sehingga jika ada hal yang perlu ditingkatkan (dalam hal kemampuan kerja) kabid bertanggung jawab untuk mengajukan pelatihan/ pengembangan tersebut kepada kepala sekolah”.⁷⁷

Kepala sekolah, kepala bidang akademik, dan para pemimpin setiap departemen bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan dari hasil pengawasan. Temuan-temuan yang disebutkan di atas kemudian menjadi dasar bagi pembentukan rencana pengembangan sumber daya manusia pendidikan.

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan dimulai dengan peresmian program pelatihan atau pengembangan, yang spesifikasinya ditentukan oleh kepala bidang masing-masing melalui

⁷⁶ Muhammad Said, wawancara 19 Oktober 2023

⁷⁷ Muhammad Said, wawancara 19 Oktober 2023

pemeriksaan rapor pendidik dan tenaga kependidikan. Proses ini dijelaskan oleh Bapak Ahmad Ismail Hakin.

“Kami setiap semester selalu ada raport guru, dari raport guru inilah bisa dilihat pengembangan apa yang dibutuhkan. Raport guru 1 berisikan hasil belajar siswa, raport guru 2 berisikan kreatifitas guru dalam mengajar dan raport guru 3 LNKP (lembar nilai kerja pegawai). Sedangkan untuk tenaga kependidikan kami menggunakan LNKP (lembar nilai kerja pegawai) untuk mngukur kinerja mereka”.⁷⁸

Sehubungan dengan evaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diuraikan dalam rapor tahunan guru, MAN IC juga merampingkan proses organisasi yang ada untuk memfasilitasi pemantauan dan koordinasi personil. Hal ini memungkinkan pengajuan langsung kebutuhan pelatihan yang mendesak oleh kepala bagian kepada kepala sekolah, sehingga tidak perlu menunggu rapor tahunan. Bapak Muhammad Ishak, bahwa

“Perencanaan melihat dari kebutuhan/permintaan guru agar apa yang kita lakukan tidak sia-sia dan tepat sasaran”.⁷⁹

Pemimpin Pendidikan menyadari pentingnya mengembangkan SDM setiap personal yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan pendidikan yang efektif. Hal ini dibuktikan dengan praktik kepala sekolah yang mengadakan pertemuan setiap pagi untuk para pendidik dan staf pendukung pendidikan sebelum memulai pekerjaan mereka. Pertemuan ini diadakan dengan tujuan untuk memupuk rasa persahabatan di antara para karyawan dan mengurangi sentimen negatif yang mungkin timbul di luar lingkungan sekolah.

⁷⁸ Ahmad Ismail Hakim, wawancara 19 Oktober 2023

⁷⁹ Muhammad Ishak, wawancara 19 Oktober 2023

Jadwal pagi hari terdiri Ini terdiri dari pembacaan teks-teks suci Al-Qur'an secara serempak, diikuti dengan pidato Motivasi dapat diberikan oleh kepala sekolah atau perwakilan yang ditunjuk. Hal ini tidak jarang terjadi pada acara ini diwarnai dengan suasana yang diwarnai dengan pembicaraan yang tidak penting. Ibu Darwati Sholeh mengatakan bahwa...

“Setiap pagi hari kami kami mengadakan program motivasi bagi para pegawai, yang sebelumnya dimulai dengan membaca al-Qur'an dan otomatis sebelum membaca al-Qur'an mereka berwudhu dulu, kalo sudah berwudu dan membaca al-Qur'an setidaknya hatinya jadi lebih adem, masalah rumah g dibawa ke sekolah, setelah itu baru kami lanjutkan dengan motovasi/sekedar sering masalah harian yang saya sendiri langsung memimpin acara tersebut, atau saya wakilkkan kepada salah seorang kabit”⁸⁰

Dalam konteks proses perencanaan keuangan, topik ini biasanya dibahas pada saat pertemuan akhir pekan, menurut Yusuf Iriawan.

“Perencanaan dapat dilakukan pada rapat mingguan, sebagai sarana untuk memperbaharui informasi”⁸¹

Untuk memfasilitasi diskusi yang cepat mengenai pengembangan sdm yang penting pada pertemuan mingguan.

Dalam mengimplementasikan perencanaannya, MAN IC Sorong mempertimbangkan skala tingkat prioritas dan ketersediaan dana. Kegiatan pelatihan dan urjensitas dianggap lebih penting daripada yang lain, dan diberi prioritas.

⁸⁰ Darwati Sholeh, wawancara 19 Oktober 2023

⁸¹ Yusuf Iriawan, wawancara 19 Oktober 2023

Setelah sifat program atau kegiatan ditetapkan, tahap selanjutnya adalah penyusunan proposal yang akan diajukan kepada kepala sekolah. Proposal ini akan menjelaskan kebijakan yang ingin diadopsi oleh kepala sekolah, dan juga akan menjelaskan bagaimana program akan dipantau dan digunakan sebagai umpan balik untuk menentukan program di masa depan.

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya oleh Bapak Yasin, proses perencanaan dapat digambarkan sebagai berikut:

“Perencanaan melihat dari kebutuhan/permintaan guru agar apa yang kita lakukan tidak sis-sia dan tepat sasaran, maka perencanaan dapat dilakukan secara mingguan, sedangkan untuk evaluasi masing-masing bidang dimonitori oleh kepala bidang masing-masing, kecuali evaluasi umum pada kahir bulan dipimpin langsung oleh kepala sekolah”⁸²

Data yang disajikan di atas, yang berasal dari kombinasi wawancara, observasi, dan dokumentasi, memungkinkan kita untuk menyimpulkan bahwa tanggung jawab untuk perencanaan manajemen sumber daya manusia pendidikan di MAN IC Sorong dibagi di antara tiga tokoh kunci: kepala sekolah, pengawas Struktur dan komposisi organisasi terdiri dari karyawan klinis dan karyawan biasa, serta kepala bidang. Proses perencanaan dilakukan melalui Ada tiga jalur utama. Kerangka kerja prosedural terdiri dari tiga jalur utama. Proses perencanaan terdiri dari tiga jalur utama: 1) perencanaan mingguan, yang dilakukan dalam jangka pendek; 2) perencanaan semesteran/tahunan, yang dilakukan dalam jangka panjang; dan 3) perencanaan yang dilakukan secara insidental. Selain itu, proses perencanaan itu sendiri dapat ditinjau kembali. Tujuh tahap proses

⁸² Yasin, wawancara 20 Oktober 2023

perencanaan adalah sebagai berikut: 1) Identifikasi masalah, 2) Penentuan kebutuhan, 3) Ketersediaan dana, 4) Penentuan target, 5) Penentuan program, 6) Pelaksanaan program, 7) Evaluasi.

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah pendekatan sistematis untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan dari suatu organisasi atau institusi. Hal ini melibatkan penyesuaian ketersediaan sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi. Dalam konteks pendidikan, SDM mencakup upaya untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Tujuan mendasar dari organisasi adalah untuk memberikan panduan tentang arah kebijakan dan pendekatan strategis yang akan diadopsi. Dari posisi strategis ini, strategi perencanaan SDM manakah yang akan dipilih? Strategi sumber daya manusia untuk pendidikan dan tenaga kependidikan menentukan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan.

Seperti yang dikatakan oleh Flippo, ada perbedaan antara istilah 'manajemen sumber daya manusia' dan 'manajemen personalia'. Manajemen personalia mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemutusan hubungan kerja, pengembangan struktur kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia, dan pencapaian tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Marwansyah mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia dalam konteks organisasi. Hal ini dimungkinkan dengan penerapan berbagai fungsi, termasuk penjadwalan reservoir manusia, pengembangan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, perencanaan dan pengembangan karier, keselamatan dan keamanan kesehatan kerja, kompensasi dan kesejahteraan, dan hubungan industrial.

Sebagaimana didefinisikan oleh Hasibuan, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan karyawan sedemikian rupa sehingga efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan-tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Sekolah MAN IC Sorong, Bapak Ismail Z. Betawi, yang menyatakan bahwa

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dialaminya terdapat proses perencanaan, tahap pelaksanaan, pengawasan, monitoring kemudian evaluasi sampai tahapan yang lebih luas lagi dan jika kita lihat lebih spesifik sumber daya manusia dan jika dilihat lebih spesifik management pengembangan sumber daya manusia adalah bagaimana yayasan al ashriyyah nurul iman mengelola sumber daya manusia yang ada dan dalam hal ini bidang pendidikan lah yang harus menjalankan tahap tersebut mulai dari tenaga pendidik yang diawali dengan reikuitment, penyeleksian hingga tahap evaluasi”.⁸³

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas, peneliti menyimpulkan bahwa hal ini konsisten dengan pandangan yang diungkapkan oleh para ahli dan dengan pendekatan yang diadopsi oleh MAN IC Sorong, yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia di Sorong sesuai dengan

⁸³ Ismail Z. Betawi, wawancara 19 Oktober 2023

perspektif para ahli yang disebutkan di atas. MAN IC Sorong adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia di sekolah/pesantren tersebut untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Adapun langkah yang ditempuh MAN IC Sorong dalam mengelola SDM Tenaga Pendidikan Dan Kependidikan di MAN IC Sorong harus sangatlah selektif sesuai dengan kompetensi dan skill yang mereka miliki sebagaimana yang dikatakan oleh Kepala Sekolah MAN IC Sorong Bapak Ismail Z. Betawi bahwa:

“Bagaimana setiap anak setiap siswa mereka lahir dengan potensi yang dimiliki dan setiap guru punya kewajiban untuk melihat pola tingkah dan menemukan potensi apa yang dimiliki oleh seorang siswa dari potensi itu baru dikembangkan untuk bisa menopang kehidupan yang masa yang akan datang. Nah sekarang agama itu bukan untuk masa depan, agama sebagai penjaga dan pelindung potensi yang ada pada diri anak dari sumber daya manusia yang coba dikembangkan di MAN IC Sorong. Saya melihat bahwa pengetahuan agama itu lebih dahulu kemudian diberikan kebebasan untuk menopang kehidupan seseorang siswa sesuai dengan potensi yang ada pada diri anak sendiri disitu kewajiban Sekolah MAN IC Sorong untuk benar-benar bisa menjalani kebijakan agama untuk siapa pun harus bisa melaksanakan kewajiban atau ketaatan dalam ibadah kemudian yang kedua memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk seorang siswa bisa menemukan potensinya”.

Dari keterangan di atas bisa disimpulkan bahwa perencanaan di MAN IC Sorong sangatlah selektif dalam mempersiapkan SDM tenaga pendidikan dan kependidikan di MAN IC Sorong yang berkompeten karena dimulai dari usia wajib belajar atau masih duduk dibangku sekolah baik SMP maupun SMA/MA dari kondisi tersebut para guru diharapkan bisa membaca bakat dan minat siswa sehingga bisa lebih terarah. Dari hasil observasi peneliti, informan tersebut memahami atas manajemen SDM khususnya MAN IC Sorong Langkah awal yang harus dilakukan adalah

menyusun rencana evaluasi, dengan tujuan untuk menentukan sejauh mana madrasah telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Desain sumber daya manusia (SDM) atau desain pekerjaan merupakan aspek penting dalam manajemen, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Selain menangani kinerja, hal ini juga mencakup tenaga kerja yang bertanggung jawab atas kegiatan belajar-mengajar di dalam lembaga pendidikan. Desain SDM dapat digunakan sebagai alat motivasi dan tantangan bagi anggota tenaga pengajar dan tenaga kependidikan, termasuk staf administrasi.

Penting bagi semua karyawan memiliki akses terhadap sistem kerja yang mampu mendukung pencapaian tujuan institusi secara efektif dan efisien. Sistem seperti itu juga harus mampu menstimulasi sumber daya manusia untuk bekerja secara produktif, mengurangi kejenuhan dan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam beberapa kasus, desain pekerjaan digunakan sebagai sarana untuk mengatasi stres yang dialami oleh

karyawan dalam pekerjaan mereka. Tahap perencanaan dari proses desain memerlukan spesifikasi tugas dan penggambaran pelaksanaannya, yang mencakup identifikasi pelaksana tugas, metode penyelesaian tugas, lokasi pelaksanaan tugas, dan hasil yang diantisipasi. Selain itu, desain pekerjaan juga mencakup fungsi untuk menentukan aktivitas kerja seorang karyawan atau sekelompok karyawan dalam struktur organisasi.

Sesuai dengan definisi Dessler, desain pekerjaan dapat digambarkan sebagai pernyataan tertulis yang menguraikan tugas-tugas yang harus

diselesaikan oleh karyawan, cara pelaksanaannya, dan kondisi kerja yang diharapkan untuk mereka patuhi. Desain pekerjaan mencakup proses identifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan tanggung jawab, wewenang dan standar pekerjaan, dan penggambaran persyaratan pekerjaan, termasuk penjelasan posisi dalam kaitannya dengan konteks langsung dan lebih luas. Desain pekerjaan menggambarkan ruang lingkup, kedalaman, dan tujuan dari setiap posisi, sehingga membedakan satu peran dengan peran lainnya. Sesuai dengan pernyataan tersebut di atas Kepala Sekolah MAN IC Sorong bahwa:

“Mendukung apa yang telah ditetapkan di MAN IC Sorong , selain hafal Al-Quran, juga hafal hadis dan juga menguasai 18 Fan dari ilmu agama Islam, jadi mendasain santri agar hafal Al Quran dan Hadits, kitab- kitab salafiyah dan anak-anak harus ada ekskul beladiri ada bahasa Inggris”.⁸⁴

Selama pengamatan ini, peneliti mencatat bahwa para siswa telah memperoleh sejumlah besar siswa, mulai dari tingkat kecamatan hingga tingkat nasional. Piala-piala ini diberikan atas Daftar pencapaian pribadi, termasuk pencapaian akademik dan non-akademik. Selanjutnya, para peneliti mengamati sejumlah besar kegiatan pendidikan di luar ruang kelas konvensional, termasuk BHQ (Bimbingan Hafalan Qur'an dan Hadis), KAFFA (Bimbingan Ilmu Nahwu dan Shorof), NiCMAT (Klub Matematika), dan banyak lainnya. Selain itu, kegiatan ekstrakurikuler juga tersedia, termasuk bela diri, kesenian, panjat tebing, dan olahraga. Kegiatan-kegiatan ini diselenggarakan oleh madrasah dengan tujuan untuk

⁸⁴ Ismail Z. Betawi, wawancara 20 Oktober 2023

mengidentifikasi dan memupuk bakat dan minat siswa, memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan mereka sejak usia dini hingga dewasa.

Hasil wawancara peneliti dengan para informan menunjukkan bahwa desain inisiatif sumber daya manusia untuk pendidik dan tenaga kependidikan, khususnya di MAN IC Sorong, dimulai dengan siswa atau santri yang diberi kesempatan seluas-luasnya untuk memilih kegiatan yang mereka inginkan atau berbakat di bidang akademik dan non-akademik, dimulai dari pendaftaran perdana mereka di MAN IC Sorong. Pendekatan ini memungkinkan layanan yang diberikan kepada siswa dapat dioptimalkan dengan memantau perkembangan mereka dengan bantuan guru BP dan BK yang mengajar di kelas dan pengawas di asrama. Hal ini memastikan bahwa sumber daya manusia yang nantinya akan menjadi pendidik dan tenaga kependidikan telah dipersiapkan secara memadai, meskipun latar belakang akademis mereka tidak sesuai dengan mata pelajaran yang akan mereka ajarkan.

a. Proses Rekrutmen Sumberdaya manusia di MAN IC Sorong

Dalam konteks bidang pengembangan organisasi, terdapat konsensus bahwa sumber daya manusia merupakan elemen penting. Hal ini dikarenakan input sumber daya manusia dianggap sebagai hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan relevan, sebuah organisasi harus mengintegrasikan Istilah “manajemen sumber daya manusia” mencakup berbagai kegiatan dan proses yang terkait

dengan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dalam konteks organisasi ke dalam dinamika operasional secara keseluruhan. Dalam konteks ekonomi yang semakin mengglobal, organisasi dituntut untuk bersaing dalam skala global untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Hal ini menyebabkan peningkatan standar kinerja di berbagai dimensi, termasuk kualitas, biaya, dan efisiensi operasional. Selain itu, hal ini sangat penting untuk pertumbuhan dan kemajuan organisasi dan personelnnya yang berkelanjutan. Organisasi yang efektif bersedia melakukan tindakan yang diperlukan untuk memastikan kelangsungan hidup mereka dan meningkatkan kemampuan strategis mereka untuk memenuhi tantangan yang ditimbulkan oleh peningkatan standar. Hanya dengan mengantisipasi tantangan-tantangan ini, organisasi dapat meningkatkan kemampuan mereka dan para karyawan dapat menyempurnakan keterampilan mereka. Dalam konteks sistem pendidikan nasional, organisasi yang beroperasi di dalam sistem tersebut merupakan sub-sistem yang membutuhkan

pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Individu-individu ini menempati posisi penting dalam sistem pendidikan, memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada realisasi tujuan pendidikan nasional. Untuk mengoptimalkan hal ini, MAN IC Sorong melakukan proses rekrutmen karyawan yang nantinya akan bertugas di lingkungan madrasah, yang meliputi bidang pendidikan, asrama dan kewirausahaan. Semua kandidat akan menjalani tahap seleksi yang ketat.

Proses ini dimulai setelah menyelesaikan program pendidikan sarjana. Secara khusus, calon karyawan yang nantinya akan memasuki bidang pendidikan telah menunjukkan kompetensi dan kemampuan yang lebih besar melalui keterlibatan mereka dalam klub sains, yang telah dikembangkan oleh sekolah menengah dalam bentuk unit-unit UKM siswa. Pengamatan ini dilakukan oleh Kepala Sekolah MAN IC Sorong.

“Jadi kita akan melihat organisasi yang ada MAN IC Sorong. tenaga pendidik ataupun tenaga pengajar pendidik yang kita butuhkan itu kita bersumber dari ekskul ekskul yang ada di pondok pesantren, mereka yang mulai dari awal SMP waktu SMA bagus yang bagus maka diserahkan atau lebih apa mereka akan diseleksi untuk bisa mengajar adik- adik kelasnya Nah baru di situ baru pengembangan dalam sekolah sendiri itu sendiri kita mengadakan workshop pelatihan untuk yang tidak mereka dapatkan atau mereka label dapatkan mengenai administrasi pembelajaran. Bagaimana mengenal kurikulum, Bagaimana mengembangkan silabus membuat RPP menyiapkan bahan ajar kemudian memilih sumber belajar yang tepat dan lain sebagainya itu akan diajarkan akan lebih mudah ketika mereka berkecimpung dunia pendidikan nya terlebih dahulu kemudian kemampuan pedagogiknya akan dilatihkan dari semua tingkatan yang ada dari SD sampai dengan SMA”.

Berdasarkan dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan dengan cara pemantauan terhadap para mahasiswa yang mempunyai kompetensi dan kemampuan yang dibutuhkan oleh pihak sekolah yang dimulai dari keaktifan dalam kegiatan kemahasiswaan dan organisasi organisasi UKM seperti terlibat dalam kelompok belajar atau komunitas matematika dan sebagainya.

- b. Perencanaan Pengembangan di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong

Mengimplementasikan program dan kegiatan instruksional secara optimal dan mencapai hasil yang terbaik, Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz di Kabupaten Sorong telah mengidentifikasi penyiapan sumber daya manusia sebagai strategi yang mendasar. Hal ini dapat dilihat dari komitmen sekolah terhadap Istilah “pengembangan sumber daya manusia” digunakan untuk menggambarkan proses di mana individu dilatih dan dididik untuk meningkatkan kemampuan mereka dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi yang dibuktikan dengan keikutsertaan dan penyelenggaraan Penyediaan program pendidikan dan pelatihan bagi mereka yang bergerak di bidang pendidikan, termasuk staf pengajar dan personil lainnya. Hal ini konsisten dengan perspektif bahwa disampaikan oleh Pimpinan Pondok Pesantren, Bapak Kiyai Muhammad Yasin.

“Pengembangan dan pelatihan yang diikuti oleh Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz mengikuti program yang ditetapkan oleh pemerintah, selain itu pihak sekolah juga mengundang tutor dari luar sesuai dengan kebutuhan pesantren. Selain mengikuti pelatihan yang telah terjadwal oleh pemerintah, sekolah sendiripun menyelenggarakan”.⁸⁵

Penyelenggaraan kegiatan Pelatihan dan pengembangan selanjutnya di lembaga pendidikan, seperti sekolah, sangatlah penting dan pesantren, membutuhkan perencanaan yang matang agar dapat memenuhi kebutuhan spesifik sektor pengembangan sumber daya manusia pendidikan. Selain itu, untuk mencapai hasil yang optimal, proses perencanaan harus cukup matang. Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah mengambil peran penting dalam perencanaan sumber daya manusia pendidikan, dengan

⁸⁵ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 22 Oktober 2023

dukungan dari semua wakil kepala sekolah. Hal ini terlihat dari cara kepala sekolah mengkoordinasikan tugasnya dengan para wakilnya.

Langkah awal yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah dalam proses pengembangan sumber daya manusia pendidikan adalah melakukan musyawarah guru mata pelajaran. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan oleh guru mata pelajaran, baik yang bersifat material (seperti pengadaan bahan ajar) maupun non-material (seperti pelatihan dan pengembangan potensi diri).

Seperti yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Pondok, Bapak Kiyai Muhammad Yasin, salah satu staf pengajar:

“Dalam usaha pengembangan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia pendidikan di sekolah, pimpinan pondok mengadakan pertemuan dengan seluruh guru dalam rangka membicarakan potensi apa saja yang bisa dikembangkan di sekolah baik potensi guru maupun siswa”.⁸⁶

Selanjutnya, Pimpinan Pondok melakukan musyawarah dengan tenaga kependidikan, dengan tujuan untuk memastikan sumber daya yang dibutuhkan dan dukungan untuk para profesional ini. Kiyai Muhammad

Yasin menyatakan bahwa:

“Pimpinan Pondok atau mengutus wakil Pimpinan/kepala sekolah untuk memimpin musyawarah bersama para guru mata pelajaran dan para tenaga kependidikan untuk meminta pendapat kepada mereka mengenai pengembangan apa yang dibutuhkan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan”.⁸⁷

Bapak Kiyai Muhammad Yasin juga menambahkan bahwa:

“Pelatihan dan pengembangan ditetapkan sesuai dengan kebutuhan lembaga, SDM pendidik dan tenaga kependidikan dan peserta didik”.⁸⁸

⁸⁶ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 22 Oktober 2023

⁸⁷ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 22 Oktober 2023

⁸⁸ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 23 Oktober 2023

Pernyataan di atas menjelaskan penentuan persyaratan khusus untuk pelaksanaan suatu program bergantung pada pengamatan kinerja dan potensi personel dalam peran bawahan oleh para supervisor. Pendekatan perencanaan program/kegiatan ini dirancang untuk meningkatkan dampak dari program/kegiatan yang dimaksud terhadap warga sekolah.

Musyawarah mingguan biasanya diadakan pada hari Sabtu antara pukul 11:00 dan 13:30. Selain mengevaluasi kegiatan minggu sebelumnya, musyawarah ini juga berfungsi sebagai forum untuk merencanakan kegiatan minggu berikutnya, Hal ini mencakup hal-hal Artikel ini membahas topik pengembangan sumber daya manusia dalam konteks khusus bidang pendidikan, di samping isu-isu terkait lainnya.

Penentuan kebutuhan bergantung pada dua faktor: kualitas yang ingin ditingkatkan dan tuntutan konteks kekinian. Salah satu cara untuk mempertahankan keunggulan sekolah adalah melalui peningkatan kualitas.

