

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK  
DI MAN 1 LAMPUNG TENGAH**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk melengkapi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat  
guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan dalam Ilmu Tarbiyah

Oleh :

**Shofy Hakimah**  
**NPM : 1311030020**

Jurusan :Manajemen Pendidikan Islam



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1438 H / 2017 M**

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK DI MAN 1  
LAMPUNG TENGAH**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk melengkapi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Dalam Ilmu Tarbiyah



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1438 H / 2017 M**

## ABSTRAK

### MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK DI MAN 1 LAMPUNG TENGAH

Oleh:  
**SHOFY HAKIMAH**

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi dalam mengelola sumber daya manusia, salah satunya adalah pengembangan yaitu proses untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia disekolah. Pendidik atau guru di MAN 1 Lampung Tengah melakukan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga penulis tertarik untuk meneliti manajemen pengembangan sumber daya pendidik yang ada di MAN 1 Lampung Tengah.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen sumber daya pendidik di MAN 1 Lampung Tengah. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui kegiatan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang di peroleh selama penelitian di analisis dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan uji keabsahan data dilakukan dengan pengamatan dan triangulasi. Triangulasi yang di gunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi teknik.

Hasil penelitian manajemen pengembangan sumber daya pendidik di MAN 1 Lampung Tengah dengan beberapa tahapan: 1) Perencanaan pengembangan pendidik: Studi lanjut direncanakan pendidik yang menempati jabatan/posisi khusus, dan kebebasan bagi pendidik yang ingin melanjutkan studi, *inservice training* direncanakan kepada 45 pendidik MAN 1 Lampung tengah untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, MGMP direncanakan setiap tahun minimal satu bulan dalam setahun pelaksanaannya, pemberdayaan organisasi direncanakan 45 pendidik menjadi anggota PGRI, sertifikasi direncanakan 90% dari 45 pendidik. 2) Pelaksanaan pengembangan Pendidik: Pendidik yang melakukan studi lanjut terdapat 9 pendidik dengan gelar S2, 1 pendidik dengan gelar S3. terdapat 43 pendidik yang lulus sertifikasi dari 45 pendidik, madrasah melakukan kegiatan MGMP yang diikuti 47 KKM, pendidik melaksanakan *Inservice Training* meliputi workshop 25 pendidik, diklat 45 pendidik, pembina olimpiade 5 pendidik, 3 pendidik meraih penghargaan tingkat nasional, 45 pendidik mengikuti seminar, 7 pendidik BIMTEK, dan 45 pendidik tergabung dalam organisasi profesi ( PGRI). 3) Pengawasan pengembangan pendidik: Pembuatan laporan pelatihan, Supervisi dilakukan 1 kali dalam 1 semester, supervisi assesor akreditasi.

Kesimpulan penelitian ini, manajemen pengembangan pendidik dilaksanakan dengan tahapan: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Kegiatan pengembangan diikuti seluruh pendidik MAN 1 Lampung Tengah, walau sudah adanya perencanaan ada beberapa pendidik yang belum melaksanakan pengembangan seperti mengikuti sertifikasi dan melakukan pelatihan workshop atau lokakarya.

**Kata kunci** : *Manajemen, Pengembangan, Sumber daya Pendidik*



**KEMENTERIAN AGAMA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

*Alamat : Jl. Letkol. H. Endro Suratmin Sukarame, Bandar Lampung Telp: (0721) 703260*

**PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi : Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik di  
MAN 1 Lampung Tengah**

**Nama Mahasiswa : Shofy Hakimah**

**NPM : 1311030020**

**Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam**

**Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan**

**MENYETUJUI**

**Untuk di Munaqosyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosyah  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung**

**Pembimbing I,**

**Juanaidah, MA  
NIP.19761118 200312 2 002**

**Pembimbing II,**

**Dr. H. Ahmad Bukhari Muslim, MA  
NIP. 19621227 199603 1 001**

**Menyetujui,**

**Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam**

**Drs. H. Amirudin, M.Pd.I  
NIP. 19690305 199603 1 001**



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat : Jl. Letkol. H. Endro Suratmin Sukarame, Bandar Lampung Telp: (0721) 703260

**PENGESAHAN**

Munaqasyah dengan Judul : **MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK DI MAN 1 LAMPUNG TENGAH**. Disusun oleh: **SHOFY HAKIMAH**, NPM: **1311030020**, Jurusan: **Manajemen Pendidikan Islam**. Telah Diujikan dalam sidang Munaqosyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan pada Hari/Tanggal : **Rabu, 20 September 2017**.

**TIM MUNAQOSYAH**

**Ketua Sidang** : **Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I** (.....)  
**Sekretaris** : **Indarto, M.Sc** (.....)  
**Penguji Utama** : **Dr. H. Subandi, MM** (.....)  
**Penguji Pendamping I** : **Junaidah, M.A** (.....)  
**Penguji Pendamping II** : **Dr. H. Ahmad Bukhari M, M.A