Dengan meningkatkan kualitas proses yang ada, kualitas sekolah secara keseluruhan juga akan meningkat. Bapak Muhammad Kiyai Muhammad

Yasin menyatakan hal tersebut:

“Yang mendasari penetapan pimpinan pondok terhadap suatu perencanaan pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan kualitas peserta didik, sehingga secara otomatis akan mempengaruhi peningkatan mutu sekolah”.⁸⁹

⁸⁹ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 23 Oktober 2023

Identifikasi atas dasar kebutuhan bergantung pada persyaratan era kontemporer, yang membutuhkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan global siswa. Kemampuan sekolah untuk beradaptasi dengan perubahan global menunjukkan kapasitas sekolah untuk maju dan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman. Selain itu, kemampuan Pendidik dan tenaga lainnya yang terlibat dalam proses pendidikan bertanggung jawab untuk mengawasi perkembangan peserta didik sesuai dengan potensi yang dimilikinya mencerminkan komitmen untuk terus maju dan berkembang. Selain itu, Bapak Kiyai Muhammad Yasin menyatakan:

“Penentuan kebutuhan melihat pada tuntutan kebutuhan siswa, karena banyaknya siswa yang berprestasi mendorong tenaga pendidik untuk tampil lebih dari pada peserta didik”⁹⁰

Bapak Kiyai Muhammad Yasin, menambahkan bahwa:

“Ada dua hal yang mempengaruhi keputusan pimpinan pondok terhadap program pengembangan sumber daya manusia pendidikan di sekolah: 1) tuntutan zaman cth: Penggunaan LCD, Wi-Fi dll, 2) perlunya peningkatan terhadap suatu program, cth: peningkatan kualitas/kreatifitas mengajar guru”.⁹¹

Strategi lain yang digunakan oleh para pemimpin pesantren untuk meningkatkan kontrol atas kinerja staf pengajar adalah pembentukan tim kinerja guru. Tim ini berfungsi sebagai badan pengawas untuk tenaga pengajar, memastikan bahwa mereka memenuhi tanggung jawab utama

⁹⁰ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 23 Oktober 2023

⁹¹ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 23 Oktober 2023

mereka. Pernyataan ini Proposisi ini konsisten dengan pengamatan yang dilakukan oleh Bapak Irvandi Sucipto, yang menyatakan bahwa:

“Untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia yang ada di sekolah, maka kepala sekolah mengadakan tim penilai kinerja guru guna mengontrol kinerja sumber daya manusia”.⁹²

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru, yang secara langsung dipantau oleh Tim Kinerja Guru (selain tinjauan dari Superintendent dan Asisten Superintendent serta Pimpinan Pondok), memiliki potensi untuk secara langsung mempengaruhi kualitas kerja pendidik di sekolah dan dapat digunakan sebagai dasar untuk merencanakan Tujuannya adalah untuk memfasilitasi pengembangan profesional dan pelatihan guru.

Dalam konteks kegiatan perencanaan pengembangan sumber daya manusia organisasi, tidak jarang departemen yang bertanggung jawab atas personil yang relevan mengusulkan suatu tindakan kepada kepala sekolah dan pimpinan bagian lainnya untuk mengadakan program pelatihan yang dianggap sesuai dan perlu untuk menjalankan tugas masing-masing. Salah satu contoh ilustrasi kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan atas permintaan tenaga pengajar Informasi ini disampaikan oleh Idrus Ibrahim, Wakil Kepala Bidang Sarana dan Prasarana.

“Kami mengajukan kepada kepala sekolah dan pimpinan pondok untuk mengadakan pelatihan dalam penggunaan sarana yang baru dengan mengundang tutor dari luar”.⁹³

⁹² Irvandi Sucipto, wawancara 24 Oktober 2023

⁹³ Iswanto Ibrahim, wawancara 24 Oktober 2023

Setelah fase konfigurasi awal dan operasionalisasi program pengembangan telah selesai, penting untuk melakukan evaluasi secara berkala untuk mengidentifikasi kekurangan dalam program/implementasi. Selain itu, evaluasi tersebut sangat penting dalam memfasilitasi peningkatan hasil program di masa depan.

Proses ini dilakukan oleh Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Sorong, seperti yang dinyatakan oleh Bapak Muhammad Muhasbir.

“Untuk tetap menjaga eksistensi sekolah sebagai sekolah unggul, maka kami melakukan evaluasi secara berkelanjutan demi perkembangan serta kemajuan madrasah dan peserta didik”⁹⁴

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, evaluasi komprehensif dilakukan pada akhir setiap program/kegiatan dengan tujuan untuk meningkatkan hasil program di masa depan.

Tinjauan terhadap Data yang diperoleh dari wawancara mendalam, serta observasi dan dokumentasi, menunjukkan bahwa proses perencanaan di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Sorong dipelopori oleh tiga tokoh penting: kepala sekolah, wakil kepala sekolah/kepala bidang, dan tim kinerja guru. Proses perencanaan dilakukan melalui dua jalur utama: perencanaan mingguan dan perencanaan insidental. Proses perencanaan itu sendiri terdiri dari beberapa tahapan berikut: Tahapan proses perencanaan adalah sebagai berikut: identifikasi masalah, penentuan kebutuhan, penentuan target, penentuan program, implementasi program, dan evaluasi.

⁹⁴ Muhammad Muhasbir, wawancara 24 Oktober 2023

2. Tujuan dari pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong adalah untuk mengimplementasikan pendekatan baru terhadap cara pengembangan sumber daya manusia.

Untuk membantu institusi dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada, sebuah program pelatihan dan pengembangan bagi para personilnya telah dirancang MAN IC Sorong dimulai sejak masa rekrutmen, Bapak Ismail Z Betawi mengatakan:

“Kami mensyaratkan calon guru di sini adalah lulusan S1 MIPA dan berbagai bidang ilmu yang relevan tentunya bisa bahas Inggris”⁹⁵

Terkait dengan tenaga kependidikan, Bapak Ismail Z. Betawi menyatakan:

“Untuk tenaga kependidikan mereka ada yang dari S1 dan ada juga yang dari SMK dengan spesifikasi khusus”⁹⁶

Mereka yang telah mendapatkan kualifikasi di SMK akan diizinkan untuk memperpanjang studi mereka di MAN IC Sorong, dan mereka yang telah mendapatkan kualifikasi S1 akan diizinkan untuk melanjutkan ke jenjang S2. Pandangan ini juga diungkapkan oleh Ismail Z Betawi.

“Kami memberikan kesempatan bagi tenaga kependidikan yang sampai saat ini baru menyelesaikan studinya di tingkat SMK untuk melanjutkan studinya ke jenjang S1”.

⁹⁵ Ismail Z Betawi, wawancara 29 Oktober 2023

⁹⁶ Ismail Z Betawi, wawancara 29 Oktober 2023

Bapak Sayed Muhammad menguatkan pernyataan yang sebelumnya dibuat oleh Bapak Ismail Z Betawi. Beliau memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Untuk pengembangan potensi SDM pendidikan, beberapa memang kami utus untuk pengembangan potensi dan beberapa karena keinginan mereka, yang melanjutkan (bukan sebagai utusan sekolah) kami tidak membantu dari segi materi tapi kami memberikan dispensasi waktu”.⁹⁷

Meskipun inisiatif MAN IC Sorong tidak secara langsung memberikan dukungan finansial kepada tenaga kependidikan yang ingin melanjutkan studi, fleksibilitas yang ditawarkannya dalam hal manajemen waktu menunjukkan pengakuan program terhadap nilai pengembangan diri individu. Sudut pandang ini juga diungkapkan oleh Bapak Ismail Z Betawi.

“Karena bagaimanapun mereka masih harus menempuh pendidikan agar tidak stagnan di situ saja”⁹⁸

Pemerintah juga memberikan dukungan untuk pengembangan sumber daya manusia pendidikan, dengan melibatkan

Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan Nasional, dan badan-badan terkait lainnya. Selain itu, SD Plus Al-Kautsar juga menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga pemerintah dan non-pemerintah untuk memfasilitasi peningkatan kemampuan di antara mereka yang bergerak di bidang pendidikan, selaras dengan kebutuhan pendidik dan

⁹⁷ Ismail Z Betawi, wawancara 29 Oktober 2023

⁹⁸ Ismail Z Betawi, wawancara 29 Oktober 2023

personel lain yang terlibat dalam sektor ini. Seperti yang telah dinyatakan sebelumnya Bapak Ismail Z. Betawi:

“Selain mengikuti pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh pemerintah, kami juga mengadakan pelatihan secara mandiri (intern) bentuknya seperti seminar/workshop (pelatihan yang dikemas dalam bentuk workshop). Selain itu kami juga bekerja sama dengan lembaga luar dalam pengembangan SDM, jadi kami sering mendapatkan undangan untuk mengikuti seminar-seminar khususnya dalam bidang bahasa Inggris, math and science dalam bahasa Inggris. Dan masih banyak lagi lembaga yang lainnya”.⁹⁹

Bapak Muhammad Said juga menguatkan pernyataan tersebut, dengan menyatakan:

“Dalam pelatihan pembuatan komposting, pelatihan treatment air (cara perawatan air kolam agar tetap jernih) kami bekerjasama dengan pusat sumber belajar”¹⁰⁰

Program pengembangan dan pelatihan staf yang dilakukan oleh MAN IC Sorong setiap semester sangat luas, menurut Ismail Z Betawi.

“Yang pasti pengembangan dan pelatihan yang sudah terjadwal 1 tahun 2 kali (tiap akhir semester), tapi diantara itu kami juga sering kali mendapatkan undangan-undangan workshop dari lembaga-lembaga lain dan mengadakan secara mandiri dengan melihat urgent kepentingan/kebutuhan kami. Untuk seluruh pelatihan Kurang lebih 20 kali”.¹⁰¹

Berkenaan dengan program pelatihan yang dilakukan oleh sekolah, kepala sekolah biasanya bertanggung jawab atas pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia pendidikan.

⁹⁹ Ismail Z Betawi, wawancara 29 Oktober 2023

¹⁰⁰ Muhammad Said, wawancara 30 Oktober 2023

¹⁰¹ Ismail Z Betawi, wawancara 29 Oktober 2023

Lebih lanjut, Bapak Ismail Z Betawi menjelaskan bahwa ketika peneliti menanyakan tentang tutor yang menjalani pelatihan dan pengembangan di sekolah, berikut ini adalah penjelasannya:

“Tutornya adalah kepala sekolah kami, karena kebetulan selain beliau sedang menempuh program magister di Institut Agama Islam Negeri Sorong beliau juga sudah sering memberikan workshop-workshop kegiatan pelatihan guru”¹⁰²

Pelatihan dan pengembangan personil juga sering dilakukan oleh tenaga kependidikan, seperti yang dicontohkan oleh inisiatif yang dilakukan oleh bagian sarana dan prasarana. Hal ini mencakup peningkatan standar layanan keamanan, pelatihan untuk meningkatkan kebersihan lingkungan sekolah, pelatihan untuk staf tata boga guru, Tujuannya adalah untuk memurnikan air yang digunakan untuk keperluan kolam renang dan untuk mendorong sosialisasi penggunaan LCD untuk semua staf pengajar. Informasi ini disampaikan langsung oleh Bapak Muhammad Said, kepala bagian sarana prasarana, dalam menanggapi pertanyaan kami mengenai pelatihan yang telah dilakukan.

Beliau menyatakan:

“Pelatihan satpam, bagian kebersihan dan bagian dapur, pelatihan dalam penggunaan LCD untuk seluruh guru (bekerjasama dengan Pusat Sumber Belajar)”

Pengembangan profesionalisme bagi para pendidik dan mereka yang memiliki peran dalam bidang pendidikan tidak hanya terbatas pada seminar, lokakarya, dan pelatihan. Di MAN IC Sorong,

¹⁰² Ismail Z Betawi, wawancara 30 Oktober 2023

pengembangan profesionalisme juga mencakup pengamatan dan pengawasan kinerja karyawan, yang kemudian ditindaklanjuti dengan pembinaan dan umpan balik korektif bagi mereka yang telah membawa dengan kurang atau tidak memadai telah diidentifikasi. Pemantauan dilakukan oleh setiap supervisor lapangan, klinis, dan reguler.

Apabila terjadi kinerja yang kurang memuaskan, pembinaan dilakukan dalam tiga tahap, yaitu teguran lisan secara langsung, surat peringatan, dan dua kali surat peringatan berikutnya. Seperti yang dijelaskan oleh Ismail Z. Betawi:

“Penerapan tindakan disipliner dan indiscipliner (yaitu pembinaan) merupakan aspek mendasar dari pendekatan kami. Tahapan pembinaan adalah sebagai berikut: a. Teguran lisan secara langsung b. Surat peringatan 1) Berkaitan dengan kedisiplinan dan ketidakdisiplinan, sering terlambat, mangkir, dll. Memiliki 3 tahap c. Surat peringatan 2) Berkaitan dengan kode etik dengan siswa. Memiliki 3 tahap Kategori ketiga dari surat peringatan berkaitan dengan pelanggaran hukum Syar'i. Surat-surat ini juga disusun dalam tiga tahap. Setiap tahap yang disebutkan di atas terdiri dari tiga tahap yang berbeda: (1) peringatan, (2) pengurangan insentif, dan (3) penurunan tingkat/pangkat”.¹⁰³

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

Ibu Darwati Sholeh menguatkan pernyataan yang dibuat oleh Bapak Ismail Z. Betawi.

“Ada peringatan bagi pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan sekolah, peraturan dikelompokkan menjadi 3. (1) berkaitan dengan kedisiplinan, (2) berkaitan dengan kode etik, (3) berkaitan dengan hukum syar'i. Yang tiap-tiap bagain dengan 3 tingkat tahapan (proses pendisiplinan)”¹⁰⁴

¹⁰³ Ismail Z Betawi, wawancara 01 November 2023

¹⁰⁴ Darwati Sholeh, wawancara 01 November 2023

Untuk meningkatkan kesejahteraan spiritual para pendidik dan tenaga kependidikan, sebuah pertemuan diadakan setiap hari Senin hingga Kamis pada pukul 07:00 sampai pada 07.10. Ini adalah kesempatan bagi setiap diharapkan setiap peserta membaca Al-Qur'an dan menghadiri Tausiyah mingguan, yang dipimpin oleh kepala sekolah atau perwakilan sekolah ditunjuk. Kegiatan ini bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam peran profesional mereka dan menumbuhkan rasa persahabatan di antara mereka. Kegiatan ini juga menyediakan wadah untuk mendiskusikan hal-hal pribadi dalam suasana informal. Bapak Ismail Z. Betawi melakukan pengamatan sebagai berikut:

“Ada namanya program motivasi termasuk di dalamnya ngaji/membaca al-Qur'an, sehingga jiwa tenang dan tidak emosian ketika meghadapi siswa, setelah membaca itu dilanjutkan dengan program motivasi (sharing antar pegawai) program ini dilakukan setiap hari dari hari senin-kamis pukul 07.00-07.10 untuk meningkatkan persaudaraan di antara kami.145mengenai siapa yang memimpin program motivasi ibu Mal menjelaskan: —Kepala sekolah, namun jika beliau tidak ada, maka kepala sekolah menunjuk wakilnya untuk memimpin program tersebut”.¹⁰⁵

Program wanita diadakan pada hari Jumat pada saat salat Jumat, dengan tujuan khusus untuk memenuhi kebutuhan karyawan wanita. Program ini mencakup diskusi tentang isu-isu yang berkaitan dengan wanita, serta demonstrasi dan perolehan keterampilan seperti membuat bros dan merajut.

¹⁰⁵ Ismail Z Betawi, wawancara 01 November 2023

Hal ini disampaikan oleh Bapak Ismail Z. Betawi, yang menegaskan bahwa:

“Selain itu kami juga ada program keputrian, yang dilaksanakan setiap jum‘at siang (ketika bapak-bapak shalat jum‘at) dibawah bimbingan langsung ibu kepala sekolah. Program keputrian berisi : kesenian, sharing masalah kewanitaan”.¹⁰⁶

Ibu Darwati Sholeh, menanggapi pertanyaan mengenai kegiatan staf pengajar dan siswa selama sholat Jumat, menyatakan:

“Ketika bapak guru dan para siswa melaksanakan sholata jum‘at, ibu guru mengikuti program Nisa’iyah yang dipimpin langsung oleh ibu kepala sekolah , sedangkan para siswi belajar fiqhunnisa’ bersama guru kelas”¹⁰⁷

Peningkatan SDM di MAN IC Sorong tidak hanya terfokus pada pertumbuhan organisasi saja. Selain program pengembangan internal, MAN IC Sorong juga melibatkan tenaga pendidik eksternal melalui Program Guru Cangkok. Program Guru Cangkok adalah skema yang dirancang untuk memfasilitasi percepatan peningkatan kompetensi rekan-rekan guru. Untuk berpartisipasi dalam inisiatif ini, para kandidat diharuskan untuk mendapatkan persetujuan tertulis dari kepala sekolah setempat.

Selain itu, MAN IC Sorong juga menawarkan bantuan dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, yang disebut sebagai operasi pencarian dan penyelamatan di sekolah. Bapak Ishak, seorang guru

¹⁰⁶ Ismail Z Betawi, wawancara 03 November 2023

¹⁰⁷ Darwati Sholeh, wawancara 03 November 2023

PAI yang juga menjabat sebagai Kepala Hubungan Masyarakat di MAN IC Sorong, telah mengkonfirmasi informasi ini.

“Prinsip kami adalah bermanfaat. Kami mencari beberapa sekolah binaan setiap tahunnya, jika sekolah yang kami bina sudah lebih baik dari sebelumnya dan sudah bisa mandiri, maka kami lepas dan kami mencari lagi sekolah yang lainnya. Pembinaan meliputi; melatih para guru (sekolah tersebut) untuk mengadopsi kurikulum atau apa saja yang ada di sini bisa dengan cara magang, workshop dan lain sebagainya”¹⁰⁸

Kesimpulan peneliti, terkait yang berkesinambungan data yang disajikan di atas, adalah bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia pendidikan di MAN IC Sorong merupakan hasil dari tiga faktor kunci: pertama, dukungan dari pemerintah; kedua, dukungan dari sekolah itu sendiri; dan ketiga, dukungan dari lembaga-lembaga terkait. Dukungan tersebut berupa: Kategori pengembangan sumber daya manusia yang disebutkan di atas dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut: 1. Rekrutmen 1) Perekrutan; Kategori intervensi berikut ini dapat dipertimbangkan: motivasi, pemantauan, pembinaan, teguran, bantuan keuangan pendidikan, lokakarya, seminar, dan pelatihan.

Pelatihan adalah aspek kunci dari pengembangan profesional.

3. Implementasi atau Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz

Seluruh siswa di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz diwajibkan untuk mengikuti program pengarahan pagi antara pukul 07:00 dan 07:30. Program ini terdiri dari sesi motivasi dan diakhiri dengan pembacaan doa duha, doa

¹⁰⁸ Ishak, wawancara 05 November 2023

yang dilakukan oleh umat Islam pada waktu fajar. Program ini dirancang untuk mendorong pengembangan karakter yang saleh dan dedikasi untuk beribadah. Diharapkan tidak hanya siswa tetapi juga semua staf pengajar dan pendidikan akan mematuhi persyaratan ini.

Pengembangan dan pembentukan sdm tidak hanya dilakukan pada proses pengembangan kapasitas manusia, tetapi juga dimulai pada tahap perekrutan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz menetapkan standar pendidikan minimal Kualifikasi ini dirancang untuk staf pengajar di tingkat sarjana dan juga untuk mereka yang terlibat dalam pendidikan siswa di tingkat sekolah menengah. Secara umum, prinsip-prinsip berikut ini harus diperhatikan: tenagapendidik di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz telah menunjukkan kemampuan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional, meskipun ada beberapa yang baru saja menyelesaikan pendidikan S2. Namun, hal ini tidak mengurangi keunggulan sumber daya manusia yang dimiliki oleh lembaga ini secara keseluruhan.

Bapak Kyai Muhammad Yasin, pemimpin Pondok, menyatakan hal itu:

“Keunggulan dalam SDM terbukti dengan siswa/siswi/santri yang diterima di sekolah-sekolah favorit (Kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi dengan memberikan kami prosentase siswa yang akan diterima di pondok”.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Kyiai Muhammad Yasin, wawancara 08 November 2023

Dokumentasi menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa tenaga pengajar yang tidak memenuhi kualifikasi minimum yang ditetapkan oleh Permendiknas, kualitas proses pengajaran di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz tetap tidak terganggu. Hal ini disebabkan oleh keterlibatan aktif tujuannya adalah untuk mengetahui kapasitas sekolah-sekolah yang berpartisipasi dalam inisiatif pelatihan dan pengembangan yang dipimpin oleh pemerintah untuk melaksanakan kegiatan pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia pendidikan mereka melalui kemitraan kolaboratif.

Muhammad Yasin, pemimpin Pondok Kiyai, menyatakan bahwa

“Mengundang tutor/ instruktur untuk membekali kami jika ada perubahan dalam hal-hal yang baru untuk sosialisasi, workshop. Selain mengikuti pelatihan yang telah terjadwal oleh pemerintah, sekolah sendiripun menyelenggarakan program-program pengembangan dan pelatihan”.¹¹⁰

Menanggapi program-program yang sudah ada, dewan direksi dan staf berusaha untuk berpartisipasi secara langsung dalam kemajuan sumber daya manusia pendidikan, atau sebagai alternatif, dewan direksi akan mengirimkan delegasi sekolah dari dewan guru untuk memenuhi tujuan yang disebutkan di atas. Muhammad Muhasbir menyatakan bahwa...

“Kepala madrasah selalu tanggap dalam mengikuti program-program seminar, pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh

¹¹⁰ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 08 November 2023

sekolah ataupun diluar sekolah dengan langsung turut dalam acara tersebut atau mengutus utusan sekolah dari dewan guru”.

Selain itu, pesantren berusaha untuk menumbuhkan pertumbuhan Istilah “pendidik dan tenaga kependidikan lainnya” digunakan untuk merujuk pada mereka yang terlibat dalam bidang Pendidikan meskipun dengan cara informal. Dicapai melalui dorongan bagi para pendidik dan tenaga kependidikan untuk memenuhi peran dan tanggung jawab utama mereka, dan melalui promosi yang berkesinambungan tentang pentingnya pendidikan. Dalam konteks ini, Bapak Abdullah Halim Ismail menyatakan bahwa:

“Pengembangan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia pendidikan bukan hanya berupa pengadaan program-program formal, namun pengembangan juga dilakukan melalui motivasi secara terus menerus dari pimpinan pondok dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing SDM dan mensosialisasikan pentingnya mengembangkan ilmu”.¹¹¹

Terkait dengan pengembangan sumber daya manusia pendidikan, pesantren menggunakan strategi motivasi, serta penerapan insentif dan sanksi bagi pendidik dan tenaga kependidikan, seperti yang dijelaskan oleh Ismail Hamzah.

“Reward dapat berupa kenaikan pangkat, pemberian bonus (insentif) dan lain sebagainya, sedangkan pemberian punishment dapat berupa pengurangan insentif, pencabutan jabatan ataupun pemindah tugas”¹¹²

¹¹¹ Abdullah Halim Ismail, wawancara 08 November 2023

¹¹² Ismail Hamzah, wawancara 09 November 2023

Di bagian kurikulum, Bapak Fajrin Herhanto, wakil pimpinan pesantren sekaligus wakil kepala madrasah, menegaskan hal berikut:

“Pimpinan Pondok dan Kepala Sekolah/Madrasah menggerakkan supervisi untuk mengontrol proses belajar mengajar dan selalu memotivasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan penelitian PTK guna menambah keahlian dan secara otomatis akan membantu kenaikan pangkat”

Selain itu, kepala sekolah dan mereka yang bertanggung jawab atas asrama terlibat langsung dalam pengawasan pengembangan sumber daya manusia pendidikan yang dilaksanakan di sekolah. Dalam hal ini, wakil kepala eksekutif dan wakil kepala sekolah asrama untuk kurikulum, Bapak Abdullah Hakim Ismail, telah mengkonfirmasi hal berikut:

“Kepala sekolah turut terjun langsung dalam pengawasan implementasi pengembangan Madrasah dan pondok hal ini selain sebagai tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dan pimpinan pondok sebagai supervisor juga memberikan nilai positif bagi warga sekolah”.¹¹³

Demikian pula, bagian kurikuler, Ibu Fahriah Fajrin, mengartikulasikan perspektif yang sama.

“Kepala sekolah dan pimpinan pondok selalu mengawasi dan meningkatkan segala bentuk kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian dapat diartikan bahwa, selain kepala madrasah dan pimpinan pondok berperan sebagai perencana ia juga turun langsung ke lapangan untuk mengontrol pelaksanaan /implementasi terhadap rencana yang telah ia buat”.¹¹⁴

Berdasarkan data yang disajikan di atas, yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen,

¹¹³ Abdullah Hakim Ismail, wawancara 10 November 2023

¹¹⁴ Fahriah Fajrin, wawancara 13 November 2023

pengembangan sumber daya manusia pendidikan di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz dapat dikaitkan dengan tiga sumber dukungan utama: 1. dukungan pemerintah, 2. dukungan sekolah, dan 3. dukungan dari lembaga-lembaga terkait. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di sekolah mengikuti pendekatan multi-segi, yang meliputi: Kategori pengembangan sumber daya manusia yang disebutkan di atas dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut: 1. Perekrutan; 2. Motivasi; 3. Pemantauan; 4. Pembinaan; 5. Teguran; 6. Lokakarya; 7. Seminar; dan 8. Pelatihan. Pelatihan.

4. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi keberhasilan pengembangan sumber daya manusia berbasis karakter.

Tahap akhir dari proses pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah evaluasi pelaksanaan pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pelatihan dan pengembangan SDM telah efektif dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta. Departemen SDM sangat menyadari perlunya evaluasi ini untuk meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan pendidik (ustadz) dan karyawan. Oleh karena itu, evaluasi ini telah dimasukkan sebagai komponen integral dari proses pengembangan SDM.

Bapak Ismail Z Betawi menjelaskan hal ini sebagai berikut:

“Setelah pengembangan SDM dan pelatihan dilakukan, pada hari itu juga kami akan sebar penilaian kepada seluruh peserta dan kepada pemateri. Penilaian ini nantinya akan melihat efektivitas pelatihan dan saran-saran yang diberikan untuk pengembangan pelatihan selanjutnya. Supervisi yang dilakukan oleh masing-masing

pimpinan unit, juga sangat membantu sekali untuk melihat efektivitas pelatihan yang telah dilakukan, dan sebagai analisis kebutuhan pengembangan SDM yang akan dilakukan pada tahun selanjutnya”.

Dalam sebuah wawancara di kantor laboratorium, Bapak Muhammad Ishak dan Bapak Yunus Iriawan menguatkan pendapatnya. Mereka mengungkapkan bahwa evaluasi dilakukan setelah pelaksanaan pelatihan. Evaluasi ini dilakukan dengan mengisi formulir evaluasi yang telah dibagikan oleh departemen SDM setelah acara selesai. Berikut informasi yang diungkapkan:

“Ada Bu. Biasanya kita dikasih form untuk menilai materinya, penyampaiannya, alat pendukung yang dipakai, dan kita punya masukan dan saran apa kita tulis disitu. Kalau disini biasanya ada laporan bulanan, semesteran, dan tahunan program, program itu tercapainya berapa persen itu ada.”¹¹⁵

Ibu Darwati Sulaiman menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan dalam dua tahap: yang pertama adalah evaluasi pra-pelatihan dan yang kedua adalah evaluasi pasca-pelatihan. Evaluasi pasca pelatihan dijadwalkan akan dilakukan tiga bulan sekali. Evaluasi pasca pelatihan dilakukan untuk memastikan keberhasilan program pelatihan. Hal ini mencakup evaluasi terhadap program pelatihan itu sendiri, penilaian terhadap kinerja fasilitator, dan umpan balik untuk evaluasi berikutnya. Evaluasi pasca tiga bulan dilakukan untuk memastikan perubahan yang terjadi pada peserta. Evaluasi ini dilakukan oleh kepala masing-masing unit, dengan

¹¹⁵ Muhammad Ishak & Yunus Iriawan, wawancara 17 November 2023

departemen SDM bertindak sebagai badan koordinator. Beliau melanjutkan penjelasannya sebagai berikut:

“Ada evaluasi pra pelatihan SDM, dan ada juga evaluasi pasca 3 bulan yang akan diisi oleh kepala bagian masing-masing. Kalau dalam evaluasi ini pelatihan yang dilakukan efektif, maka akan ada kontinuitas pelatihan kedepan, tetapi kalau negatif akan kami kaji ulang problemnya dimana”.

Melalui bukti dokumen yang ada, evaluasi pelatihan ini mengukur efektifitas program pelatihan dan evaluasi fasilitator. Pada item program pelatihan terdapat item soal untuk menilai kualitas pemateri dalam proses pelatihan, sedangkan Penilaian fasilitator dibuat untuk menilai sejauh mana fasilitator mampu merancang acara dengan baik. Sementara itu soal isian didesain untuk mendapatkan masukan konstruktif yang dapat meningkatkan kualitas pelatihan dan bentuk pelatihan di masa depan.

Evaluasi tiga bulan pasca pelatihan digunakan untuk menilai ada tidaknya perubahan-perubahan dalam diri pegawai pasca mengikuti pelatihan. Penilaian ini mengukur perubahan hasil kinerja, peningkatan motivasi, kepercayaan diri, tingkat kesalahan, kecepatan dalam melakukan perubahan, dan kemauan untuk menularkan ilmu kepada teman sejawat.

Adapun hasil evaluasi pelatihan berdasarkan bukti dokumentasi yang sudah diterapkan Mayoritas peserta menyatakan lebih menyukai pelatihan yang berkesinambungan dan dibangun berdasarkan pelatihan sebelumnya, serta metode pelatihan yang lebih bersifat praktis, bukan hanya teori. Pernyataan ini disampaikan oleh Bapak Ishak sebagai berikut:

“Kalau bentuknya pengembangan SDM yang pernah saya ikuti diantaranya ada workshop-workshop untuk pendidik, misalnya workshop untuk metode mengajar, cara membuat RPP yang baik, pengelolaan kelas dan cara membuat media pembelajaran dengan macromedia flash. Tapi untuk macromedia flash ini saya pernah mengikuti sebelumnya, sehingga saya berharap nanti ada pengembangannya”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dan bukti-bukti dokumen yang program pengembangan SDM lanjutan yang dapat menyempurnakan pengetahuan yang sudah diperolehnya, serta pelatihan yang aplikatif dan relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Temuan-temuan studi penelitian tentang penilaian pengembangan profesi bagi para pendidik, atau ulam al-'ilm, meliputi: 1. Evaluasi pelatihan dilakukan untuk memastikan keefektifan materi yang disampaikan, efektivitas pelatih/tutor, kualitas fasilitator, dan umpan balik dari peserta pelatihan untuk pelatihan di masa mendatang. 2. Evaluasi efektivitas pelatihan dilakukan untuk mengetahui apakah telah terjadi perubahan pada diri peserta pelatihan, termasuk kemauan untuk mengimplementasikan materi pelatihan, perubahan kinerja, motivasi, kesalahan kerja, kecepatan dalam melakukan perubahan, dan kemampuan untuk menularkan pengetahuan yang diperoleh kepada karyawan lain. Evaluasi ini menjadi dasar untuk menetapkan kebijakan pengembangan tenaga pendidik (ustadz) dan karyawan di masa yang akan datang, dengan tujuan menciptakan program pengembangan yang lebih efektif dan efisien.

Evaluasi pengembangan tenaga pendidik (ustadz) dan karyawan dirancang untuk memastikan sejauh mana inisiatif pelatihan dan

pengembangan telah meningkatkan pengetahuan peserta, serta memfasilitasi perubahan sikap dan keterampilan. Departemen SDM sepenuhnya menyadari pentingnya evaluasi ini untuk meningkatkan efektivitas inisiatif pengembangan SDM, dan dengan demikian evaluasi ini merupakan komponen integral yang melekat pada proses pengembangan SDM bagi para pendidik (ustadz) dan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh departemen SDM mengenai evaluasi pengembangan SDM menunjukkan bahwa evaluasi ini menggunakan teknik Penelitian ini menggunakan desain penelitian yang dikenal sebagai desain kelompok kontrol pretest-posttest. Desain evaluasi ini memungkinkan departemen sumber daya manusia dan pelatih untuk mengamati perubahan pada kelompok kontrol. Hal ini memungkinkan pelatih untuk menarik kesimpulan yang lebih kuat mengenai terjadinya perubahan di antara para peserta pengembangan SDM dan, jika perubahan telah terjadi, untuk memastikan apakah perubahan tersebut berkelanjutan. ini dapat dikaitkan dengan program pengembangan.

Evaluasi terhadap para pendidik (ustadz) dan karyawan dilakukan dalam dua tahap: evaluasi terhadap program pelatihan itu sendiri, dan evaluasi terhadap efektivitasnya tiga bulan setelah pelaksanaannya.

Departemen SDM melakukan evaluasi melalui penyebaran formulir evaluasi kepada para peserta.

Instrumen evaluasi pra-pelatihan dibagi menjadi dua kategori: (1) penilaian program pelatihan dan (2) penilaian fasilitator. Penilaian terdiri

dari 14 item yang terdiri dari pertanyaan tertutup dengan skala Likert 1-3, serta dua item yang membutuhkan jawaban bebas. Tujuan dari penilaian program pelatihan adalah untuk mengetahui sejauh mana para peserta pelatihan dapat memperoleh manfaat ilmiah secara teoritis dan praktis yang dapat membantu mereka dalam kegiatan profesional mereka. Selain mengevaluasi keberhasilan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi para peserta, program pelatihan ini juga mencakup penilaian terhadap kualitas pemateri dalam proses pelatihan. Pertanyaan-pertanyaan yang harus diisi dirancang untuk mendapatkan umpan balik konstruktif yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas program pelatihan di masa depan dan format pelatihan itu sendiri.

Evaluasi tiga bulan pasca pelatihan dilakukan untuk memastikan apakah ada perubahan yang terjadi pada karyawan setelah pelatihan. Alat penilaian ini dirancang untuk mengukur perubahan hasil kinerja, termasuk peningkatan motivasi, kepercayaan diri, tingkat kesalahan, kecepatan dalam mengimplementasikan perubahan, dan kemauan untuk menyebarkan pengetahuan kepada rekan kerja.

Analisis peneliti terhadap instrumen penilaian efektivitas pelatihan menunjukkan bahwa instrumen ini merupakan alat yang efektif dan akurat untuk mengevaluasi keberhasilan pelatihan dan inisiatif pengembangan SDM. Seperti yang telah ditunjukkan sebelumnya, isi dari instrumen kuesioner mampu menilai tingkat kompetensi yang harus dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Lebih lanjut, peneliti menyimpulkan

bahwa instrumen evaluasi pelatihan tersebut efektif karena cakupan item yang digunakan untuk menilai reaksi pasca pelatihan, tingkat penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta perubahan perilaku. Hal ini sesuai dengan standar pengukuran evaluasi pelatihan yang dipaparkan oleh Simamora (2004), yang dapat dirangkum sebagai berikut:

- a. Reaksi: pengukuran ini biasanya berfokus pada perasaan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan dan pelatih, menyarankan perbaikan yang dapat membantu mereka bekerja lebih baik.
- b. Pembelajaran: pengukuran ini menilai sejauh mana peserta menguasai konsep, informasi, dan keterampilan yang ingin ditanamkan dalam proses pelatihan.
- c. Perilaku: evaluasi perilaku digunakan untuk memeriksa apakah pelatihan mampu membawa perubahan perilaku dalam pekerjaan peserta.

Melalui wawancara dan bukti-bukti dokumenter, telah diketahui bahwa ada beberapa masalah yang dapat menghambat keberhasilan evaluasi program pengembangan SDM yang dilakukan oleh departemen SDM. Salah satu masalah tersebut adalah tidak terisinya dan dikembalikannya formulir umpan balik pasca pelatihan oleh para peserta, padahal menurut Jusuf Irianto, salah satu faktor yang paling penting dalam menentukan efektivitas pelatihan adalah analisis perbandingan hasil pre-test dan post-test.

Mengingat isu-isu ini, sangat penting bagi departemen SDM untuk memberikan panduan yang komprehensif kepada semua peserta

pengembangan SDM, memastikan bahwa umpan balik diisi secara akurat dan jujur berdasarkan pengalaman mereka yang sebenarnya. Selain itu, penting bagi departemen untuk merumuskan kebijakan yang mewajibkan peserta untuk memberikan umpan balik dan mengembangkan sistem evaluasi informasi berbasis teknologi yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penilaian pengembangan SDM.

5. Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong

Pembentukan MAN Insan Cendekia berawal atas kebutuhan sumberdaya manusia yang memiliki kualifikasi tinggi akan ilmu pengetahuan maupun teknologi dan sejalan dengan keimanan maupun ketaqwaan. Prof. Dr. Ing. B. J. Habibie menginisiasi lewat BPPT (Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi) membentuk STEP (*Science and Technology Equity Program*). Tujuan STEP adalah penyetaraan program ilmu pengetahuan dan teknologi untuk sekolah dilingkungan pesantren. Pada tahun 1996, STEP melekatkan nama SMU Insan Cendekia sebagai nama lembaga pendidikan. STEP memilih lokasi di Serpong (Banten) dan Gorontalo.

Rancangan model pendidikan STEP mengambil filosofi *magnet school*. Lembaga pendidikan ini mampu menarik sekolah sekitarnya untuk terpacu dalam prestasi dan menyiapkan calon pemimpin masa depan bangsa .Pada tahun 2000, BPPT melimpahkan menejerial SMU Insan Cendekia ke Departemen Agama RI.

Alih tata kelola ini mengubah nama SMU menjadi MAN Insan Cendekia, meskipun demikian, ciri dan karakter pendidikan STEP tetap melekat dan tidak berubah. Untuk memperluas semangat Insan Cendekia, pemerintah melalui Kementerian Agama RI mendirikan Delapan MAN Insan Cendekia yang merupakan replikasi MAN Insan Cendekia yang sudah ada yaitu di Serpong, Gorontalo dan Jambi. Pada tahun 2013, Provinsi Papua Barat merupakan salah satu lokasi yang dibangun MAN Insan Cendekia dengan mengambil lokasi di Sorong sebagai barometer.

Pendidikan di bumi cenderawasih kemudian diberi Nama MAN Insan Cendekia Sorong. MAN IC Sorong dibangun diatas lahan seluas 9 Ha yang merupakan HIBAH dari Pemerintah Kabupaten Sorong dan saat ini sedang dalam proses pembangunan dan telah dioperasikan untuk kegiatan belajar mengajar Tahun Pelajaran 2016 /2017. Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong berdiri pada tanggal 23 Agustus 2016. Momen tanggal 23 Agustus 2016 diambil sebagai hari lahir MAN Insan Cendekia

Sorong karena pada waktu itu merupakan saat 8 MAN Insan Cendekia diresmikan Menteri Agama Republik Indonesia Bapak Lukman Hakim Saifuddin dan Penetapan kenegerian ke-8 MAN Insan Cendekia, yaitu MAN IC Sorong, MAN IC Kota Palu, MAN IC Batam, MAN IC Bengkulu, MAN IC Tanah Laut, MAN IC Sambas, MAN IC Padang Pariaman dan MAN IC Kota Kendari.

MAN IC Sorong merupakan unit pelaksana teknis bidang pendidikan berbentuk satuan pendidikan madrasah jenjang pendidikan

menengah pada jalur pendidikan formal pada Kementerian Agama, berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Pendidikan Islam. MAN Insan Cendekia Sorong dibangun atas kerjasama yang baik antara Pemerintah Kab.Sorong, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Papua Barat dan Kementerian Agama RI. Lokasi MAN Insan Cendekia Sorong Jalan Insan Cendekia SP.4 Kelurahan Makbalim distrik mayamuk Kabupaten Sorongn dengan luas tanah kurang lebih 9 hektar yang merupakan tanah hibah dari pemerintah Kabupaten Sorong.

Sesuai dengan perjanjian, pemerintah Kabupaten Sorong harus menyediakan lahan dan pematangan lahan, menyediakan infrastruktur jalan, listrik,sarana air bersih dan Pagar Keliling. Pihak Kanwil Kemenag Provinsi Papua Barat menyeleksi tenaga kependidikan dan mengawal pembangunan fisik. Sedangkan dari Kemenag pusat menyediakan dana pembangunan fisik serta menyeleksi tenaga pendidik.

MAN Insan Cendekia secara sadar dibangun karena dorongan kebutuhan ideal, yaitu menghasilkan lulusan pendidikan tingkat menengah berbasis ke-Islaman yang kuat di bidang Iman dan Takwa (IMTAK), akhlak mulia, ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), dan seni budaya, untuk menjawab tantangan yang dihadapi masyarakat dewasa ini. Upaya menuju keseimbangan yang unggul, perpaduan antara kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan social adalah cita-cita yang hendak dicapai dari program pendidikan MAN Insan Cendekia, dengan model berasrama

(boarding school) telah menunjukkan sejumlah keberhasilan yang menakjubkan dapat bersaing dengan sekolah pada umumnya.¹¹⁶

Gambar. 4.1 MAN Insan Cendekia



¹¹⁶ MAN Insan Cendekia, "Profil MAN Insan Cendekia," MAN Insan Cendekia, 2024.

1. Visi dan Misi

Visi dari MAN Insan Cendekia: Terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dalam keimanan dan ketakwaan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, dan mampu mengaktualisasikan dalam masyarakat.

Misi dari MAN Insan Cendekia:

Menyiapkan calon pemimpin masa depan yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, mempunyai daya juang tinggi, kreatif, inovatif, proaktif, dan mempunyai landasan iman dan takwa yang kuat.

1. Menumbuh kembangkan minat, bakat, dan potensi peserta didik untuk meraih prestasi pada tingkat nasional sampai internasional.
2. Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan profesional pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.
3. Menjadikan MAN Insan Cendekia sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai tata kelola yang baik dan mandiri.
4. Menjadikan MAN Insan Cendekia sebagai model dalam pengembangan pembelajaran IPTEK dan IMTAK bagi lembaga pendidikan lainnya.

Tujuan dari MAN Insan Cendekia yaitu:

1. Menghasilkan lulusan yang berkarakter islami, berwawasan keindonesiaan, kebangsaan, internasional dan kemanusiaan;
2. Menghasilkan lulusan yang menguasai dasar-dasar ilmu pengetahuan keislaman, sains, teknologi, ilmu sosial, dan seni budaya untuk meraih

prestasi baik tingkat nasional maupun internasional.

3. Membentuk lulusan yang berkarakter dan mampu melakukan perubahan yang didasari oleh prinsip-prinsip *islam rahmatan lil 'alamin*.

Target dari MAN Insan Cendekia diantaranya:

1. Diperolehnya prestasi akademik dan non akademik yang optimal oleh peserta didik MAN Insan Cendekia.
2. Diterimannya lulusan MAN Insan Cendekia di perguruan tinggi yang berkualitas baik di dalam negeri maupun luar negeri lebih dari 90% setiap tahun.
3. Diperolehnya prestasi akademik yang baik bagi alumni MAN Insan Cendekia selama studi di perguruan tinggi.
4. Terciptanya kehidupan religius di lingkungan madrasah dengan bercirikan perilaku rajin beribadah, rajin belajar, ikhlas, mandiri, sederhana, ukhuwah, dan kebebasan berkreasi.

2. Tenaga Pendidik dan Staff Tata Usaha

Tenaga pendidik atau tenaga guru yang ada di MAN Insan Cendekia Sorong saat ini berjumlah 32 orang. 17 orang tenaga pendidik berstatus PNS, 9 orang ASN PPPK dan 6 orang yang lainnya tenaga kontrak. Sedangkan dilihat dari latar belakang pendidikan, 9 orang telah menyelesaikan S2 dan 10 yang lain lulus S1. Tabel di bawah ini menunjukkan data tenaga pendidik yang ada di MAN Insan Cendekia Sorong.

Tabel. 4.1 Tenaga Pendidik MAN Insan Cendekia

NO	NAMA/NIP	STATUS	MAPEL	PEND. TERAKHIR
1	Ismail Z. Betawi, S.Pd 197102171998031001	PNS	PKN	S1
2	Ahmad, M.Pd.I NIP. 197502112009011006	PNS	Alquran Hadist	S2
3	Mokhamad Ishaq Tholani, S.Ag., M.Pd.I NIP. 197202062005011004	PNS	Fiqih	S2
4	Sutarjo, M.Pd NIP. 196712181997031005	PNS	Biologi	S2
5	Sanyoto, M.Pd NIP. 197210011998031004	PNS	Bahasa Inggris	S2
6	Nasaruddin, S.Ag., M.Pd NIP. 197109011998031002	PNS	Bahasa Arab	S2
7	Lukman Santoso, S.Pd., M.Pfis NIP. 197407032000031003	PNS	Fisika	S2
8	Bongso Karepesina, M.Pd NIP. 198206232009012007	PNS	Matematika	S2
9	Fatia Bugis, S.Pd.I., M.Pd NIP. 198003032005012009	PNS	Aqidah Akhlaq	S2
10	Muhammad Basri Cabe, S.Pd NIP. 198405032009121005	PBS	PKN	S2
11	Hijriah, S.Pd NIP. 198006172006042034	PNS	Kimia	S1
12	Ridawati, S.Pd NIP. 197905152006042005	PNS	Geografi	S1
13	Irianti, SE NIP. 197303202005012008	PNS	Ekonomi	S1
14	Yuni Wiwindari, S.Pd NIP. 198706192019032011	PNS	Bahasa Indonesia	S1
15	Dewi Masitoh, S.Pd NIP. 199601282019032013	PNS	Bimbingan dan Konseling	S1
16	Husnul Khotimah Sapua, S.Pd NIP. 199510232019032020	PNS	Penjaskes	S1
17	Syafaat Syareh Syifa, S.Hum NIP. 199202162019031014	PNS	Biologi	S1
18	Rusnia, S.Pd	ASN	Bahasa	S1

	NIP. 199106302023212048	PPPK	Indonesia	
19	Sahbudin, S.Pd NIP. 198712312023211048	ASN PPPK	Sosiologi	S1
20	Febry Royantoro, S.Pd NIP. 199602042023211013	ASN PPPK	Fisika	S1
21	I Made Setyawan, S.Pd NIP. 199412092023211012	ASN PPPK	Penjaskesrek	S1
22	Setyo Teguh Santoso, S.Pd NIP. 198912152023211019	ASN PPPK	Biologi	S1
23	Nur Wahid, S.Pd NIP. 198111152023211013	ASN PPPK	Fiqih	S1
24	Siti Munawaroh, S.Pd NIP. 198901102023212035	ASN PPPK	Al-Qur'an Hadist	S1
25	Ayi Ahmad Sopari, S.Pd.I NIP. 198001052023211012	ASN PPPK	SKI	S1
26	Ira Perwitasari, S. Pd NIP. 199101292023212045	ASN PPPK	Bimbingan dan Konseling	S1
27	Anang Winarto, S.Pd	Kontrak	Penjaskesrek	S1
28	Dewi Anggriani, S.Pd	Kontrak	Bimbingan dan Konseling	S1
29	Ade Ryan, S.Pd	Kontrak	Kimia	S1
30	Nurhayatissakinah, S.Pd	Kontrak	Sejarah	S1
31	Faisal Abda'i, S.Sos., M.Pd	Kontrak	Pembina Asrama Putra	S2
32	Ainus Syifa, S.Pd	Kontrak	Pembina Asrama Putri	S1

Tabel. 4. 2. Tenaga Kependidikan

NO	NAMA/NIP	STATUS	JABATAN	PEND. TERAKHIR
1	M. Yunus Kastella, SE NIP. 19710818 2005011001	PNS	Ka. TU	S1
2	Indah puji Leastari, S.Sos NIP. 197907072009012009	PNS	Bendahara	S1
3	Reza Hardiansyah, SST	Kontrak	Staf TU	S1
4	Mubarak, S.Pd	Kontrak	Staf TU	S1
5	Abd. Wahid H. Kasman, S.Sos	Kontrak	Staf TU	S1

6	Muhamad Saiful Ernas, S.Kom	Kontrak	Staf TU	S1
7	Sitti Anita Weul Artafella, S.Kep	Kontrak	Perawat	S1
8	Feni Febrianto	Kontrak	Satpam	SMA
9	Ahmad Muhammad	Kontrak	Satpam	SMA
10	M. Julkaidah	Kontrak	Satpam	SMA
11	Arif Aziz Firmansyah	Kontrak	Satpam	SMA
12	Fachrurrozy Sastrio Jamal	Kontrak	Satpam	SMA
13	Burhanudin	Kontrak	Sopir	SMA
14	Ahmad Safei Betawi	Kontrak	Penjaga Sekolah	SMA
15	Ahmad Musaini	Kontrak	Cleaning Service	SMA
16	Mila Nurhayani	Kontrak	Cleaning Service	SMA
17	Nur Ahmad	Kontrak	Cleaning Service	SMA
18	Asri Pawardi Wellete	Kontrak	Cleaning Service	SMA
19	Febrihansya Liliweri	Kontrak	Cleaning Service	SMA
20	Hekmah, S.Pd	Kontrak	Staf Perpustakaan	S1
21	Umiyati	Kontrak	Pramusaji	Paket C
22	Jumiah H. Bislam	Kontrak	Pramusaji	Paket C
23	Muslikah	Kontrak	Pramusaji	Paket C
24	Wasturipah	Kontrak	Pramusaji	SMA
25	Iman Suratno	Kontrak	Pramusaji	SMA

3. Kondisi Siswa

Siswa/i MAN Insan Cendekia adalah lulusan dari berbagai macam latar belakang pendidikan, diantaranya Sekolah Menengah Pertama (SMP), Madrasah Tsanawiyah (MTs) baik yang dari pesantren ataupun tidak, baik negeri ataupun swasta. Dilihat dari perkembangannya, siswa/i MAN Insan Cendekia Sorong mengalami kenaikan jika dibanding dengan penerimaan peserta didik pada tahun pertama. Kondisi siswa MAN Insan Cendekia Sorong dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel. 4. 3. Jumlah Siswa

NO	TAHUN PELAJARAN	DATA SISWA		% KELULUSAN	JUMLAH SISWA
		PENDAFTAR	DITERIMA		
1	2016/2017	72	96	0	32
2	2017/2018	185	96	0	96
3	2018/2019	224	96	100%	95
4	2019/2020	204	96	100%	97
5	2020/2021	266	96	100%	95
6	2021/2022	251	96	100%	93
7	2022/2023	432	120	100%	91
8	2023/2024	438	120	100%	120

4. Kondisi Sarana Prasarana

MAN Insan Cendekia Sorong yang notabene madrasah baru terus melakukan usaha untuk melengkapi kekurangan yang ada. Hal ini terus diusahakan untuk menunjang proses belajar yang maksimal.

5. Rencana Kerja Jangka Menengah MAN Insan Cendekia Sorong

a. Analisis Lingkungan Strategis

Era globalisasi yang tak terbendung akan membawa dampak perubahan pada berbagai bidang kehidupan, baik di bidang ekonomi, sosial, budaya, politik, keamanan, maupun kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Perkembangan dan perubahan di berbagai bidang tersebut secara langsung ataupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap perkembangan dunia pendidikan. Pengaruh secara langsung yang dihadapi dunia pendidikan adalah perubahan sikap masyarakat terhadap dunia pendidikan. Perhatian masyarakat terhadap dunia pendidikan semakin tinggi dan menaruh harapan yang besar terhadap kualitas pendidikan yang bermutu. *Output* yang dihasilkan pendidikan diharapkan

mampu menjawab tantangan zaman yang semakin kompetitif. Sedang pengaruh tidak langsung, dunia pendidikan mau tidak mau harus terus berbenah agar keberadaannya benar-benar mampu menjawab kebutuhan zaman. Oleh karena itu berbagai upaya dan inovasi dan perubahan baik dari sisi filosofi maupun manajemen pendidikan harus selalu berubah dan berkembang selaras dengan paradigma perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Masyarakat modern dengan berbagai pergeseran budaya serta kehidupan sosial ekonomi dan politiknya menuntut agar pendidikan benar-benar mampu mencetak generasi yang paripurna, siap bersaing di kancah global.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat mau tidak mau harus diakomodir oleh lembaga pendidikan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan harus mampu mengikuti arus perkembangan tersebut dan untuk selanjutnya mentransfer ilmu pengetahuan dan teknologi itu

untuk membentuk *output* yang menguasai Iptek. Pendidikan yang berbasis teknologi merupakan suatu keharusan ditengah tingginya apresiasi masyarakat terhadap dunia pendidikan. Namun suatu hal yang diperhatikan bahwa pendidikan pun harus mampu membekali peserta didik dengan *akhlakul karimah* yang baik agar mampu memfilter setiap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat sehingga tetap mampu mewujudkan manusia yang berkualitas tinggi dalam keimanan dan

ketaqwaan serta mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dan mengaktualisasikannya dalam kehidupan masyarakat.

Pada intinya, perubahan pranata sosial, ekonomi, budaya, dan ilmu pengetahuan serta teknologi harus senantiasa terakses dan terwadahi dalam rangka menentukan arah kebijakan pendidikan. Dengan demikian, pendidikan di Indonesia akan semakin berkualitas dan berdaya saing global.

b. Analisis Pendidikan Saat Ini

Salah satu permasalahan pendidikan dewasa ini yang dihadapi bangsa Indonesia adalah masih rendahnya mutu pendidikan di setiap jenjang. Menurut Human Development Index (HDI) tahun 2004, pendidikan di Indonesia menduduki peringkat 111 dari 147 negara. Bahkan jauh tertinggal dari negara tetangga seperti Singapura.

Rendahnya kualitas pendidikan di Negara kita tidak terlepas dari berbagai faktor penyebab, di antaranya adalah:

1. kondisi sosial ekonomi masyarakat yang masih terpuruk akibat krisis multidimensi yang mendera bangsa Indonesia.
2. Masih rendahnya perhatian masyarakat terhadap pentingnya pendidikan.
3. Masih kurang optimalnya dana yang disalurkan pemerintah melalui APBN untuk sektor pendidikan.
4. Letak geografis Indonesia sebagai Negara kepulauan sehingga daya jangkau/akses pendidikan untuk daerah terpencil masih sangat minim.

5. Jumlah penduduk yang besar dengan keberagaman budaya, agama, suku, bahasa dan adat istiadat.
6. Masih belum optimalnya pengelolaan manajemen pendidikan mulai dari tingkat sekolah sampai tingkat pusat sehingga arah pendidikan kurang jelas dan terfokus.
7. Masih terjadinya ketimpangan mutu dan kondisi yang sangat jauh antara sekota di kota dengan di daerah-daerah terpencil serta factor-faktor lain.

Dari sisi akses pendidikan, masih banyak bahkan jutaan anak Indonesia yang belum bisa menikmati dan menyenjam pendidikan minimal sampai tingkat menengah. Kondisi ini terjadi lebih disebabkan oleh keterbatasan factor ekonomi keluarga dan tingginya biaya pendidikan, khususnya di sekolah-sekolah perkotaan. Kalau kondisi ini tidak tertangani secara serius, kita akan menjadi bangsa yang semakin terpuruk dan tergilas dalam arus global.

c. Analisis Pendidikan Masa Datang

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya pengembangan kurikulum nasional dan local, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan bahan ajar yang relevan, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Berbagai produk perundangan dan kebijakan dalam bidang pendidikan pun sudah dicanangkan, misal pencanangan wajib belajar 12 tahun, Undang-undang no 20 tahun 2003

tentang system pendidikan nasional , peraturan pemerintah nomor 18 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, serta peraturan menteri pendidikan nasional nomor 22 dan 23 tahun 2006.

Berbagai usaha tersebut diharapkan akan mampu meningkatkan kualitaas pendidikan nasional yang dapat dilihat dari indicator ketercapaian sebagai berikut:

1. Anak usia sekolah, terutama sekolah dasar dan menengah mendapat pelayanan pendidikan yang memadai tanpa membedakan gender, tingkat social ekonomi, agama, suku bangsa dan sebagainya.
2. Terpenuhinya standar nasional pendidikan yang mencakup standar isi, standar proses, standar lulusan, standar pendanaan, standar manajemen, standar sarana dan prasarana, standar pendidik dan tenaga kependidikan, dan standar penilaian pada semua jenjang pendidikan dasar dan menengah.

6. Visi dan misi madrasah dapat didefinisikan sebagai berikut:

Visi MAN Insan Cendekia adalah terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas tinggi yang dijiwai oleh iman dan taqwa, memiliki keahlian dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mampu mengaktualisasikannya dalam kehidupan bermasyarakat dan mission:

1. Menyiapkan calon pemimpin masa depan yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, mempunyai daya juang tinggi, kreatif, inovatif, proaktif, dan mempunyai landasan iman dan takwa yang kuat.
2. Menumbuhkembangkan minat, bakat, dan potensi peserta didik untuk meraih prestasi pada tingkat nasional sampai internasional.
3. Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan professional pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia kependidikan.
4. Menjadikan MAN Insan Cendekia sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai tata kelola yang baik dan mandiri.
5. Menjadikan MAN Insan Cendekia sebagai model dalam pengembangan pembelajaran IPTEK dan IMTAK bagi lembaga pendidikan lainnya.

d. Tujuan

MAN Insan Cendekia bertujuan untuk :

1. Menghasilkan lulusan yang berkarakter Islami, berwawasan keindonesiaan, kebangsaan, internasional, dan kemanusiaan;
2. Menghasilkan lulusan-lulusan yang menguasai dasar-dasar ilmu pengetahuan keislaman, sains, teknologi, ilmu sosial, dan seni-budaya untuk meraih prestasi baik tingkat nasional maupun internasional.
3. Membentuk lulusan yang berkarakter dan mampu melakukan perubahan yang didasari oleh prinsip-prinsip *Islam rahmatan lil'alam*.

B. Pondok Pesantren Raudlatul Khuffadz

Pondok Pesantren Roudlotul Khuffadz adalah salah satu yayasan yang menyelenggarakan pendidikan di daerah Papua Barat yakni di Kabupaten Sorong tepatnya. Yayasan ini berdiri sendiri namun dibawah naungan Kementerian Agama. Yayasan ini juga telah memiliki Lembaga Pendidikan Formal mulai dari tingkat RA sejajar dengan TK kemudian MI sejajar dengan SD serta MTs sejajar dengan SMP. Sementara waktu jenjang pendidikan yang ada di bawah yayasan ini hanya pada jenjang MTs atau SMP, mengingat yayasan ini baru di dirikan pada 2006 lalu, kedepan akan diusahakan pula untuk tingkat MA/SMA dan tidak menutup kemungkinan hingga ke jenjang Perguruan Tinggi.

Awal berdirinya yayasan ini adalah awal yang sulit karena pada waktu itu keadaan dari personal yang merintis adalah dari golongan biasa-biasa saja. Beliau memang patut untuk diacungi jempol, Beliau adalah orang biasa tetapi dapat mendirikan yayasan dengan luar biasa perkembangannya, dalam waktu 5 tahun sudah bisa menyelenggarakan pendidikan formal hingga ke jenjang MTs/SMP angka tersebut adalah angka yang luar biasa untuk di daerah timur khususnya Papua Barat, karena belum pernah ada yang mempunyai rekor demikian.

1. Pimpinan Pondok Pesantren

Nama Lengkap	: Kiyai Muhammad Yasin
Tempat, Tanggal Tanggal Lahir	: Banyuwangi, 15 Oktober 1970
Jabatan	: Pimpinan/Pengasuh
Alamat	: Jl. Wortel Lorong Kakaktua Kel. Malasom Distrik Aimas
No. Telp./HP	: 0852 4476 4547

2. Visi dan Misi

A. Visi

“Pondok Pesantren Roudlotul Khuffadz Sorong Menjadi Wadah Pendidikan Agama dan Formal yang Terdepan dan Unggul dalam Pengembangan Kecerdasan Intelektual, Emosional, dan Spiritual serta berakhlak mulia yang berlandaskan Al-Qur’an dan Hadits.”

B. Misi

1. Menyelenggarakan Pendidikan anak usia dini, Pendidikan dasar dan menengah serta Pendidikan tinggi.
2. Memberikan layanan pendidikan dengan menitik beratkan kepada Konsep kecerdasan mencakup tiga bentuk yang berbeda: intelektual, emosional, dan spiritual.
3. Meningkatkan mutu Pendidikan dengan pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
4. Menjadikan generasi yang berakhlakul karimah (berakhlak mulia) yang patuh kepada orang tua dan guru serta menjunjung tinggi martabat bangsa.
5. Menjadikan generasi yang mampu menentukan dan mengembangkan kemampuan (*skill*) Setelah menempuh studi lebih lanjut di tingkat pendidikan lanjutan.
6. Menjadikan generasi yang mampu hidup mandiri, berpola hidup sederhana dan ikhlas serta berwirausahawan.

7. Mengetahui dasar-dasar dari teknologi informasi, sehingga kelak tidak menjadi generasi didik yang GAPTEK (Gagap Teknologi)

C. Temuan Penelitian

1. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Karakter MAN IC Sorong

Untuk mengoptimalkan hasil dari tugas yang diberikan, sangat penting untuk melakukan perencanaan yang cermat sebelum dimulai. Prinsip yang sama dapat diterapkan pada bidang pengembangan sumber daya manusia pendidikan. Oleh karena itu, tindakan awal yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan sebelum memulai pengembangan sumber daya manusia pendidikan adalah perumusan rencana yang komprehensif.

Setelah melakukan investigasi terhadap proses perencanaan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong, diketahui bahwa perencanaan lembaga ini didasarkan pada tiga komponen mendasar. Elemen-elemen penyusunnya adalah sebagai berikut: Kepala sekolah menjalankan peran yang setara dengan supervisor klinis, sementara bagian akademik mengasumsikan peran sebagai supervisor biasa. Kepala atau ketua bidang juga berperan sebagai supervisor.

Bukti tersebut di atas didukung oleh tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor klinis, di mana kualitas pekerjaan dipantau secara konsisten dilakukan oleh bawahannya. Selama peneliti melakukan

observasi, diketahui bahwa kepala sekolah memasuki ruangan-ruangan bawahannya untuk menilai kinerja mereka, menanyakan tugas-tugas harian mereka, dan merencanakan agenda dan kegiatan untuk hari berikutnya. Selain itu, kepala sekolah juga sesekali memanggil kepala bagian ke ruang kerjanya untuk mendiskusikan berbagai hal.

Dalam supervisi rutin yang dilakukan Peneliti mendokumentasikan contoh-contoh pengawasan langsung yang dilakukan oleh bagian akademik di dalam kelas. Pada hari itu, tidak semua guru menjalani pemeriksaan yang cukup komprehensif, karena supervisi dilakukan lagi di lain waktu pada guru yang berbeda. Bapak Muhammad Said menjelaskan situasi tersebut sebagai berikut:

”Istilah “supervisi” digunakan untuk menggambarkan proses yang dibagi menjadi dua kategori yang berbeda: supervisi reguler dan supervisi klinis. Supervisi reguler dilakukan oleh kepala bidang akademik dan dirancang untuk memenuhi kebutuhan semua staf pengajar. Di sisi lain, supervisi klinis dipimpin oleh atau dilakukan dalam kolaborasi dengan kepala sekolah dan biasanya diperuntukkan bagi guru yang baru dipekerjakan atau mereka yang telah beralih ke peran baru di SD, seperti guru SBK yang telah mengemban tanggung jawab sebagai guru kelas”.¹¹⁷

Bersamaan dengan itu, prosedur perencanaan yang dilakukan oleh direktur lapangan terlihat jelas dalam struktur organisasi yang ada, karena setiap bagian yang ada menjalankan tugas dan fungsi yang telah ditentukan sesuai dengan peraturan lembaga pendidikan. Lebih lanjut, Bapak Muhammad Said menjelaskan sebagai berikut:

¹¹⁷ Muhammad Said, wawancara 19 Oktober 2023

“Kami sudah ada struktur organisasi yang mengkoordinir bawahannya, setiap atasan memantau kinerja bawahannya sehingga jika ada hal yang perlu ditingkatkan (dalam hal kemampuan kerja) kabid bertanggung jawab untuk mengajukan pelatihan/ pengembangan tersebut kepada kepala sekolah”.¹¹⁸

Dari pemantauan kepala sekolah, kepala bidang akademik dan juga kepala bidang masing-masing, diperoleh kekurangan dan kelebihan dari hasil supervisi. Hal ini kemudian menjadi dasar dalam perumusan rencana pengembangan sumber daya manusia pendidikan.

Temuan-temuan dari proses supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, kepala bidang akademik dan kepala bidang mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan dari hasil supervisi. Hal ini kemudian menjadi dasar untuk merumuskan rencana pengembangan sumber daya manusia pendidikan.

Perencanaan strategis untuk kemajuan sumber daya manusia pendidikan dimulai dengan inisiasi program pelatihan atau pengembangan. Kebutuhan akan program-program ini ditentukan oleh kepala bidang masing-masing dengan melihat rapor pendidik dan tenaga kependidikan. Proses ini dijelaskan oleh Bapak Ahmad Ismail Hakim.

“Kami setiap semester selalu ada raport guru, dari raport guru inilah bisa dilihat pengembangan apa yang dibutuhkan. Raport guru 1 berisikan hasil belajar siswa, raport guru 2 berisikan kreatifitas guru dalam mengajar dan raport guru 3 LNKP (lembar nilai kerja pegawai). Sedangkan untuk tenaga kependidikan kami menggunakan LNKP (lembar nilai kerja pegawai) untuk mengukur kinerja mereka”.¹¹⁹

¹¹⁸ Muhammad Said, wawancara 19 Oktober 2023

¹¹⁹ Ahmad Ismail Hakim, wawancara 19 Oktober 2023

Selain mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diuraikan dalam rapor tahunan guru, MAN IC juga merampingkan proses organisasi yang ada untuk memfasilitasi pemantauan dan koordinasi bawahan. Hal ini memungkinkan kepala setiap bagian untuk segera mengajukan kebutuhan pelatihan yang mendesak kepada kepala sekolah, sehingga tidak perlu menunggu rapor tahunan. Bapak Muhammad Ishak, kepala urusan akademik, menyatakan bahwa:

“Perencanaan melihat dari kebutuhan/permintaan guru agar apa yang kita lakukan tidak sia-sia dan tepat sasaran”.¹²⁰

Pimpinan Tertinggi Sekolah sangat menyadari perlunya perumusan strategi pengembangan sumber daya manusia pendidikan yang efektif, sebuah fakta yang digarisbawahi oleh pentingnya perencanaan yang cermat dalam hal ini. Kesadaran ini dibuktikan dengan kebiasaan Kepala Sekolah yang membiasakan setiap pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti apel setiap pagi sebelum dimulainya hari sekolah pekerjaan mereka. Apel pagi diadakan dengan tujuan untuk menumbuhkan rasa persahabatan di antara para karyawan dan mengurangi sentimen negatif yang mungkin timbul di luar lingkungan sekolah.

Acara pagi hari Perlu dicatat bahwa pembacaan ayat-ayat suci Al Qur'an merupakan elemen penting dari praktik ini diikuti dengan pidato motivasi dari kepala sekolah atau perwakilannya. Kadang-kadang, acara ini ditandai

¹²⁰ Muhammad Ishak, wawancara 19 Oktober 2023

dengan suasana percakapan informal. Ibu Darwati Sholeh mengatakan bahwa...

“Setiap pagi hari kami kami mengadakan program motivasi bagi para pegawai, yang sebelumnya dimulai dengan membaca al-Qur’an dan otomatis sebelum membaca al-Qur’an mereka berwudhu dulu, kalo sudah berwudu dan membaca al-Qur’an setidaknya hatinya jadi lebih adem, masalah rumah g dibawa ke sekolah, setelah itu baru kami lanjutkan dengan motivasi/sekedar sering masalah harian yang saya sendiri langsung memimpin acara tersebut, atau saya wakilkan kepada salah seorang kabit”¹²¹

Dalam konteks perencanaan jangka pendek, topik ini biasanya dibahas dalam rapat dua mingguan, menurut Bapak Yusuf Iriawan.

“Perencanaan dapat dilakukan pada rapat mingguan, sebagai sarana untuk memperbaharui informasi”¹²²

Untuk memfasilitasi diskusi yang cepat tentang hal-hal pengembangan sumber daya manusia yang mendesak pada pertemuan mingguan.

Memastikan adanya fasilitasi yang cepat untuk mendiskusikan hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan

sumber daya manusia yang mendesak dalam rapat mingguan. Dalam

mengimplementasikan perencanaannya, MAN IC Sorong mempertimbangkan prioritas berdasarkan ketersediaan dana.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dianggap paling mendesak diberikan status prioritas.

¹²¹ Darwati Sholeh, wawancara 19 Oktober 2023

¹²² Yusuf Iriawan, wawancara 19 Oktober 2023

Setelah sifat program atau kegiatan ditetapkan, tahap selanjutnya adalah pengajuan proposal kepada kepala sekolah. Hal ini memungkinkan kepala sekolah untuk menentukan kebijakan yang akan diambil, mengawasi pelaksanaan program dan menggunakan hasilnya sebagai umpan balik untuk pengembangan program di masa depan. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya oleh Bapak Yasin, proses perencanaan dapat digambarkan sebagai berikut:

“Perencanaan melihat dari kebutuhan/permintaan guru agar apa yang kita lakukan tidak sia-sia dan tepat sasaran, maka perencanaan dapat dilakukan secara mingguan, sedangkan untuk evaluasi masing-masing bidang dimonitori oleh kepala bidang masing-masing, kecuali evaluasi umum pada akhir bulan dipimpin langsung oleh kepala sekolah”¹²³

Analisis data hasil wawancara, serta observasi dan dokumentasi, menunjukkan bahwa perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan di MAN IC Sorong dilakukan oleh tiga tokoh kunci: kepala sekolah, pengawas klinis dan pengawas reguler, dan kepala bidang. Tiga jalur perencanaan yang berbeda telah diidentifikasi yang diidentifikasi: 1) perencanaan mingguan (jangka pendek), 2) perencanaan semesteran/tahunan (jangka panjang), dan 3) perencanaan yang dilakukan secara insidental. Proses perencanaan itu sendiri juga dipertimbangkan. Tujuh tahap proses perencanaan adalah sebagai berikut: 1) Identifikasi masalah,

¹²³ Yasin, wawancara 20 Oktober 2023

- 2) Penentuan kebutuhan, 3) Ketersediaan dana, 4) Penentuan target,
- 5) Penentuan program, 6) Pelaksanaan program, 7) Evaluasi.

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu proses di mana organisasi atau institusi dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan dengan cara yang selaras dengan tujuan yang dicita-citakan. Dalam konteks pendidikan, proses perencanaan sumber daya manusia mencakup upaya untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Visi organisasi menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan dan strategi yang akan memandu arah dan operasional organisasi. Dari posisi strategis ini, strategi perencanaan SDM manakah yang akan dipilih? Strategi sumber daya manusia untuk pendidikan dan tenaga kependidikan menentukan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan.

Seperti yang dikatakan oleh Flippo, manajemen sumber daya manusia juga dikenal sebagai manajemen personalia. Hal ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemutusan hubungan kerja, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia, dan pencapaian tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Tujuannya adalah untuk menetapkan dan mencapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Marwansyah

mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pemanfaatan sumber daya manusia dalam konteks organisasi. Hal ini dicapai melalui sejumlah fungsi, termasuk perencanaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, perencanaan karir dan pengembangan jalur karir, keselamatan dan kesehatan kerja, kompensasi dan kesejahteraan, serta hubungan industrial.

Sebagaimana didefinisikan oleh Hasibuan, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Kepala Sekolah MAN IC Sorong, Bapak Ismail Z. Betawi, yang menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang didalamnya terdapat proses perencanaan, tahap pelaksanaan, pengawasan, monitoring kemudian evaluasi sampai tahapan yang lebih luas lagi dan jika kita lihat lebih spesifik sumber daya manusia dan jika dilihat lebih spesifik management pengembangan sumber daya manusia adalah bagaimana yayasan al ashriyyah nurul iman mengelola sumber daya manusia yang ada dan dalam hal ini bidang pendidikan lah yang harus menjalankan tahap tersebut mulai dari tenaga pendidik yang diawali dengan reikuitment, penyeleksian hingga tahap evaluasi”¹²⁴

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas, peneliti berkesimpulan bahwa hal ini sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh para ahli dan pendekatan yang digunakan oleh MAN IC Sorong. Pengertian

¹²⁴ Ismail Z. Betawi, wawancara 19 Oktober 2023

Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN IC dalam konteks ini dipahami sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya manusia di lingkungan sekolah/pesantren, dengan tujuan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Langkah-langkah yang dilakukan MAN IC Sorong dalam mengelola sumber daya manusia pendidikan dan tenaga kependidikan haruslah sangat selektif, sesuai dengan kompetensi dan keterampilan individu yang bersangkutan. Pandangan ini diungkapkan oleh Kepala Sekolah MAN IC Sorong, Bapak Ismail Z. Betawi, yang menyatakan bahwa:

“Bagaimana setiap anak setiap siswa mereka lahir dengan potensi yang dimiliki dan setiap guru punya kewajiban untuk melihat pola tingkah dan menemukan potensi apa yang dimiliki oleh seorang siswa dari potensi itu baru dikembangkan untuk bisa menopang kehidupan yang masa yang akan datang Nah sekarang agama itu bukan untuk masa depan, agama sebagai penjaga dan pelindung potensi yang ada pada diri anak dari sumber daya manusia yang coba dikembangkan di MAN IC Sorong. Saya melihat bahwa pengetahuan agama itu lebih dahulu kemudian diberikan kebebasan untuk menopang kehidupan seseorang siswa sesuai dengan potensi yang ada pada diri anak sendiri disitu kewajiban Sekolah MAN IC Sorong untuk benar-benar bisa menjalani kebijakan agama untuk siapa pun harus bisa melaksanakan kewajiban atau ketaatan dalam ibadah kemudian yang kedua memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk seorang siswa bisa menemukan potensinya”.

Temuan-temuan sebelumnya menunjukkan bahwa perencanaan di MAN IC Sorong ditandai dengan tingkat selektivitas yang tinggi dalam mempersiapkan sumber daya manusia untuk pendidikan dan tenaga kependidikan MAN IC Sorong yang berkompeten karena dimulai dari usia wajib belajar atau masih duduk dibangku sekolah baik SMP maupun

SMA/MA dari kondisi tersebut para guru diharapkan bisa membaca bakat dan minat siswa sehingga bisa lebih terarah. Dari hasil observasi peneliti, informan tersebut memahami atas manajemen SDM khususnya MAN IC Sorong. Langkah awal yang harus dilakukan adalah menyusun rencana evaluasi, dengan tujuan untuk menentukan sejauh mana madrasah telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Desain sumber daya manusia (SDM) atau desain pekerjaan merupakan aspek penting dalam manajemen, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Selain menangani kinerja, hal ini juga mencakup tenaga kerja yang bertanggung jawab atas kegiatan belajar-mengajar di dalam lembaga pendidikan. Desain SDM dapat digunakan sebagai alat motivasi dan tantangan bagi anggota tenaga pengajar dan tenaga kependidikan, termasuk staf administrasi.

Oleh karena itu, sangat penting bahwa bagi semua karyawan memiliki akses terhadap sistem kerja yang mampu mendukung pencapaian

tujuan institusi secara efektif dan efisien. Sistem seperti itu juga harus mampu menstimulasi sumber daya manusia untuk bekerja secara produktif, mengurangi kejenuhan dan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam beberapa kasus, desain pekerjaan digunakan sebagai sarana untuk mengatasi stres yang dialami oleh karyawan dalam pekerjaan mereka. Tahap perencanaan dari proses desain memerlukan spesifikasi tugas dan penggambaran pelaksanaannya, termasuk identifikasi individu atau entitas yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, metode penyelesaian tugas, lokasi

pelaksanaan tugas, dan hasil yang diinginkan. Selain itu, desain pekerjaan juga mencakup penentuan aktivitas kerja seorang karyawan atau sekelompok karyawan dalam struktur organisasi.

Sesuai dengan definisi Dessler, desain pekerjaan dapat digambarkan sebagai pernyataan tertulis yang menguraikan tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan, cara bagaimana tugas-tugas ini harus dilakukan, dan kondisi kerja yang berlaku untuk peran tersebut. Desain pekerjaan mencakup proses identifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan tanggung jawab, wewenang dan standar pekerjaan, serta penggambaran persyaratan kerja, termasuk penjelasan tanggung jawab posisi di tingkat bawahan dan atasan. Desain pekerjaan menggambarkan ruang lingkup, kedalaman, dan tujuan dari setiap posisi, sehingga membedakan satu peran dengan peran lainnya. Sesuai dengan pernyataan Kepala Sekolah MAN IC Sorong bahwa:

“Mendukung apa yang telah ditetapkan di MAN IC Sorong , selain hafal Al-Quran, juga hafal hadis dan juga menguasai 18 Fan dari ilmu agama Islam, jadi mendasain santri agar hafal Al Quran dan Hadits, kitab- kitab salafiyah dan anak-anak harus ada ekskul beladiri ada bahasa Inggris”.¹²⁵

Selama periode observasi, pengamat mencatat adanya banyak piala yang diberikan kepada siswa di tingkat kecamatan dan nasional untuk prestasi akademik dan non-akademik.

Selain itu, para peneliti juga mengamati sejumlah kegiatan pendidikan di luar ruang kelas konvensional, termasuk BHQ (Bimbingan

¹²⁵ Ismail Z. Betawi, wawancara 20 Oktober 2023

Hafalan Qur'an dan Hadis), KAFFA (Bimbingan Ilmu Nahwu dan Shorof), NiCMAT (Klub Matematika), dan banyak lainnya. Selain itu, kegiatan ekstrakurikuler juga tersedia, termasuk bela diri, kesenian, panjat tebing, dan olahraga. Kegiatan-kegiatan ini diselenggarakan oleh madrasah dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bakat dan minat siswa sejak usia dini.

Hasil wawancara peneliti dengan para informan menunjukkan bahwa desain pengembangan sumber daya manusia untuk pendidik dan tenaga kependidikan, khususnya di MAN IC Sorong, dimulai dengan siswa, atau santri, diberi kesempatan seluas mungkin untuk memilih kegiatan yang mereka inginkan atau berbakat di bidang akademik dan non-akademik, dimulai dari pendaftaran perdana mereka di MAN IC Sorong. Pendekatan ini memungkinkan layanan yang diberikan kepada siswa dapat dioptimalkan dengan memantau perkembangan mereka dengan bantuan guru BP dan BK yang mengajar di sekolah dan pengawas yang mengawasi kegiatan mereka di asrama. Hal ini memungkinkan para pendidik dan tenaga kependidikan yang belum menyelesaikan studi mereka untuk sepenuhnya siap untuk peran mereka di masa depan, bahkan jika kualifikasi akademis mereka tidak sesuai dengan mata pelajaran yang akan mereka ajarkan.

2. Proses Rekrutmen Sumberdaya manusia di MAN IC Sorong

Dalam konteks ini, di berbagai negara, sumber daya manusia diakui sebagai elemen penting dalam pengembangan organisasi. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa input sumber daya manusia dianggap sangat

penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan tepat, maka kegiatan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika organisasi. Dalam konteks globalisasi yang menuntut organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif, persaingan global telah mendorong peningkatan standar kinerja di berbagai dimensi, termasuk kualitas, biaya dan efisiensi operasional. Selain itu, hal ini sangat penting untuk pertumbuhan dan kemajuan organisasi dan personelnya yang berkelanjutan. Organisasi yang efektif bersedia melakukan tindakan yang diperlukan untuk memastikan kelangsungan hidup mereka dan meningkatkan kemampuan strategis mereka untuk memenuhi tantangan yang ditimbulkan oleh peningkatan standar. Hanya dengan mengantisipasi tantangan-tantangan ini, organisasi dapat meningkatkan kemampuan mereka dan para karyawan dapat menyempurnakan keterampilan mereka. Dalam konteks sistem pendidikan nasional, organisasi yang beroperasi di dalam sistem tersebut merupakan sub-sistem yang membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Individu-individu ini menempati posisi penting dalam sistem pendidikan, memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada realisasi tujuan pendidikan nasional. Untuk mengoptimalkan hal ini, MAN IC Sorong menerapkan proses rekrutmen yang ketat bagi calon karyawan yang nantinya akan

bertugas di lingkungan madrasah, yang mencakup peran dalam pendidikan, asrama dan kewirausahaan.

Proses ini dimulai sejak siswa menyelesaikan program pendidikan S1. Secara khusus, calon karyawan yang nantinya akan memasuki bidang pendidikan telah menunjukkan kompetensi dan kemampuan yang lebih besar melalui keterlibatan mereka dalam klub sains, yang telah dikembangkan oleh sekolah menengah dalam bentuk unit-unit UKM siswa.

Pengamatan ini dilakukan oleh Kepala Sekolah MAN IC Sorong.

“Jadi kita akan melihat organisasi yang ada MAN IC Sorong. tenaga pendidik ataupun tenaga pengajar pendidik yang kita butuhkan itu kita bersumber dari ekskul ekskul yang ada di pondok pesantren, mereka yang mulai dari awal SMP waktu SMA bagus yang bagus maka diserahkan atau lebih apa mereka akan diseleksi untuk bisa mengajar adik- adik kelasnya Nah baru di situ baru pengembangan dalam sekolah sendiri itu sendiri kita mengadakan workshop pelatihan untuk yang tidak mereka dapatkan atau mereka label dapatkan mengenai administrasi pembelajaran. Bagaimana mengenal kurikulum, Bagaimana mengembangkan silabus membuat RPP menyiapkan bahan ajar kemudian memilih sumber belajar yang tepat dan lain sebagainya itu akan diajarkan akan lebih mudah ketika mereka berkecimpung dunia pendidikan nya terlebih dahulu kemudian kemampuan pedagogiknya akan dilatihkan dari semua tingkatan yang ada dari SD sampai dengan SMA”.

Temuan dari wawancara yang disebutkan di atas adalah sebagai berikut dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan dengan cara memantau siswa yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang dibutuhkan sekolah. Pemantauan ini diawali dengan melihat keterlibatan mahasiswa dalam berbagai kegiatan, termasuk keikutsertaannya dalam kelompok belajar dan organisasi lain yang berafiliasi dengan UKM, seperti komunitas matematika.

2. Perencanaan Pengembangan di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong

Dalam pelaksanaan program dan kegiatan sekolah, Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz di Kabupaten Sorong memprioritaskan penyiapan sumber daya manusia, karena menyadari peran penting para aktor ini dalam keberhasilan pelaksanaan inisiatif tersebut. Organisasi ini menunjukkan komitmen yang jelas terhadap pengembangan sumber daya manusianya ini terlihat dari keterlibatan aktif sekolah dalam inisiatif pelatihan dan peningkatan kapasitas materi sumber daya ini dimaksudkan untuk digunakan oleh para pendidik dan personil lain yang terlibat dalam bidang pendidikan. Pendekatan ini selaras dengan arahan yang diberikan oleh Pimpinan Pondok Pesantren, Bapak Kiyai Muhammad Yasin.

“Pengembangan dan pelatihan yang diikuti oleh Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz mengikuti program yang ditetapkan oleh pemerintah, selain itu pihak sekolah juga mengundang tutor dari luar sesuai dengan kebutuhan pesantren. Selain mengikuti pelatihan yang telah terjadwal oleh pemerintah, sekolah sendiripun menyelenggarakan”.¹²⁶

Penyelenggaraan Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan mandiri di lembaga pendidikan, termasuk sekolah dan asrama, memerlukan pendekatan perencanaan yang cermat untuk memastikan pemenuhan tujuan yang efektif terkait kemajuan sumber daya manusia di bidang pendidikan. Selain itu, untuk mencapai hasil yang diinginkan, optimal, proses perencanaan harus dilakukan secara matang.

¹²⁶ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 22 Oktober 2023

Oleh karena itu, dalam konteks sumber daya manusia pendidikan, kepala sekolah/madrasah memegang peranan penting, dengan dukungan dari semua Individu yang menduduki peran sebagai wakil kepala sekolah. Hal ini dibuktikan dengan cara wakil kepala sekolah dalam mengawasi tugas-tugas wakilnya. Langkah awal yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah dalam proses pengembangan sumber daya manusia pendidikan adalah dengan melakukan rapat guru mata pelajaran. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan guru mata pelajaran, baik yang bersifat tangible (seperti perolehan bahan ajar) maupun intangible (seperti pelatihan dan kesempatan pengembangan diri). Seperti yang telah disampaikan sebelumnya oleh Kepala Pengajian Pondok, Bapak Kiyai Muhammad Yasin, salah satu staf pengajar:

“Dalam usaha pengembangan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia pendidikan di sekolah, pimpinan pondok mengadakan pertemuan dengan seluruh guru dalam rangka membicarakan potensi apa saja yang bisa dikembangkan di sekolah baik potensi guru maupun siswa”.¹²⁷

Selain itu, Direktur Pondok juga terlibat dalam musyawarah dengan anggota komunitas pendidikan, dengan tujuan untuk memastikan sumber daya yang dibutuhkan dan dukungan bagi para tenaga profesional tersebut.

Kiyai Muhammad Yasin menyatakan bahwa:

“Pimpinan Pondok atau mengutus wakil Pimpinan/kepala sekolah untuk memimpin musyawarah bersama para guru mata pelajaran dan para tenaga kependidikan untuk meminta pendapat kepada mereka mengenai pengembangan apa yang dibutuhkan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan”.¹²⁸

¹²⁷ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 22 Oktober 2023

¹²⁸ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 22 Oktober 2023

Selain itu, Kiyai Muhammad Yasin juga berpendapat demikian:

“Pelatihan dan pengembangan ditetapkan sesuai dengan kebutuhan lembaga, SDM pendidik dan tenaga kependidikan dan peserta didik”¹²⁹

Pernyataan di atas menjelaskan metodologi yang digunakan dalam identifikasi kebutuhan yang diperlukan dalam konteks perencanaan program. Hal ini didasarkan pada pengawasan atasan terhadap kinerja dan potensi bawahannya pendekatan perencanaan program/kegiatan ini dirancang untuk meningkatkan dampak dari program/kegiatan yang bersangkutan terhadap warga sekolah.

Musyawarah ini biasanya diadakan setiap minggu pada hari Sabtu antara pukul 11:00 dan 13:30. Selain sebagai ajang evaluasi kegiatan mingguan, musyawarah ini juga berfungsi sebagai forum untuk menentukan perencanaan untuk periode tujuh hari ke depan. Perencanaan ini meliputi pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan hal-hal lainnya.

Penentuan kebutuhan bergantung pada dua faktor: kualitas yang ingin ditingkatkan dan tuntutan konteks kekinian. Salah satu metode untuk mempertahankan keunggulan sekolah adalah melalui peningkatan kualitas. Dengan meningkatkan kualitas proses yang ada, kualitas sekolah secara keseluruhan akan meningkat. apak Muhammad Kiyai Muhammad Yasin menyatakan:

“Yang mendasari penetapan pimpinan pondok terhadap suatu perencanaan pengembangan sumber daya manusia adalah

¹²⁹ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 23 Oktober 2023

peningkatan kualitas peserta didik, sehingga secara otomatis akan mempengaruhi peningkatan mutu sekolah”.¹³⁰

Penetapan kebutuhan berdasarkan tuntutan zaman sangat penting bagi sekolah untuk tetap tanggap terhadap perubahan global dan kebutuhan siswa yang terus berkembang. Sekolah yang menunjukkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan global dan menyelaraskan praktik-praktiknya dengan kebutuhan siswa yang terus berkembang menunjukkan kapasitasnya untuk maju dan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman. Kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengawasi perkembangan siswa dengan cara yang sesuai dengan potensi mereka menunjukkan komitmen mereka untuk mendorong pertumbuhan dan pembelajaran siswa mereka. Selain itu, Bapak Kyiai Muhammad Yasin menyatakan:

“Penentuan kebutuhan melihat pada tuntutan kebutuhan siswa, karena banyaknya siswa yang berprestasi mendorong tenaga pendidik untuk tampil lebih dari pada peserta didik”¹³¹

Lebih lanjut, Bapak Kyiai Muhammad Yasin mengemukakan hal tersebut:

“Ada dua hal yang mempengaruhi keputusan pimpinan pondok terhadap program pengembangan sumber daya manusia pendidikan di sekolah: 1) tuntutan zaman cth: Penggunaan LCD, Wi-Fi dll, 2) perlunya peningkatan terhadap suatu program, cth: peningkatan kualitas/kreatifitas mengajar guru”.¹³²

¹³⁰ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 23 Oktober 2023

¹³¹ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 23 Oktober 2023

¹³² Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 23 Oktober 2023

Strategi atau cara lain yang digunakan oleh para pemimpin pesantren untuk mengawasi kinerja staf pengajar mereka adalah dengan membentuk tim kinerja guru. Fungsi dari tim ini adalah untuk mengawasi dan memastikan bahwa staf pengajar memenuhi tanggung jawab utama mereka. Hal ini sesuai dengan pengamatan yang dilakukan oleh Bapak Irvandi Sucipto, yang menyatakan bahwa:

“Untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia yang ada di sekolah, maka kepala sekolah mengadakan tim penilai kinerja guru guna mengontrol kinerja sumber daya manusia”.¹³³

Hal ini menunjukkan bahwa terdapat proses pengawasan langsung terhadap kinerja profesional guru, yang dilakukan oleh Tim Kinerja Guru (selain tinjauan dari Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, dan Pimpinan Pondok). Proses ini memiliki potensi untuk secara langsung mempengaruhi kualitas kerja pendidik di sekolah, dan dapat digunakan sebagai dasar Tujuannya adalah untuk memfasilitasi perencanaan pengembangan dan pelatihan guru. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, tidak jarang divisi terkait mengusulkan kepada kepala sekolah dan pimpinan pondok untuk mengadakan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik divisi masing-masing. Salah satu contoh ilustrasi pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atas

¹³³ Irvandi Sucipto, wawancara 24 Oktober 2023

permintaan personilnya adalah seperti yang disampaikan oleh Wakil Kepala Bidang Sarana Prasarana, Iswanto Ibrahim.

“Kami mengajukan kepada kepala sekolah dan pimpinan pondok untuk mengadakan pelatihan dalam penggunaan sarana yang baru dengan mengundang tutor dari luar”.¹³⁴

Mengikuti tahap awal program pengembangan, yang meliputi perencanaan dan implementasi,

selesai, evaluasi berkala diperlukan untuk mengidentifikasi kekurangan dalam program/implementasi. Selain itu, proses evaluasi merupakan alat yang sangat berharga untuk meningkatkan hasil program di masa depan.

Proses ini dilakukan oleh Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Sorong, seperti yang disampaikan oleh Bapak Muhammad Muhasbir atas nama lembaga.

“Untuk tetap menjaga eksistensi sekolah sebagai sekolah unggul, maka kami melakukan evaluasi secara berkelanjutan demi perkembangan serta kemajuan madrasah dan peserta didik”¹³⁵

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, evaluasi

komprehensif dilakukan pada akhir setiap program/kegiatan dengan tujuan untuk meningkatkan hasil program di masa depan Tinjauan terhadap data dari hasil dari tiga metode pengumpulan data yang berbeda-wawancara, observasi, dan dokumentasi-menunjukkan bahwa proses perencanaan di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz

Sorong dipimpin oleh tiga tokoh kunci: kepala sekolah, Pihak-pihak

¹³⁴ Iswanto Ibrahim, wawancara 24 Oktober 2023

¹³⁵ Muhammad Muhasbir, wawancara 24 Oktober 2023

yang disebutkan di atas termasuk wakil kepala sekolah, kepala bidang, dan tim guru yang bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja rekan-rekan mereka. Proses perencanaan dilakukan melalui dua jalur utama: siklus perencanaan mingguan dan perencanaan insidental. Proses perencanaan itu sendiri terdiri dari beberapa tahapan berikut: Proses perencanaan terdiri dari beberapa tahap, yang diuraikan pada bagian berikut. Proses perencanaan terdiri dari tahapan-tahapan sebagai berikut Identifikasi masalah, Penentuan kebutuhan, Penentuan target, Penentuan program, Implementasi program, Evaluasi.

4. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi pengembangan sumber daya manusia berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong.

Untuk memfasilitasi sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada, merupakan kebijakan MAN IC Sorong untuk memulai proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia selama masa perekrutan. Bapak Ismail Z Betawi menyatakan:

“Kami mensyaratkan calon guru di sini adalah lulusan S1 MIPA dan berbagai bidang ilmu yang relevan tentunya bisa bahas Inggris”¹³⁶

Terkait dengan tenaga kependidikan, Bapak Ismail Z. Betawi menyatakan:

“Untuk tenaga kependidikan mereka ada yang dari S1 dan ada juga yang dari SMK dengan spesifikasi khusus”¹³⁷

¹³⁶ Ismail Z Betawi, wawancara 29 Oktober 2023

¹³⁷ Ismail Z Betawi, wawancara 29 Oktober 2023

Bagi siswa yang telah lulus dari SMK akan diberikan dispensasi sehubungan dengan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pendidikan mereka. Hal ini akan memberikan kemungkinan bagi mereka untuk meninggalkan MAN IC Sorong Pilihan untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 juga tersedia bagi mereka yang telah memiliki ijazah S1, yang memungkinkan mereka untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Perspektif ini juga diartikulasikan oleh Ismail Z. Betawi.

“Kami memberikan kesempatan bagi tenaga kependidikan yang sampai saat ini baru menyelesaikan studinya di tingkat SMK untuk melanjutkan studinya ke jenjang S1”.

Bapak Muhammad Said menguatkan pernyataan yang dikemukakan oleh Bapak Ismail Z Betawi. Beliau menyatakan:

“Untuk pengembangan potensi SDM pendidikan, beberapa memang kami utus untuk pengembangan potensi dan beberapa karena keinginan mereka, yang melanjutkan (bukan sebagai utusan sekolah) kami tidak membantu dari segi materi tapi kami memberikan dispensasi waktu”.¹³⁸

Meskipun MAN IC Sorong tidak secara langsung memberikan bantuan keuangan kepada staf pendidikan yang ingin melanjutkan studi lanjut, fleksibilitas yang ditawarkan dalam hal ini menunjukkan pengakuan organisasi terhadap nilai pengembangan profesionalisme individu. Sudut pandang ini juga diungkapkan oleh Bapak Ismail Z Betawi:

“Karena bagaimanapun mereka masih harus menempuh pendidikan agar tidak stagnan di situ saja”¹³⁹

¹³⁸ Ismail Z Betawi, wawancara 29 Oktober 2023

¹³⁹ Ismail Z Betawi, wawancara 29 Oktober 2023

Pemerintah juga memberikan dukungan untuk pengembangan sumber daya manusia pendidikan, dengan melibatkan Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan Nasional, dan badan-badan terkait lainnya. Selain itu, program pelatihan yang diadakan oleh pemerintah. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Ismail Z. Betawi:

“Selain mengikuti pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh pemerintah, kami juga mengadakan pelatihan secara mandiri (intern) bentuknya seperti seminar/workshop (pelatihan yang dikemas dalam bentuk workshop). Selain itu kami juga bekerja sama dengan lembaga luar dalam pengembangan SDM, jadi kami sering mendapatkan undangan untuk mengikuti seminar-seminar khususnya dalam bidang bahasa Inggris, math and science dalam bahasa Inggris. Dan masih banyak lagi lembaga yang lainnya”.¹⁴⁰

Bapak Muhammad Said menguatkan pernyataan tersebut, dengan menyatakan:

“Dalam pelatihan pembuatan komposting, pelatihan treatment air (cara perawatan air kolam agar tetap jernih) kami bekerjasama dengan pusat sumber belajar”¹⁴¹

Program pengembangan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh MAN IC Sorong setiap tahunnya sangat komprehensif dan cermat. Hal ini menurut Ismail Z Betawi, yang berkomentar:

“Yang pasti pengembangan dan pelatihan yang sudah terjadwal 1 tahun 2 kali (tiap akhir semester), tapi diantara itu kami juga sering kali mendapatkan undangan-undangan workshop dari lembaga-lembaga lain dan mengadakan secara mandiri dengan melihat urgent kepentingan/kebutuhan kami. Untuk seluruh pelatihan Kurang lebih 20 kali”.¹⁴²

¹⁴⁰ Ismail Z Betawi, wawancara 29 Oktober 2023

¹⁴¹ Muhammad Said, wawancara 30 Oktober 2023

¹⁴² Ismail Z Betawi, wawancara 29 Oktober 2023

Berkeenan dengan dilakukan sekolah, kepala sekolah ditugaskan untuk mengawasi pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia pendidikan. Lebih lanjut, Bapak Izmail Z Betawi menjelaskan pertanyaan mengenai tutor yang menjalani pelatihan dan pengembangan di sekolah.

“Tutornya adalah kepala sekolah kami, karena kebetulan selain beliau sedang menempuh program magister di Institut Agama Islam Negeri Sorong beliau juga sudah sering memberikan workshop-workshop kegiatan pelatihan guru”¹⁴³

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia selanjutnya juga merupakan pertimbangan utama menjadi tanggung jawab tenaga kependidikan, yang dibuktikan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian sarana prasarana. Kegiatan-kegiatan tersebut antara lain peningkatan kualitas layanan keamanan, pelatihan untuk meningkatkan kebersihan lingkungan Program ini mencakup berbagai kegiatan, termasuk inisiatif pendidikan untuk anak-anak sekolah, pelatihan untuk staf teknis guru, pengolahan air untuk kolam renang, dan sosialisasi penggunaan LCD untuk semua staf pengajar.

Informasi ini disampaikan langsung oleh Bapak Muhammad Said, kepala bagian sarana prasarana, sebagai tanggapan atas pertanyaan kami mengenai pelatihan yang telah dilakukan. Beliau menyatakan:

“Pelatihan satpam, bagian kebersihan dan bagian dapur, pelatihan dalam penggunaan LCD untuk seluruh guru (bekerjasama dengan Pusat Sumber Belajar)”

¹⁴³ Ismail Z Betawi, wawancara 30 Oktober 2023

Pengembangan kompetensi professional tenaga pendidik dan kependidikan tidak hanya terbatas pada seminar, lokakarya, dan pelatihan. Di MAN IC Sorong, pengembangan profesionalisme juga mencakup pemantauan dan pengawasan kinerja karyawan, yang kemudian ditindaklanjuti dengan pembinaan dan umpan balik perbaikan mereka yang berada dalam profesi pendidik yang gagal memenuhi kewajiban yang dibebankan kepada mereka. Pemantauan dilakukan oleh setiap pembimbing lapangan, klinis, dan reguler.

Jika terjadi kinerja yang tidak memuaskan, pembinaan diberikan dalam tiga tahap: teguran lisan langsung, surat peringatan, dan dua kali surat peringatan berikutnya. Seperti yang dijelaskan oleh Ismail Z. Betawi:

“Penerapan tindakan disipliner dan indiscipliner (yaitu pembinaan) merupakan aspek mendasar dari pendekatan kami. Tahapan pembinaan adalah sebagai berikut: a. Teguran lisan secara langsung, b. Surat peringatan, 1) Berkaitan dengan kedisiplinan dan ketidakdisiplinan, sering terlambat, mangkir, dll. Memiliki 3 tahap c. Surat peringatan 2) Berkaitan dengan kode etik dengan mahasiswa. Memiliki 3 tahap Kategori ketiga dari surat peringatan berkaitan dengan pelanggaran syariah. Surat-surat ini juga disusun dalam tiga tahap. Setiap tahap yang disebutkan di atas terdiri dari tiga fase yang berbeda: (1) peringatan, (2) pengurangan insentif, dan (3) penurunan tingkat/pangkat.”¹⁴⁴

Ibu Darwati Sholeh juga membenarkan apa yang disampaikan Bapak Ismail Z Betawi:

“Ada peringatan bagi pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan sekolah, peraturan dikelompokkan menjadi 3. (1) berkaitan dengan kedisiplinan, (2) berkaitan dengan kode etik, (3) berkaitan dengan hukum syar’i. Yang tiap-tiap bagain dengan 3 tingkat tahapan (proses pendisiplinan)”¹⁴⁵

¹⁴⁴ Ismail Z Betawi, wawancara 01 November 2023

¹⁴⁵ Darwati Sholeh, wawancara 01 November 2023

Untuk meningkatkan kesejahteraan spiritual para pendidik dan tenaga kependidikan, sebuah pertemuan diadakan setiap hari Senin hingga Kamis pada pukul 07.00-07.10. Kegiatan ini berupa pembacaan ayat suci Al Qur'an yang dilanjutkan dengan Tausiyah yang biasanya dipimpin oleh kepala sekolah atau perwakilan yang ditunjuk. Selain memberikan motivasi bagi karyawan, Tausiyah juga berfungsi sebagai sarana untuk memupuk rasa persahabatan di antara anggota staf melalui diskusi informal.

Bapak Ismail Z Betawi menyatakan:

“Ada namanya program motivasi termasuk di dalamnya ngaji/membaca al-Qur'an, sehingga jiwa tenang dan tidak emosian ketika meghadapi siswa, setelah membaca itu dilanjutkan dengan program motivasi (sharing antar pegawai) program ini dilakukan setiap hari dari hari senin-kamis pukul 07.00-07.10 untuk meningkatkan persaudaraan di antara kami.¹⁴⁵mengenia siapa yang memimpin program motivasi ibu Mal menjelaskan: —Kepala sekolah, namun jika beliau tidak ada, maka kepala sekolah menunjuk wakilnya untuk memimpin program tersebut”.¹⁴⁶

Program keibuan diadakan pada hari Jumat pada saat salat Jumat, dengan tujuan khusus untuk memberikan dukungan kepada karyawan Wanita hal ini mencakup penyebaran informasi yang berkaitan dengan kepedulian dan kemampuan perempuan, termasuk teknik-teknik yang berkaitan dengan pembuatan bros dan praktik merajut. Hal ini disampaikan oleh Bapak Ismail Z. Betawi.

“Selain itu kami juga ada program keputrian, yang dilaksanakan setiap jum'at siang (ketika bapak-bapak shalat jum'at) dibawah

¹⁴⁶ Ismail Z Betawi, wawancara 01 November 2023

bimbingan langsung ibu kepala sekolah. Program keputrian berisi : kesenian, sharing masalah kewanitaan”.¹⁴⁷

Dharwati Sholeh, ketika ditanya mengenai kegiatan staf pengajar dan siswa selama periode sholat Jumat, memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Ketika bapak guru dan para siswa melaksanakan sholata jum‘at, ibu guru mengikuti program Nisa’iyah yang dipimpin langsung oleh ibu kepala sekolah , sedangkan para siswi belajar fiqhunnisa’ bersama guru kelas”¹⁴⁸

Pengembangan sumber daya manusia di MAN IC Sorong tidak hanya terfokus pada pertumbuhan organisasi saja. Selain program pengembangan internal, MAN IC Sorong juga melibatkan tenaga pendidik eksternal melalui Program Guru Cangkok. Program Guru Cangkok adalah skema yang dirancang untuk memfasilitasi percepatan peningkatan kompetensi rekan-rekan guru. Untuk berpartisipasi dalam inisiatif ini, para kandidat diharuskan untuk mendapatkan persetujuan tertulis dari kepala sekolah setempat.

Selain itu, MAN IC Sorong juga menawarkan bantuan dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, yang disebut sebagai operasi pencarian dan penyelamatan di sekolah. Bapak Ishak, seorang guru PAI yang juga menjabat sebagai Kepala Hubungan Masyarakat di MAN IC Sorong, telah mengkonfirmasi informasi ini.

¹⁴⁷ Ismail Z Betawi, wawancara 03 November 2023

¹⁴⁸ Darwati Sholeh, wawancara 03 November 2023

“Prinsip kami adalah bermanfaat. Kami mencari beberapa sekolah binaan setiap tahunnya, jika sekolah yang kami bina sudah lebih baik dari sebelumnya dan sudah bisa mandiri, maka kami lepas dan kami mencari lagi sekolah yang lainnya. Pembinaan meliputi; melatih para guru (sekolah tersebut) untuk mengadopsi kurikulum atau apa saja yang ada di sini bisa dengan cara magang, workshop dan lain sebagainya”¹⁴⁹

Berdasarkan analisis data yang disajikan di atas, yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan di MAN IC Sorong adalah hasil dari tiga faktor utama: pertama, dukungan pemerintah; kedua, dukungan sekolah; dan ketiga, dukungan dari lembaga-lembaga terkait. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dicapai melalui sejumlah metode yang berbeda, termasuk: Kategori pengembangan sumber daya manusia yang disebutkan di atas dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut: 1. 1. Rekrutmen; 2. Strategi motivasi; 3. Pemantauan dan evaluasi; 4. Pelatihan dan pendampingan; 5. Tindakan disiplin; 6. Bantuan keuangan untuk pendidikan; 7. Lokakarya; 8. Seminar; dan 9. Program pelatihan. Program pelatihan.

5. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi pengembangan sumber daya manusia berbasis karakter di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz.

¹⁴⁹ Ishak, wawancara 05 November 2023

Seluruh penghuni Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz diwajibkan untuk berpartisipasi dalam program pengarahan pagi antara pukul 07.00 dan 07.30. Program ini dimulai dengan sesi motivasi dan diakhiri dengan pembacaan doa duha, doa yang dilakukan oleh umat Islam pada waktu fajar. Program ini dirancang untuk mendorong pengembangan karakter yang saleh dan menanamkan rasa dedikasi untuk beribadah. Program ini tidak hanya wajib diikuti oleh para siswa, namun juga oleh para pendidik dan tenaga kependidikan.

Pengembangan dan pembentukan sumber daya manusia tidak hanya dilakukan dalam proses pengembangan sumber daya manusia, namun hal ini juga telah dimulai dalam proses rekrutmen. Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz menetapkan standar pendidikan minimal Sumber daya ini dirancang untuk siswa di tingkat sarjana dan untuk tenaga kependidikan sekolah menengah pada tingkat yang setara dengan sarjana.

Secara umum, tenaga pendidik di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz telah menunjukkan kemampuan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional, meskipun masih ada beberapa tenaga pendidik yang baru saja menyelesaikan pendidikan S2. Namun, hal ini tidak mengurangi keunggulan Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz secara keseluruhan dalam hal sumber daya manusia. Bapak Kyai Muhammad Yasin, pemimpin Pondok, menyatakan hal tersebut:

“Keunggulan dalam SDM terbukti dengan siswa/siswi/santri yang diterima di sekolah-sekolah favorit (Kerjasama dengan berbagai

perguruan tinggi dengan memberikan kami prosentase siswa yang akan diterima di pondok”.¹⁵⁰

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa tenaga pengajar yang tidak memenuhi kualifikasi minimum yang ditetapkan oleh Permendiknas, kualitas proses pengajaran di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz tetap tidak terganggu. Hal ini disebabkan oleh keterlibatan aktif Pemerintah telah memprakarsai kursus pelatihan dan program pengembangan untuk sekolah-sekolah serta kemampuannya untuk melakukan kegiatan program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda dari mereka yang bekerja di bidang pendidikan, bekerja sama dengan kebutuhan sumber daya manusia pendidikan, bekerja sama dengan mitra eksternal. Muhammad Yasin, pemimpin Pondok Kiyai, menyatakan bahwa

“Mengundang tutor/ instruktur untuk membekali kami jika ada perubahan dalam hal-hal yang baru untuk sosialisasi, workshop. Selain mengikuti pelatihan yang telah terjadwal oleh pemerintah, sekolah sendiripun menyelenggarakan program-program pengembangan dan pelatihan”.¹⁵¹

Menanggapi saluran yang ada, dewan direksi dan staf secara konsisten berusaha untuk berpartisipasi dalam kemajuan sumber daya manusia pendidikan secara langsung. Jika hal ini tidak memungkinkan, dewan direksi akan mengirimkan delegasi Kewajiban-kewajiban tersebut di atas dipenuhi oleh dewan guru sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh sekolah. Muhammad Muhasbir menyatakan bahwa...

¹⁵⁰ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 08 November 2023

¹⁵¹ Kiyai Muhammad Yasin, wawancara 08 November 2023

“Kepala madrasah selalu tanggap dalam mengikuti program-program seminar, pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh sekolah ataupun diluar sekolah dengan langsung turut dalam acara tersebut atau mengutus utusan sekolah dari dewan guru”.

Selain itu, di samping fungsi-fungsi lainnya, pesantren juga berupaya untuk mengembangkan tenaga pendidik dan tenaga yang bergerak di bidang Pendidikan yang bertanggung jawab atas administrasi pendidikan. Hal ini dicapai melalui dorongan bagi para pendidik dan tenaga kependidikan untuk menjalankan peran dan fungsi yang telah ditetapkan, dan melalui penyebaran informasi mengenai pentingnya kegiatan akademik. Dalam konteks ini, Bapak Abdullah Halim Ismail menyatakan bahwa:

“Pengembangan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia pendidikan bukan hanya berupa pengadaan program-program formal, namun pengembangan juga dilakukan melalui motivasi secara terus menerus dari pimpinan pondok dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing SDM dan mensosialisasikan pentingnya mengembangkan ilmu”.¹⁵²

Lebih lanjut, pengembangan pendidikan sumber daya manusia difasilitasi oleh penerapan strategi motivasi di pesantren menggunakan sistem Dalam pernyataannya, Ismail Hamzah menggambarkan reward dan punishment yang akan diberikan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan.

¹⁵² Abdullah Halim Ismail, wawancara 08 November 2023

“Reward dapat berupa kenaikan pangkat, pemberian bonus (insentif) dan lain sebagainya, sedangkan pemberian punishment dapat berupa pengurangan insentif, pencabutan jabatan ataupun pemindah tugas”¹⁵³

Pada bagian kurikulum dalam wawancara, wakil pemimpin pesantren dan wakil kepala madrasah, Bapak Fajrin Herhanto, menguatkan informasi yang disajikan.

“Pimpinan Pondok dan Kepala Sekolah/Madrasah menggerakkan supervisi untuk mengontrol proses belajar mengajar dan selalu memotivasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan penelitian PTK guna menambah keahlian dan secara otomatis akan membantu kenaikan pangkat”

Selain itu, kepala sekolah dan pimpinan pondok pesantren terlibat langsung dalam pengawasan pelaksanaan inisiatif pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di sekolah. Dalam hal ini, wakil kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, Bapak Abdullah

Hakim Ismail, telah mengkonfirmasi hal berikut:

“Kepala sekolah turut terjun langsung dalam pengawasan implementasi pengembangan Madrasah dan pondok hal ini selain sebagai tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dan pimpinan pondok sebagai supervisor juga memberikan nilai positif bagi warga sekolah”.¹⁵⁴

Demikian pula, bagian kurikuler, Ibu Fahriah Fajrin, mengartikulasikan perspektif yang sama.

¹⁵³ Ismail Hamzah, wawancara 09 November 2023

¹⁵⁴ Abdullah Hakim Ismail, wawancara 10 November 2023

“Kepala sekolah dan pimpinan pondok selalu mengawasi dan meningkatkan segala bentuk kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian dapat diartikan bahwa, selain kepala madrasah dan pimpinan pondok berperan sebagai perencana ia juga turun langsung ke lapangan untuk mengontrol pelaksanaan /implementasi terhadap rencana yang telah ia buat”.¹⁵⁵

Data yang disajikan di atas, yang telah dikumpulkan melalui wawancara, pengamatan praktik, dan pemeriksaan dokumentasi yang relevan, menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pendidikan di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz dibentuk oleh tiga faktor utama: dukungan pemerintah, dukungan kelembagaan, dan dukungan dari lembaga terkait. Implementasi pengembangan sumber daya manusia di sekolah ditandai dengan pendekatan multi-segi, yang mencakup berbagai strategi dan teknik. Kategori pengembangan sumber daya manusia yang disebutkan di atas dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut Kategori pengembangan sumber daya manusia yang disebutkan di atas dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut Perekrutan, Motivasi, Pemantauan, Pembinaan, Teguran, Lokakarya, Seminar; dan Pelatihan merupakan aspek kunci dari pengembangan sumber daya manusia.

Pelatihan adalah aspek kunci dari pengembangan sumber daya manusia.

6. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi keberhasilan pengembangan sumber daya manusia berbasis karakter.

Tahap akhir dari proses pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah evaluasi terhadap efektivitas inisiatif pengembangan SDM untuk

¹⁵⁵ Fahriah Fajrin, wawancara 13 November 2023

pendidik dan tenaga kependidikan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk memastikan sejauh mana pelatihan dan inisiatif pengembangan SDM telah meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap para peserta. Departemen SDM sangat menyadari perlunya evaluasi ini untuk meningkatkan efektivitas pengembangan pendidik (ustadz). Evaluasi ini merupakan elemen penting dalam proses pengembangan SDM. Bapak Ismail Z. Betawi menjelaskan konsep ini sebagai berikut:

“Setelah pengembangan SDM dan pelatihan dilakukan, pada hari itu juga kami akan sebar penilaian kepada seluruh peserta dan kepada peneri. Penilaian ini nantinya akan melihat efektivitas pelatihan dan saran-saran yang diberikan untuk pengembangan pelatihan selanjutnya. Supervisi yang dilakukan oleh masing-masing pimpinan unit, juga sangat membantu sekali untuk melihat efektivitas pelatihan yang telah dilakukan, dan sebagai analisis kebutuhan pengembangan SDM yang akan dilakukan pada tahun selanjutnya”.

Dalam sebuah wawancara di kantor laboratorium, Bapak Muhammad Ishak dan Bapak Yunus Iriawan menguatkan pendapatnya. Mereka mengungkapkan bahwa evaluasi dilakukan setelah pelaksanaan pelatihan.

Evaluasi ini dilakukan dengan mengisi formulir evaluasi yang telah dibagikan oleh departemen SDM di akhir acara. Beliau mengungkapkan sebagai berikut:

“Ada Bu. Biasanya kita dikasih form untuk menilai materinya, penyampaiannya, alat pendukung yang dipakai, dan kita punya masukan dan saran apa kita tulis disitu. Kalau disini biasanya ada laporan bulanan, semesteran, dan tahunan program, program itu tercapainya berapa persen itu ada.”¹⁵⁶

¹⁵⁶ Muhammad Ishak & Yunus Iriawan, wawancara 17 November 2023

Ibu Darwati Sholeh menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan dalam dua tahap: yang pertama adalah evaluasi pra-pelatihan dan yang kedua adalah evaluasi pasca-pelatihan. Evaluasi lanjutan dijadwalkan akan dilakukan tiga bulan setelah pelatihan. Evaluasi pasca pelatihan dilakukan dengan tujuan untuk menilai keberhasilan program pelatihan. Hal ini mencakup evaluasi terhadap program pelatihan itu sendiri, evaluasi terhadap fasilitator, dan pengumpulan umpan balik untuk evaluasi berikutnya. Tujuan dari evaluasi pasca tiga bulan adalah untuk memastikan perubahan yang terjadi pada peserta. Evaluasi dilakukan oleh kepala masing-masing unit, dengan departemen SDM bertindak sebagai badan koordinator. Beliau melanjutkan dengan menguraikan hal ini lebih lanjut, dengan menyatakan bahwa:

“Ada evaluasi pra pelatihan SDM, dan ada juga evaluasi pasca 3 bulan yang akan diisi oleh kepala bagian masing-masing. Kalau dalam evaluasi ini pelatihan yang dilakukan efektif, maka akan ada kontinuitas pelatihan kedepan, tetapi kalau negatif akan kami kaji ulang problemnya dimana”.

Melalui bukti dokumen yang ada, evaluasi pelatihan ini mengukur efektifitas program pelatihan dan evaluasi fasilitator. Pada item program pelatihan terdapat item soal untuk menilai kualitas pemateri dalam proses pelatihan, sedangkan Penilaian fasilitator dibuat untuk menilai sejauh mana fasilitator mampu merancang acara dengan baik. Sementara itu soal isian didesain untuk mendapatkan masukan konstruktif yang dapat meningkatkan kualitas pelatihan dan bentuk pelatihan di masa depan.

Evaluasi tiga bulan pasca pelatihan digunakan untuk menilai ada tidaknya perubahan-perubahan dalam diri pegawai pasca mengikuti pelatihan. Penilaian ini mengukur perubahan hasil kinerja, peningkatan motivasi, kepercayaan diri, tingkat kesalahan, kecepatan dalam melakukan perubahan, dan kemauan untuk menularkan ilmu kepada teman sejawat. Adapun hasil evaluasi pelatihan berdasarkan bukti dokumentasi yang sudah Peserta umumnya menginginkan pelatihan yang berkesinambungan dan dibangun berdasarkan pelatihan sebelumnya, dan juga metode pelatihan yang terutama bersifat praktis, bukan hanya teoritis. Pernyataan ini disampaikan oleh Bapak Ishak sebagai berikut:

“Kalau bentuknya pengembangan SDM yang pernah saya ikuti diantaranya ada workshop-workshop untuk pendidik, misalnya workshop untuk metode mengajar, cara membuat RPP yang baik, pengelolaan kelas dan cara membuat media pembelajaran dengan macromedia flash. Tapi untuk macromedia flash ini saya pernah mengikuti sebelumnya, sehingga saya berharap nanti ada pengembangannya”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dan bukti-bukti dokumen program pengembangan SDM lanjutan yang dapat menyempurnakan pengetahuan yang sudah diperolehnya, serta pelatihan yang aplikatif dan relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Temuan studi penelitian tentang penilaian kemajuan profesional untuk pendidik, atau ustadz, meliputi: 1. Evaluasi pelatihan dilakukan untuk memastikan keberhasilan materi yang disampaikan, penilaian terhadap pelatih/tutor, fasilitator, dan umpan balik dari peserta pelatihan untuk perbaikan pelatihan di masa mendatang. 2. Evaluasi efektivitas pelatihan

dilakukan untuk mengetahui apakah telah terjadi perubahan pada diri peserta pelatihan, yang meliputi kesediaan mereka untuk mengimplementasikan materi pelatihan, perubahan kinerja, motivasi, kesalahan kerja, kecepatan dalam mengimplementasikan perubahan, dan kemampuan mereka dalam menyebarluaskan pengetahuan yang didapat kepada karyawan lainnya. Evaluasi ini berfungsi sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan pengembangan pendidikan dan profesional di masa depan, dengan tujuan menciptakan program pengembangan yang lebih efektif dan efisien. Evaluasi pengembangan pendidik (ustadz) dan karyawan dirancang untuk memastikan sejauh mana inisiatif pelatihan dan pengembangan telah meningkatkan tingkat pengetahuan peserta, serta memfasilitasi perubahan sikap dan keterampilan. Departemen SDM sepenuhnya menyadari pentingnya evaluasi ini untuk meningkatkan efektivitas inisiatif pengembangan SDM, dan dengan demikian evaluasi ini merupakan komponen yang tak terpisahkan dari proses pengembangan

SDM bagi para pendidik (ustadz) dan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh departemen SDM mengenai evaluasi pengembangan SDM menunjukkan bahwa metode evaluasi yang dipilih adalah Desain evaluasi pretest-posttest digunakan, dengan menggunakan kelompok kontrol. Desain evaluasi ini memungkinkan pengamatan langsung terhadap perubahan yang terjadi di dalam kelompok kontrol oleh departemen SDM dan trainer. Hal ini memungkinkan setidaknya pelatih untuk menarik kesimpulan yang lebih kuat tentang apakah ada perubahan yang terjadi pada peserta pengembangan

SDM, dan jika ada perubahan, apakah perubahan tersebut merupakan hasil dari program pengembangan.

Evaluasi terhadap pendidik (ustadz) dan karyawan dilakukan dalam dua tahap: evaluasi terhadap program pelatihan itu sendiri, dan evaluasi terhadap efektivitasnya tiga bulan setelah pelaksanaan. Departemen SDM melakukan evaluasi melalui penyebaran formulir evaluasi kepada para peserta.

Instrumen evaluasi pra-pelatihan telah dibagi menjadi dua kategori: pertama, penilaian program pelatihan dan kedua, penilaian fasilitator. Penilaian terdiri dari 14 item yang terdiri dari pertanyaan tertutup dengan skala Likert 1-3, serta dua item yang membutuhkan jawaban bebas. Tujuan dari penilaian program pelatihan adalah untuk mengetahui sejauh mana para peserta program dapat memperoleh manfaat ilmiah secara teoritis dan praktis yang dapat meningkatkan kinerja profesional mereka. Selain mengevaluasi keberhasilan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi para peserta, program pelatihan ini juga mencakup penilaian terhadap kualitas pemateri dalam proses pelatihan. Pertanyaan-pertanyaan yang harus diisi dirancang untuk mendapatkan umpan balik konstruktif yang dapat digunakan untuk meningkatkan dan memperbaiki kualitas program pelatihan di masa depan dan format pelatihan itu sendiri.

Evaluasi tiga bulan pasca pelatihan dilakukan untuk memastikan apakah ada perubahan yang terjadi pada karyawan setelah pelatihan. Alat penilaian ini dirancang untuk mengukur perubahan hasil kinerja, termasuk

peningkatan motivasi, kepercayaan diri, tingkat kesalahan, kecepatan dalam mengimplementasikan perubahan, dan kemauan untuk menyebarkan pengetahuan kepada rekan kerja.

Analisis peneliti terhadap instrumen penilaian efektivitas pelatihan menunjukkan bahwa instrumen ini merupakan alat yang efektif dan akurat untuk mengevaluasi keberhasilan pelatihan dan inisiatif pengembangan SDM. Seperti yang telah ditunjukkan sebelumnya, isi dari instrumen kuesioner mampu menilai tingkat kompetensi yang harus dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Lebih lanjut, peneliti menyimpulkan bahwa instrumen evaluasi pelatihan tersebut efektif karena cakupan item yang digunakan untuk menilai reaksi pasca pelatihan, tingkat penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta perubahan perilaku. Hal ini sesuai dengan standar pengukuran evaluasi pelatihan yang dipaparkan oleh Simamora (2004), yang dapat dirangkum sebagai berikut: a) Reaksi: pengukuran ini biasanya berfokus pada perasaan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan dan pelatih, menyarankan perbaikan yang dapat membantu mereka bekerja lebih baik. b) Pembelajaran: pengukuran ini menilai sejauh mana peserta menguasai konsep, informasi, dan keterampilan yang ingin ditanamkan dalam proses pelatihan. c) Perilaku: evaluasi perilaku digunakan untuk memeriksa apakah pelatihan mampu membawa perubahan perilaku dalam pekerjaan peserta.

Melalui wawancara dan bukti-bukti dokumenter, telah diidentifikasi bahwa ada beberapa masalah yang berpotensi mempengaruhi efektivitas

evaluasi program pengembangan SDM yang dilakukan oleh departemen SDM. Salah satu masalah tersebut adalah tidak lengkapnya pengisian dan pengumpulan umpan balik pasca pelatihan oleh para peserta. Padahal, menurut Jusuf Irianto, salah satu faktor yang paling penting dalam menentukan efektivitas pelatihan adalah analisis perbandingan hasil pre-test dan post-test.

Mengingat isu-isu ini, sangat penting bagi departemen SDM untuk memberikan panduan yang komprehensif kepada semua peserta pengembangan SDM, memastikan keakuratan dan keaslian umpan balik yang mereka berikan. Selain itu, sangat penting untuk menerapkan kebijakan yang mewajibkan peserta untuk mengisi formulir umpan balik dan mengembangkan sistem evaluasi informasi berbasis teknologi yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penilaian pengembangan SDM.

BAB V

PEMBAHASAN DAN TEMUAN KONSEPTUAL PENELITIAN

A. Pembahasan

Pada bagian ini, peneliti mendiskusikan dan mendialogkan temuan penelitian, kolaborasi teori-teori dan konteks penelitian guna menghasilkan suatu konsep yang kompleks. Rekonstruksi konsep disusun menjadi proposisi-proposisi sebagai temuan teoritikal substantif atau praktis. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai: (1) Kiai sebagai penguat idealisme pengurus dan santri, (2) Kiai menjadi inspirasi pengurus dan santri, (3) Kiai menjadi stimulasi intelektual Pengurus dan santri, (4) Kiai melakukan pengembangan diri pengurus dan santri.

1) Kiai sebagai penguat idealisme pengurus dan santri dalam mewujudkan ketahanan Pondok Pesantren

Perencanaan merupakan tahap awal dari setiap tugas yang diberikan, di mana individu yang bersangkutan mempertimbangkan berbagai faktor yang berkaitan dengan tugas yang ada, dengan tujuan untuk mencapai hasil yang optimal.¹⁵⁷ Untuk mencapai hasil yang optimal dari kegiatan yang direncanakan, sekolah Islam memastikan persiapan yang paling efektif, terutama dalam konteks pengembangan sumber daya manusia pendidikan. Pendekatan ini dirancang untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan tetap berada dalam

¹⁵⁷ Arijulmanan, "Manajemen Syariah Dalam Praktek Pengupahan Karyawan Perusahaan Syariah," *ALAMIAH: Jurnal Muamalah Dan Ekonomi Syariah* 2, no. 02 (2021), <https://doi.org/10.56406/jurnalalamiah.v2i02.188>.

parameter yang telah ditetapkan dan memberikan hasil yang diinginkan. Hal ini untuk memastikan bahwa hasil yang diinginkan tercapai dan kegiatan yang direncanakan tetap berada dalam parameter yang telah ditetapkan.

Dalam Al-Qur'an, Allah SWT menegaskan pentingnya perencanaan, sebagaimana dibuktikan oleh ayat berikut:

Orang-orang yang beriman harus memperhatikan ajaran Islam dan mempertimbangkan tindakan mereka dengan mempertimbangkan kehidupan akhirat. Sangatlah penting untuk mematuhi ajaran Islam dan sadar akan konsekuensi dari tindakan seseorang. Allah Maha Mengetahui dan mengetahui sifat sebenarnya dari niat seseorang.

Ayat ini menjelaskan pentingnya mempertimbangkan konsekuensi dari tindakan seseorang. Ayat ini menggambarkan tiga periode waktu: masa kini, masa lalu, dan masa depan. Masa kini ditandai dengan perumusan rencana untuk tindakan masa depan, sementara masa lalu adalah periode refleksi dan evaluasi tindakan masa lalu. Sedangkan masa depan, di sisi lain, mewakili penetapan

tujuan dan sasaran. Selain itu, Nabi (SAW) menyatakan dalam sebuah hadis bahwa:

“Siapa harinya lebih baik dari kemarin maka beruntung, siapa yang harinya sama dengan kemarin maka merugi, dan siapa yang harinya lebih buruk dari kemarin maka celaka”. (H.R. Hakim)

Hadis di atas menggambarkan bahwa konsep keberuntungan bergantung pada kemampuan seseorang untuk menafsirkan pengalaman hidup mereka dengan cara yang lebih bernuansa dibandingkan hari-hari sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hidup mungkin bukan merupakan refleksi langsung dari apa yang dialami di masa lalu, tetapi lebih merupakan produk dari kemampuan seseorang untuk beradaptasi dan berevolusi. Untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik di masa sekarang dan masa depan, penting untuk menerapkan rencana yang terstruktur dengan baik.

Sebuah tinjauan terhadap sekolah-sekolah Islam terkemuka menunjukkan bahwa mereka melakukan sejumlah langkah sebelum melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia pendidikan. Langkah-langkah tersebut meliputi:

- 1) Identifikasi masalah, yang dilakukan sebelum program ditentukan, dengan tujuan untuk mengidentifikasi masalah yang ada di dalam lembaga pendidikan;
- 2) Penentuan kebutuhan, yang didasarkan pada skala kebutuhan
- 3) Ketersediaan dana.
- 4) Penentuan target: tujuannya adalah untuk memastikan bahwa sumber daya yang tepat dialokasikan kepada entitas yang relevan.
- 5) Penentuan program: ketepatan program ditentukan untuk mencapai hasil yang optimal.

- 6) Pelaksanaan program: program dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.
- 7) Evaluasi: program dievaluasi di akhir pelaksanaannya untuk menentukan efektivitasnya dan untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang perlu diperbaiki. Sondang P. Siagian, yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemampuan karyawan, ada tujuh tahap pengembangan yang harus dilakukan, sebagaimana diuraikan di bawah ini: 1) Penentuan kebutuhan; 2) Penentuan sasaran; 3) Penentuan isi program; 4) Identifikasi prinsip-prinsip belajar; 5) Pelaksanaan program; 6) Identifikasi manfaat; 7) Penilaian pelaksanaan program.¹⁵⁸

Sementara itu, Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa tahapan-tahapan dalam penyusunan program kerja dalam pengembangan sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut: 1) Identifikasi kebutuhan dan sasaran pengembangan; 2) Penetapan tujuan dan sasaran pengembangan; 3) Penetapan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya; 4) Melakukan eksperimen dan revisi; 5) Implementasi dan evaluasi.¹⁵⁹

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

¹⁵⁸ Nurhasnah Nurhasnah et al., "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam," *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 7, no. 2 (2024), <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3430>.

¹⁵⁹ Mohamad Abdi Baha and Nilam Siti Nur Kholifah, "Peran Perencanaan Dan Pengembangan Karir Pada Kinerja Guru Di Pesantren Al-Umm ASWAJA," *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana* 3, no. 2 (2023), <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v3i2.14576>.

Dalam penelitian mereka, Hicks dan Gullett (dikutip oleh Marno dan Triyo) mengidentifikasi beberapa kategori perencanaan, yang diuraikan di bawah ini¹⁶⁰:

- a. Perencanaan fisik mengacu pada proses penyusunan rencana untuk pemanfaatan material, konstruksi bangunan dan penempatan peralatan, sesuai dengan peraturan yang relevan dan sifat-sifat material yang bersangkutan. Misalnya, perencanaan kota.
- b. Perencanaan fungsional adalah metode perencanaan yang berhubungan dengan pelaksanaan fungsi atau tugas tertentu. Misalnya, perencanaan produksi, perencanaan permodalan, dan lain sebagainya.
- c. Perencanaan komprehensif dapat diartikan sebagai perencanaan universal, yaitu perencanaan yang mencakup keseluruhan kegiatan suatu usaha, baik yang menyangkut faktor internal maupun eksternal.
- d. Perencanaan kombinasi umum adalah perencanaan yang menggabungkan berbagai unsur dari kategori-kategori perencanaan yang telah disebutkan di atas, mengkombinasikannya sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu pola yang menyeluruh dan optimal.

¹⁶⁰ Et.al Jhuji, "Pengertian, Ruang Lingkup Manajemen, Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam," *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara* 1, no. 2 (2020).

Berdasarkan analisis di atas, dapat dikatakan bahwa sekolah-sekolah Islam unggulan yang diteliti menunjukkan kecenderungan terhadap prinsip-prinsip teoritis yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian dan kategori perencanaan yang digambarkan oleh Hicks dan Gullett. Oleh karena itu, proses perencanaan yang diamati di lembaga-lembaga ini dapat dicirikan sebagai bentuk perencanaan kombinasi umum.

1. Pelaksanaan atau Implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan di sekolah-sekolah Islam

Mengikuti perumusan strategi untuk kemajuan sumber daya manusia pendidikan,¹⁶¹ Selanjutnya, sekolah-sekolah Islam mengimplementasikan program yang telah ditetapkan untuk pengembangan sumber daya manusia pendidikan. Konsensus yang kuat di antara sekolah-sekolah Islam adalah bahwa realisasi tujuan sekolah hanya dapat dicapai melalui pelaksanaan program yang disebutkan di atas.

Islam sangat mengutamakan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di dalam lembaga. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting dalam struktur organisasi, sehingga dapat memfasilitasi pencapaian tujuan lembaga.

Sebagaimana dikemukakan oleh Schuler, Dowling, dan Smart (1989) dalam Ali Imron, dkk., tujuan utama dari inisiatif pengembangan SDM

¹⁶¹ Ayati and Zain, "Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural Berbasis Manajemen Sumber Daya Manusia."

melalui pelatihan adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan karyawan di tempat kerja yang diakibatkan oleh ketidakmampuan potensial dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan pada saat yang sama mengembangkan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitasnya.

Ketersediaan sumber daya manusia yang produktif akan memberikan dampak positif secara tidak langsung terhadap proses pengajaran dan pendidikan di sekolah, sehingga dapat meningkatkan efektivitas lembaga pendidikan. Sekolah yang efektif berupaya memberikan layanan yang berkualitas kepada siswa, dengan tujuan akhir untuk mencapai status sekolah yang unggul.

Dalam pelaksanaan pendidikan pengembangan sumber daya manusia, setiap sekolah menggunakan berbagai strategi untuk mencapai status sekolah unggul. Sekolah-sekolah Islam, khususnya, membina para pendidik dan tenaga kependidikan dalam tiga bidang utama: intelektual, spiritual, dan kreatif. Hal ini dicapai melalui dua jalur utama: formal dan non-formal.

Implementasi pengembangan sumber daya manusia di sekolah Islam dapat dicapai melalui metode berikut: 1) Perekrutan dan penarikan tenaga baru; 2) Motivasi, yang diberikan oleh kepala sekolah/wakilnya pada apel pagi sebelum dimulainya kegiatan pendidikan; 3) Pengawasan; 4) Pembinaan dan teguran (reward and punishment), yang bergantung pada sikap pendidik dan tenaga kependidikan terhadap ketentuan-ketentuan sekolah; 5) Bantuan dana pendidikan, bagi pendidik dan tenaga

kependidikan yang memiliki potensi untuk memajukan dan mengembangkan potensi sekolah; 6) Lokakarya, seminar, dan pelatihan, yang dilaksanakan secara mandiri oleh sekolah maupun oleh pemerintah dan lembaga lain sebagai rangkaian dari pembinaan dan pelatihan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh para peneliti di sekolah-sekolah Islam terkemuka, ada dua jenis pengembangan yang diidentifikasi: pra-merger dan intra-merger. Pra-merger didefinisikan sebagai pengembangan yang dilakukan sebelum integrasi sumber daya manusia (SDM) ke dalam sebuah institusi, sedangkan intra-merger mengacu pada pengembangan potensi SDM selama tahap awal integrasi SDM.

Dari perspektif teori manajemen pengembangan sumber daya manusia (HRD), ada dua pendekatan atau strategi yang berbeda yang dapat diidentifikasi. Ini dikenal sebagai pendekatan 'membeli' dan 'membuat'. Pendekatan 'buy' berorientasi pada perekrutan sumber daya manusia, sedangkan pendekatan 'make' berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia yang sudah ada melalui pendidikan, pelatihan, dan bimbingan.¹⁶²

Hasil penelitian ini, jika dibandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa sekolah-sekolah Islam mengadopsi pendekatan ganda dalam pengembangan sumber daya manusia mereka, dengan menggabungkan strategi pra-penggabungan dan intra-

¹⁶² Darmadi Darmadi, "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif," *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)* 10, no. 02 (2022), <https://doi.org/10.26418/ejme.v10i02.55150>.

penggabungan. Hal ini karena proses pengembangan dimulai dengan perekrutan personel baru, dan oleh karena itu membutuhkan pendekatan dua arah.

Berkenaan dengan sifat kegiatan pengembangan sumber daya manusia pendidikan, sekolah-sekolah Islam mengejar dua jalur pengembangan yang berbeda: formal dan non-formal. Jalur-jalur ini secara kolektif berorientasi pada kemajuan empat dimensi inti: Hal ini mencakup pengembangan intelektual, produktivitas, kreativitas, dan spiritualitas.

Selain berpartisipasi dalam program pengembangan dan pelatihan yang dipimpin oleh pemerintah daerah, sekolah-sekolah Islam juga terlibat dengan lembaga-lembaga dan badan-badan eksternal untuk memajukan pengembangan sumber daya manusia pendidikan mereka.

Dalam hal pendidikan non-formal, sekolah-sekolah Islam Penyediaan layanan bimbingan dan konsultasi bagi para pendidik dan tenaga kependidikan merupakan fungsi utama organisasi, menawarkan bantuan

keuangan bagi mereka yang ingin melanjutkan studi, dan memfasilitasi pengiriman tenaga untuk tujuan yang sama. Selain itu, sekolah-sekolah ini juga menyediakan makanan rohani, sistem kaderisasi, dan pengembangan kepribadian, terutama bagi perempuan.

Secara teori, beberapa kegiatan yang disebutkan di atas sejalan dengan pendapat M. Tolchah Hasan (2003), sebagaimana dikutip oleh Jusmaliani. Hasan mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia perlu memperhatikan tiga dimensi utama: (1) dimensi kepribadian,

yang berkaitan dengan kemampuan untuk menegakkan integritas, sikap, perilaku, etika, dan moralitas. Dalam konteks ini, tujuannya adalah mendorong pengembangan sumber daya manusia yang profesional, dicirikan oleh dedikasi tulus terhadap pekerjaan mereka dan komitmen terhadap keunggulan. Hal ini dicapai melalui berbagai inisiatif seperti seminar, program pelatihan, dan penyediaan peluang pengembangan profesional berkelanjutan bagi para pendidik.

Dimensi kedua berkaitan dengan produktivitas, yang mencakup produksi output berkualitas tinggi dalam jumlah yang lebih besar. Hal ini difasilitasi melalui pelaksanaan pelatihan evaluasi pembelajaran dan pengembangan studi para guru.¹⁶³

Tujuan mendasar dari pengembangan sumber daya manusia karyawan adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, yang kemudian dapat menghasilkan keuntungan dalam hal efektivitas, efisiensi operasional, efisiensi kerja, dan persiapan untuk keunggulan organisasi dan pribadi di masa depan.

Implementasi inisiatif pelatihan dan pengembangan pada akhirnya tidak akan berhasil jika tidak ada perubahan dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan disposisi. Oleh karena itu, sebuah institusi akan selalu menilai sejauh mana perubahan-perubahan tersebut terjadi, sehingga memungkinkan identifikasi perubahan pada personilnya.

¹⁶³ Badarwan Badarwan and Rustang Rustang, "Strategi Pengembangan Dalam Pengelolaan Madrasah," *Shautut Tarbiyah* 27, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.31332/str.v27i1.2941>.

Sebagaimana dikemukakan oleh Sondang P. Siagian, manfaat kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM dapat disebutkan sebagai berikut: 1) peningkatan produktivitas; 2) terciptanya hubungan yang konstruktif dan saling menguntungkan antara pimpinan dan bawahan; 3) proses pengambilan keputusan yang lebih efisien dan efektif; 4) peningkatan moral kerja; 5) pendekatan manajemen yang lebih terbuka dan kolaboratif melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif dan transparan; 6) peningkatan efektifitas komunikasi antar anggota organisasi; dan 7) penyelesaian konflik yang lebih efektif.

Hasil penelitian menunjukkan beberapa tema penting terkait dengan manajemen SDM dan pengembangan karakter:

- **Perencanaan Pendidikan Karakter:** Perencanaan dilakukan melalui rapat pengurus dan dewan guru yang membahas program kegiatan harian, bulanan, dan tahunan. Rencana ini disusun berdasarkan kurikulum nasional dan nilai-nilai pesantren.
- **Pengorganisasian Pendidikan Karakter:** Pengorganisasian dilakukan oleh bidang kurikulum dan kesiswaan, dengan fokus pada Penggabungan Integrasi nilai-nilai karakter ke dalam proses pembelajaran dan kegiatan sekolah.
- **Pelaksanaan Program:** Pelaksanaan program pendidikan karakter melibatkan pengembangan kurikulum yang mencakup pembiasaan, keteladanan, dan integrasi dalam pembelajaran.

- **Evaluasi dan Monitoring:** Evaluasi dilakukan secara berkala untuk menilai efektivitas program pengembangan karakter. Hal ini mencakup evaluasi diri dan tindak lanjut perbaikan.

2. Hambatan dalam Implementasi

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa hambatan dalam implementasi manajemen berbasis karakter, antara lain:

- **Lemahnya Komitmen:** Komitmen dari semua pihak, termasuk pengelola dan pendidik, menjadi faktor kunci yang sering kali kurang diperhatikan.
- **Potensi Karakter Individu:** Terdapat tantangan dalam mengembangkan potensi karakter pada individu, yang memerlukan pendekatan yang lebih sistematis dan berkelanjutan.

Perbandingan Pendekatan Pengembangan SDM

- **Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz** menerapkan pendekatan pengembangan SDM yang lebih tradisional, dengan penekanan pada pembinaan karakter melalui kegiatan keagamaan dan pengajaran langsung. Program pengembangan SDM di pesantren ini berfokus pada penguatan nilai-nilai spiritual dan moral, yang diintegrasikan dalam setiap aspek pendidikan. Kegiatan seperti pengajian, diskusi

kitab, dan pelatihan kepemimpinan menjadi bagian integral dari proses pengembangan .

- **Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong**, di sisi lain, mengadopsi pendekatan yang lebih modern dengan mengintegrasikan teknologi dan metode pembelajaran inovatif. Program pengembangan SDM di madrasah ini mencakup pelatihan berbasis kompetensi yang lebih terstruktur, dengan fokus pada pengembangan keterampilan pedagogis dan profesionalisme tenaga pendidik. Hal ini menciptakan lingkungan belajar yang lebih dinamis dan responsif terhadap kebutuhan siswa , .

2. Dampak terhadap Kualitas Pendidikan

- Di **Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz**, pengembangan SDM yang berorientasi pada karakter terbukti meningkatkan kualitas pendidikan melalui pembentukan akhlak dan moral siswa. Tenaga pendidik yang memiliki komitmen tinggi terhadap nilai-nilai

karakter mampu menanamkan etika kerja yang baik kepada siswa, yang berkontribusi pada suasana belajar yang kondusif dan produktif .

- Sementara itu, di **Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong**, dampak dari pengembangan SDM yang lebih modern terlihat pada peningkatan hasil akademik siswa. Program pelatihan yang berfokus pada penguasaan teknologi informasi dan metode pengajaran yang inovatif membantu tenaga pendidik dalam

menyampaikan materi dengan lebih efektif, sehingga siswa dapat memahami pelajaran dengan lebih baik dan mencapai prestasi yang lebih tinggi , .

3. Tantangan dalam Implementasi Program

- **Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz** menghadapi tantangan dalam hal sumber daya dan fasilitas yang terbatas. Meskipun memiliki komitmen yang kuat terhadap pengembangan karakter, keterbatasan dalam hal pelatihan formal dan akses ke sumber daya pendidikan modern menjadi kendala dalam meningkatkan kualitas pengajaran. Hal ini memerlukan perhatian lebih dari pihak manajemen untuk mencari dukungan eksternal , .

- Di **Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong**, tantangan yang dihadapi lebih berkaitan dengan resistensi terhadap perubahan dari beberapa tenaga pendidik yang lebih nyaman dengan metode tradisional. Meskipun ada dukungan dari manajemen untuk mengadopsi pendekatan baru, beberapa guru masih kesulitan untuk beradaptasi dengan metode pengajaran yang lebih modern. Oleh karena itu, diperlukan program pendampingan dan pelatihan berkelanjutan untuk mengatasi masalah ini , .

4. Peran Dukungan Eksternal

- Dukungan dari pemerintah dan lembaga terkait sangat berperan dalam pengembangan SDM di **Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz**. Bantuan dalam bentuk dana dan pelatihan bagi tenaga

pendidik dapat meningkatkan kapasitas pengajaran dan memperkuat program pengembangan karakter yang ada. Kerjasama dengan lembaga lain juga dapat membuka peluang untuk pengembangan lebih lanjut , .

- Di **Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong**, dukungan dari berbagai pihak, termasuk alumni dan masyarakat, telah membantu dalam penyediaan fasilitas dan sumber daya yang diperlukan untuk program pengembangan SDM. Keterlibatan masyarakat dalam mendukung kegiatan pendidikan juga memberikan dampak positif terhadap motivasi siswa dan tenaga pendidik , .

Penelitian ini menunjukkan bahwa kedua pesantren memiliki pendekatan yang berbeda dalam pengembangan SDM berbasis karakter, yang masing-masing memiliki keunggulan dan tantangan tersendiri. Disarankan agar kedua lembaga saling belajar dari praktik terbaik masing-masing, serta meningkatkan kerjasama dengan pihak eksternal untuk mengatasi tantangan yang ada. Pengembangan program pelatihan yang berkelanjutan dan adaptif terhadap kebutuhan tenaga pendidik juga sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan di kedua lembaga tersebut.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini dapat diringkas sebagai berikut:

1. **Pentingnya Pengembangan Karakter:** Penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan karakter santri di pondok pesantren sangat penting dan harus menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia. Karakter yang baik berkontribusi terhadap perkembangan personaliti santri, begitupula dengan kualitas keseluruhan lembaga pendidikan .
2. **Strategi Implementasi yang Efektif:** Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi implementasi manajemen sekolah berbasis karakter harus mencakup empat bidang utama: efisiensi input, efektivitas proses, produktivitas output, dan relevansi hasil. Hal ini mengindikasikan perlunya pendekatan yang sistematis dan terencana untuk mencapai hasil pengembangan karakter yang diinginkan.
3. Kesiapan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam konteks pengembangan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi spiritual dan karakter pribadi individu dalam lembaga pendidikan agama (pesantren) merupakan faktor penting dalam implementasi pendekatan manajemen berbasis karakter yang efektif. Kesiapan SDM menjadi faktor penentu dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan .

4. **Indikator Keberhasilan:** Studi ini mengembangkan serangkaian indikator keberhasilan, yang mencakup proses dan hasil dalam semua aspek komponen manajemen. Indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan program pengembangan karakter di pesantren.
5. **Hambatan dalam Implementasi:** Penelitian ini mengidentifikasi hambatan terbesar dalam implementasi manajemen berbasis karakter adalah lemahnya komitmen dan potensi karakter pada individu. Oleh karena itu, perlu ada upaya untuk meningkatkan komitmen dan kesadaran akan pentingnya pengembangan karakter di kalangan pengelola dan pendidik .
6. **Rekomendasi untuk Kebijakan:** Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi pembuat kebijakan untuk merumuskan kebijakan yang mendukung pengembangan karakter di pondok pesantren, termasuk pengembangan kurikulum yang lebih terintegrasi dengan nilai-nilai karakter dan spiritualitas .

Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan bahwa pengembangan karakter di pondok pesantren memerlukan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi, serta dukungan dari semua pihak terkait untuk mencapai hasil yang optimal dalam pendidikan.

B. Implikasi Penelitian

Implikasi penelitian disertasi yang berjudul Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter Di Pondok Pesantren Roudlatul

Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong, sebagai berikut.

1. Implikasi Teoretis

Penelitian kepemimpinan transformasional yang meliputi memperkuat manajemen, menginspirasi, menstimulasi intelektual dan mengembangkan diri guru dan pengurus pesantren dalam mewujudkan manajemen SDM berbasis karakter

Temuan dari penelitian ini mencakup beberapa aspek penting terkait pengembangan sumber daya manusia berbasis karakter di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz dan MAN Insan Cendekia. Berikut adalah beberapa temuan utama:

1. **Pentingnya Manajemen Pengembangan SDM:** Penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengembangan sumber daya manusia yang baik sangat berpengaruh terhadap kualitas pendidikan dan karakter santri di pondok pesantren.
2. **Triangulasi Data:** Penggunaan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, termasuk wawancara, observasi, dan analisis dokumen, berfungsi untuk menjamin kebenaran data yang diperoleh.
3. **Pengembangan Karakter:** Penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karakter santri dilakukan melalui berbagai program dan kegiatan yang terintegrasi dalam kurikulum pendidikan di pondok pesantren.

4. **Evaluasi Temuan:** Proses evaluasi temuan dilakukan dengan perpanjangan waktu pengamatan dan ketekunan penelitian, yang menunjukkan bahwa hubungan positif antara peneliti dan subjek penelitian dapat meningkatkan validitas data .
5. **Model Pendidikan STEP:** Penelitian juga mengidentifikasi bahwa model pendidikan STEP (Science and Technology Equity Program) yang diterapkan di MAN Insan Cendekia berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia yang beriman dan berilmu .
6. **Norma Sosial:** Terdapat norma sosial yang ketat dalam interaksi antara pria dan wanita di lingkungan pesantren, yang mempengaruhi cara santri bergaul dan berinteraksi .

Temuan-temuan yang disajikan di sini memberikan wawasan yang mendalam tentang implementasi dan evaluasi manajemen pengembangan sumber daya manusia berbasis karakter dalam konteks pendidikan pesantren.

2. Implikasi Praktis

Implikasi empiris dari penelitian ini mencakup beberapa aspek yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap praktik dan kebijakan dalam pengembangan sumber daya manusia di pondok pesantren. Berikut adalah beberapa implikasi empiris yang dapat diidentifikasi:

1. **Pengembangan Model Manajemen SDM:** Penelitian ini dapat menjadi dasar untuk mengembangkan model manajemen Penerapan kebijakan sumber daya manusia yang efektif dan berorientasi pada tujuan memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
2. **Karakter di pondok pesantren.** Model ini dapat diadaptasi oleh lembaga pendidikan Islam lainnya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan karakter santri.
3. **Penerapan Praktik Terbaik:** Temuan dari penelitian ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam pengembangan karakter santri, yang dapat diimplementasikan di berbagai pondok pesantren di Indonesia. Hal ini termasuk metode pengajaran, kegiatan ekstrakurikuler, dan pendekatan spiritual yang dapat memperkuat karakter santri.
4. **Kebijakan Pendidikan:** Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan kebijakan pendidikan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pengembangan karakter di pondok pesantren. Ini termasuk pengembangan kurikulum yang lebih terintegrasi dengan nilai-nilai karakter.
5. **Peningkatan Kualitas SDM:** Penelitian ini menunjukkan pentingnya pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada karakter untuk meningkatkan kualitas santri. Implikasi ini dapat mendorong pondok pesantren untuk lebih fokus pada pelatihan dan pengembangan karakter dalam program pendidikan mereka.

6. **Riset Lanjutan:** Temuan ini juga membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai pengembangan karakter di konteks pendidikan Islam, yang dapat memperkaya literatur dan praktik di bidang ini. Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karakter santri .

Dengan demikian, implikasi empiris dari penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi implementasi di lapangan.

C. Saran

Rekomendasi yang muncul dari penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut:

1. **Pengembangan Kurikulum Berbasis Karakter:** Direkomendasikan agar sekolah berasrama mengembangkan kurikulum yang selaras dengan integrasi nilai-nilai karakter dan spiritualitas. Kurikulum semacam itu harus mencakup pembelajaran yang tidak hanya berorientasi pada kognitif, tetapi juga bertujuan untuk menumbuhkan sikap dan perilaku yang menjadi ciri khas santri.
2. **Pelatihan dan Peningkatan Kompetensi SDM:** Penting bagi pengelola pondok pesantren untuk memberikan pelatihan dan peningkatan kompetensi bagi para pendidik dan pengelola. Pelatihan ini harus mencakup aspek kepemimpinan spiritual dan manajemen

pengembangan karakter agar mereka dapat lebih efektif dalam melaksanakan tugas mereka.

3. **Peningkatan Komitmen dan Kesadaran:** Diperlukan upaya untuk meningkatkan komitmen dan kesadaran semua pihak, termasuk santri, pendidik, dan pengelola, tentang pentingnya pengembangan karakter. Kegiatan sosialisasi dan diskusi mengenai nilai-nilai karakter dapat dilakukan secara berkala.
4. **Evaluasi dan Monitoring yang Berkelanjutan:** Disarankan agar pondok pesantren melakukan evaluasi dan monitoring secara berkala terhadap program pengembangan karakter yang telah diterapkan. Hal ini penting untuk mengetahui efektivitas program dan melakukan perbaikan yang diperlukan.
5. **Kolaborasi dengan Pihak Eksternal:** Pondok pesantren disarankan untuk menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan lain, organisasi masyarakat, dan pihak-pihak terkait untuk mendukung pengembangan karakter santri. Kolaborasi ini dapat memperluas sumber daya dan pengalaman yang dapat dimanfaatkan dalam proses pendidikan.
6. **Penelitian Lanjutan:** Penelitian ini juga menyarankan agar dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi lebih dalam tentang strategi dan praktik terbaik dalam pengembangan karakter di pondok pesantren, serta dampaknya terhadap hasil pendidikan dan perkembangan santri .

Dengan menerapkan saran-saran ini, diharapkan pondok pesantren dapat lebih efektif dalam mengembangkan karakter santri dan mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR RUJUKAN

- Abdi Baha, Mohamad, and Nilam Siti Nur Kholifah. "Peran Perencanaan Dan Pengembangan Karir Pada Kinerja Guru Di Pesantren Al-Umm ASWAJA." *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana* 3, no. 2 (2023). <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v3i2.14576>.
- Ahsantudhonni, and Muhammad Arif Syihabuddin. "LANDASAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM." *JURNAL CENDEKIA* 11, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.37850/cendekia.v11i1.99>.
- Anshari, Adi. "STRATEGI REKONSTRUKSI EKONOMI PESANTREN MASA DEPAN." *ITTIHAD* 14, no. 25 (2016). <https://doi.org/10.18592/ittihad.v14i25.859>.
- Arijulmanan. "MANAJEMEN SYARIAH DALAM PRAKTEK PENGUPAHAN KARYAWAN PERUSAHAAN SYARIAH." *ALAMIAH: Jurnal Muamalah Dan Ekonomi Syariah* 2, no. 02 (2021). <https://doi.org/10.56406/jurnalalamiah.v2i02.188>.
- Ayati, Ni'matul, and Hefini Zain. "Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural Berbasis Manajemen Sumber Daya Manusia." *Tadrîs* 8, no. 1 (2013): 123.
- Badarwan, Badarwan, and Rustang Rustang. "Strategi Pengembangan Dalam Pengelolaan Madrasah." *Shautut Tarbiyah* 27, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.31332/str.v27i1.2941>.
- Bahri Ghazali. "Pesantren Berwawasan Lingkungan." *Jakarta: Prasasti*, 2003.
- Dahlan. "Ensiklopedi Hukum Islam." *IQTISHADIA: Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah* 3, no. 2 (2011).
- Dalpen, M. "Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia." *Pola Pendidikan Islam Pada Masa Khulafaur Rasyidin. Dalam S. Nizar (Ed.)*, 2016.
- Darmadi, Darmadi. "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif." *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)* 10, no. 02 (2022). <https://doi.org/10.26418/ejme.v10i02.55150>.

- Dodd, Anne Wescott. "Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility. By Thomas Lickona. New York: Bantam Books, 1991." *NASSP Bulletin* 76, no. 545 (1992). <https://doi.org/10.1177/019263659207654519>.
- Fachada, Jéssica, Teresa Rebelo, Paulo Lourenço, Isabel Dimas, and Helena Martins. "Green Human Resource Management: A Bibliometric Analysis." *Administrative Sciences*, 2022. <https://doi.org/10.3390/admsci12030095>.
- Fadilah, Nur. "Implementasi Manajemen Syariah Dalam Penguatan Manajemen Syariah." *SALIMIYA: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam*, 2021.
- Fakhrudin, Agus. "Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Islam Dalam." *JURNAL PENDIDIKAN AGAMA ISLAM - Ta'lim* 9, no. 2 (2011).
- Ghofir, Jamal, and Khoiriyah. "Pluralisme Budaya Dalam Pendidikan Dakwah Islam Multikultural." *Busyro : Jurnal Dakwah Dan Komunikasi Islam* 3, no. 2 (2022). <https://doi.org/10.55352/kpi.v3i2.582>.
- Hasibuan, • Sonny. "Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Ketenagakerjaan. Yogyakarta : Graha Ilmu." *Piramida V*, no. 1 (2003).
- Hidayati, S E Tetra. "Buku Ajar: Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia." *Cipta Media Nusantara Surabaya*, 2022.
- Ibnu Rusydi. "PARADIGMA PENDIDIKAN AGAMA INTEGRATIF-TRANSFORMATIF." *Jurnal Pendidikan Islam I*, no. 1 (2012).
- Irianto, Jusuf. "Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan." *Kajian Mandiri Pelatihan Dan Pengembangan SDM*, 2001.
- Jhuji, Et.al. "Pengertian, Ruang Lingkup Manajemen, Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam." *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara* 1, no. 2 (2020).
- Jumari. "Memperbincang Esensi Ilmu Pendidikan Islam." *Widya Balina* 3, no. 6 (2018).
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada. Management Penelitian, 2016.
- Koli, D Y, and M P SE. "SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN." *Asas-Asas Manajemen (Konsep Dan Teori)*, 2022.
- Lubis, Lahmuddin, and Wina Asry. *Ilmu Pendidikan Islam Pengembangan*. Bumi

Aksara, 2020.

Mamduh, Hanafi. “Konsep Dasar Dan Perkembangan Teori Manajemen.”

Manajemen 1, no. 1 (2015).

MAN Insan Cendekia. “Profil MAN Insan Cendekia.” MAN Insan Cendekia, 2024.

Marlia. “Peta Jalan Merdeka Belajar (Korelasi Kebijakan Dengan Linguistik Dan UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional).” *Wistara* 5, no. 1 (2022).

Mas’ud, Abdurrahman. Dkk. *Dinamika Pesantren Dan Madrasah*. Yogyakarta ; *Pustaka Pelajar*, 2002.

Moorhead, Gregory, and Ricky W. Griffin. *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Organisasi*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat, 2013.

Moqbel, Shadi, Ziad El-tah, and Assal Haddad. “Anti-Littering in Developing Countries: Motivating the People of Jordan.” *Waste Management and Research* 38, no. 7 (2020). <https://doi.org/10.1177/0734242X19900654>.

Muliawaty, Lia. “PELUANG DAN TANTANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DISRUPSI.” *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi* 10, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i1.1416>.

Nurhasnah, Nurhasnah, Martin Kustati, Nana Sepriyanti, Tiffani Tiffani, Sekar Harum Pratiwi, and Sarbaini Sarbaini. “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam.” *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 7, no. 2 (2024). <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3430>.

Oktaviana, Mega Surya, Ahmad Haromaini, and Nur Halimah. “Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren Babus Salam Karawaci Kota Tangerang.” *Tarbawi : Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2022).

Pengantar Manajemen. *Pengantar Manajemen*, 2022. <https://doi.org/10.52931/t4b15/2022>.

“Personalia – Dr. Karsten Wagner Ist Neuer Managing Director.” *ZWR - Das Deutsche Zahnärzteblatt* 122, no. 11 (2013). <https://doi.org/10.1055/s-0033-1360785>.

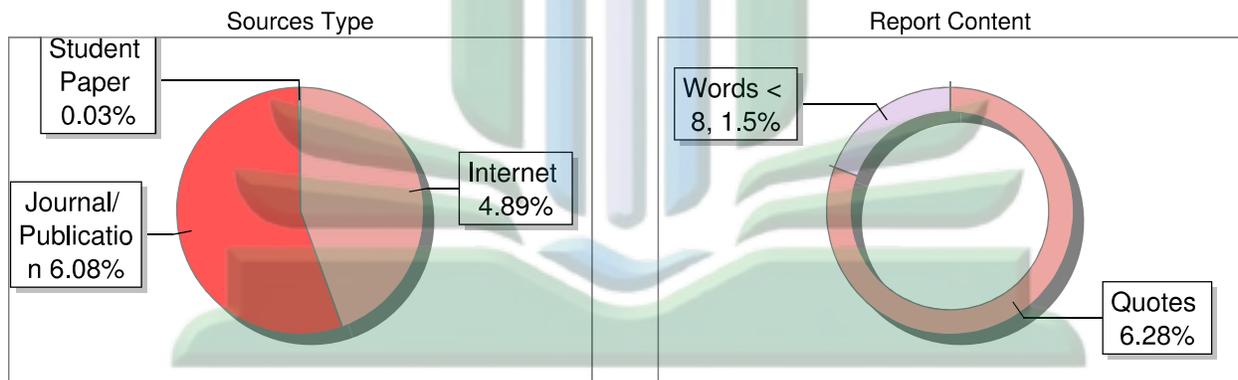
- Rani, and Deni Ahmad Jakaria. "Implementasi Forum Alumni Pondok Pesantren As-Shiddiqiyah Berbasis Web." *Jurnal Manajemen Dan Teknik Informatika (Jumantaka)* 02, no. 01 (2018).
- Ratnasari, Sri Langgeng. "Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia." *PT. Jakarta, Gramedia Widiasarana Indonesia.*, 2019.
- Rodiyah, and Hefika Juipa Beta. "Sejarah Dakwah Dan Metode Dakwah Walisongo Di Indonesia." *DAWUH : Islamic Communication Journal* 3, no. 1 (2022).
- Said, Mochammad. "Strategi Coping Santri Baru : Studi Kasus Di Ponpes Al-Amin Mojokerto." *SEMINAR PSIKOLOGI & KEMANUSIAAN*, 2018.
- Samsu, Samsu, and Mansur Mansur. "Manajemen Dakwah Lembaga Dakwah Kampus Unit Pengkajian Mahasiswa Islam (LDK-UPMI) IAIN Kendari." *AL-MUNZIR* 12, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.31332/am.v12i1.1325>.
- Sergiovanni. "Educational Governance and Administration." In *New Jersey: Prentice Hall Inc*, 1987.
- Sugiyono. "Memahami Penelitian Kualitatif & Kuantitatif." *Bandung: Alfabeta*, 2018.
- Suwito. "Sejarah Sosial Pendidikan Islam." *Tadarus: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2019).
- Triwiyanto, Teguh. "Pengantar Pendidikan - Google Books." *Bumi Aksara*, 2021.
- Utamy, Rahmah, Syarwani Ahmad, and Syaiful Eddy. "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia." *Journal of Education Research* 1, no. 3 (2020). <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.26>.
- Zhulaikah, Nur Laila. "Pendidikan Karakter : Strategi Guru Dalam Pembentukan Karakter Nubuwwah Pada Siswa Di Aqobah International School Jombang." *Muta'allim: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2022). <https://doi.org/10.18860/mjpai.v1i2.1321>.
- Zulkipli, Zulkipli. "PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA." *Jurnal Visionary : Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan* 10, no. 1 (2022). <https://doi.org/10.33394/vis.v10i1.5119>.

Submission Information

Author Name	sumarsi
Title	---
Paper/Submission ID	2717094
Submitted by	instructurefada@gmail.com
Submission Date	2024-12-06 15:39:45
Total Pages, Total Words	288, 46896
Document type	Thesis

Result Information

Similarity **11 %**



Exclude Information

Database Selection

Quotes	Excluded	Language	Non-English
References/Bibliography	Excluded	Student Papers	Yes
Source: Excluded < 8 Words	Excluded	Journals & publishers	Yes
Excluded Source	0 %	Internet or Web	Yes
Excluded Phrases	Not Excluded	Institution Repository	Yes

A Unique QR Code use to View/Download/Share Pdf File



SURAT KETERANGAN

Nomor: B-015/Un.20/U.3/238/12/2024

Dengan ini menyatakan bahwa abstrak Disertasi berikut:

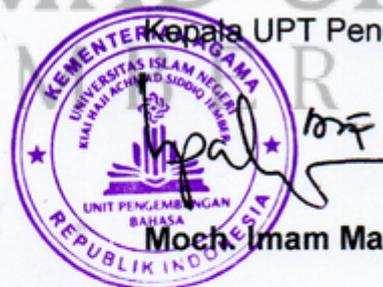
Nama Penulis : **Sumarsi**
Prodi : 23-MPI
Judul (Bahasa Indonesia) : Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Karakter (Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong)
Judul (Bahasa arab) : *دائرة تطوير الموارد البشرية على أساس الشخصية (دراسة في معهد روضة الحفاظ الإسلامي سورونج بابوا بارات دايا ومدرسة إنسان جنديكيا الثانوية الإسلامية الحكومية سورونج)*
Judul (Bahasa inggris) : **Character-Based Human Resource Development Management: (A Study at Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz, Sorong, Southwest Papua, and Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Sorong)**

Telah diperiksa dan disahkan oleh TIM UPT Pengembangan Bahasa UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 6 Desember 2024

Kepala UPT Pengembangan Bahasa,



Moch. Imam Machfudi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERIKHAI HAJI ACHMAD SIDDIQJEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kalihates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos 68136 Telp. (0331) 48750
Fax (0331) 427005e-mail : uisnijas@gmail.com Website : <http://www.uisnijas.ac.id>



NO : B-PPS.2485/In.20/PP.00.9/10/2023
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Pengasuh Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kab. Sorong, Provinsi Papua Barat Daya

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 : Sumarsi
NIM : 223307020028
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz dan MAN IC Kab. Sorong, Provinsi Papua Barat Daya
Promotor : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
Co Promotor : Dr. Muhammad Rusdi Rasyid, M.Pd.I
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, 18 Oktober 2023



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Nomor :B-443/Ma.33.04/HM.00/05/2024

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Ismail Z. Betawi**
NIP : 197102171998031001
Jabatan : Kepala Madrasah
Satuan Kerja : MAN Insan Cendekia Sorong

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : **Sumarsi**
NIM : 223307010028
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Universitas : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Telah selesai melakukan penelitian mengenai Manajemen Ekstrakurikuler di MAN Insan Cendekia Sorong, terhitung mulai tanggal 18 Oktober 2023 sampai dengan 13 Januari 2024 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan disertasi yang berjudul **"MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KARAKTER DI PONDOK PESANTREN RAUDHATUL KHUFFADZ KABUPATEN SORONG PROVINSI PAPUA BARAT DAYA DAN MADRASAH ALIYAH NEGERI INSAN CENDEKIA SORONG"**

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan untuk dapat digunakan seperlunya, terima kasih.

Sorong, 27 Mei 2024

Kepala,



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Ismail Z. Betawi

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



YAYASAN PONDOK PESANTREN ROUDLOTUL KHUFFADZ

Program Pendidikan Formal :	Program Pendidikan Non-Formal :
1. RA Roudlotul Khuffadz	1. Tahfidh Al-Qur'an
2. MI Roudlotul Khuffadz	2. Kajian Kitab Kuning
3. MTs Roudlotul Khuffadz	3. TPQ Roudlotul Khuffadz
4. MA Roudlotul Khuffadz	4. MADIN Roudlotul Khuffadz

Jl. Wortel Lorong Kakatua Kel. Malasom Dist. Aimas Kab. Sorong Papua Barat.

SURAT KETERANGAN Nomor:205/YPRK/V/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Yasin
Jabatan : Pimpinan Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz
Alamat : Jl. Wortel Lorong Kakatua Kel. Malasom Dist. Aimas Kab. Sorong

Menerangkan bahwa:

Nama : Sumarsi
NIM : 223307010028
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember

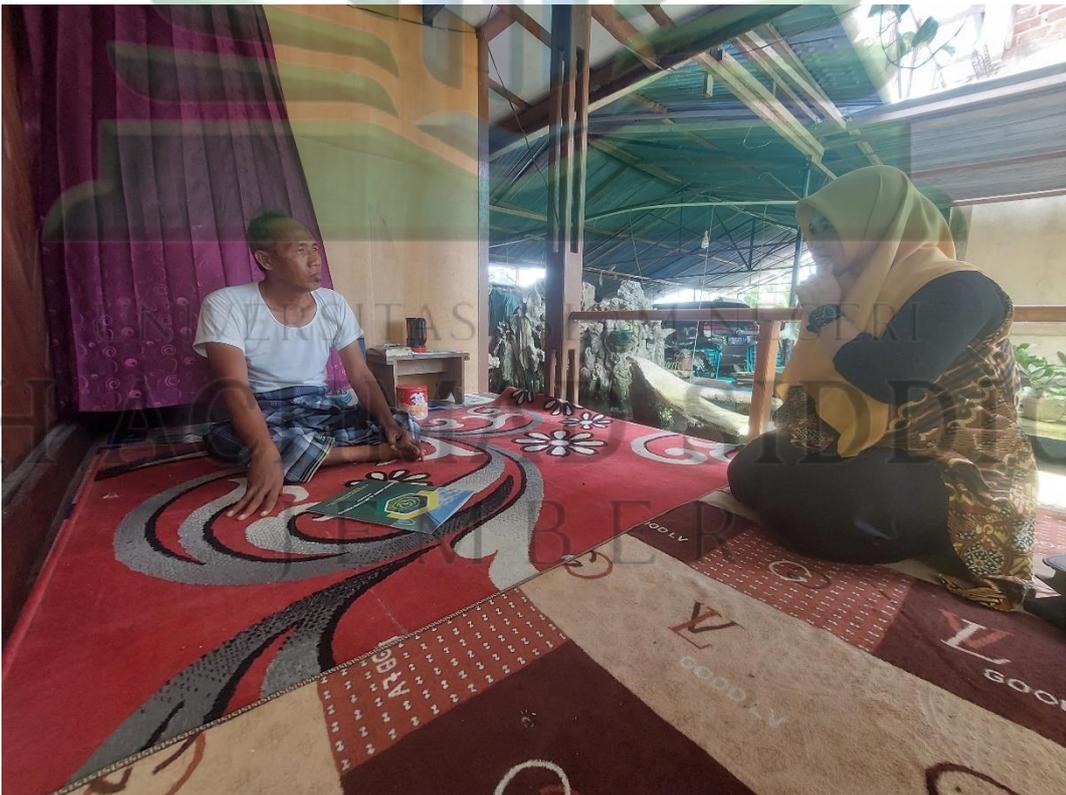
Telah melakukan penelitian dengan judul "Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Karakter (Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya Dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong)" pada pesantren yang Kami pimpin.

Demikian surat keterangan dibuat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
Sorong, ...Mei 2024

KH ACHMAD SIDDIQ
Pimpinan,
Muhammad Yasin
J E M B E R





































DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Sumarsi dilahirkan di Ujung Pandang, Sulawesi Selatan pada tanggal 11 November Tahun 1982, anak empat dari empat bersaudara, pasangan Bapak Abdul Rajab Sahman Dg. Rani dan Ibu Hj. Rohani Dg. Kanang. Alamat: Jl. Indah Perum. Rira UT No. 34 Km. 13 Kota Sorong Provinsi Papua Barat Daya, HP.

0811-4855-612, e-mail: sumarsi.sastra@gmail.com.

Pendidikan Dasar dan Menengah telah ditempuh di SD MIM 8 Maccini Kota Makassar Tahun Lulus 1995, SMP Muhammadiyah 13 Maccini Kota Sorong Tahun Lulus 1998, SMKN 7 Makassar Kota Makassar Tahun Lulus 2001.

S1 Program Studi Pendidikan Bahasa Arab Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar Tahun Lulus 2008, S2 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Progra Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Makassar Tahun Lulus 2015 dan melanjutkan studi Doktorat (S3) di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember mengambil Program Studi Manajemen Pendidikan Islam selesai 2024.

Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap dengan kepangkatan Fungsional Lektor di Institut Agama Islam Negeri Sorong dan saat ini memamangu jabatan sebagai Koordinator Program Studi Tadris Bahasa Inggris.

Sebelum menjadi Dosen, juga pernah menjadi Anggota LSM sejak tahun 2006 s/d 2010 di LSM Lapar Makassar, Sekretaris Manejer di perusahaan Korindo Abadi Merauke dan pernah menjadi seorang Praktisi dan profesional dalam Sosial dan Keamsyarkatan tahun 2011 s/d 2014.

Tidak hanya terlibat pada kegiatan di atas, juga banyak terlibat dalam kegaitan ekstra seperti Bendahara Cabang PMII Tahun 2006 s/d 2008, Pengurus NU Kota Makassar Tahun 2008 s/d 2015, Pengurus Besar Darul Da'wah Wal Irsyak sebagai Bidang Dakwah dan Media priode 2022 s/d 2027, Pengurus Inttihad Persaudaraan Imam Masjid Bidang Pemberdayaan Wanita dan Sosial, Keluarga Sakinah priode 2023 s/d 2028, Pengurus Yayasan Nahdlatul Ulum NU Kota Sorong sebagai Devisi Perintisan dan Penguatan Jejaring Priode 2021 s/d 2025, Dewan

Pengurus Pusat Kerukunan Masyarakat Bulukumba Priode 2023 s/d 2028 sebagai Wakil Sekretaris dan Pengurus Pimpinan Pusat Muslimat NU Provinsi Papua Barat Daya sebagai Dewan Pakar masa bakti 2024 s/d 2029.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : SUMARSI

NIM : 223307010028

Program : S3-MPI UIKHAS Jember

Institusi : Pascasarjana UINKHAS Jember

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, Desember 2024
Saya Yang Menyatakan



SUMARSI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER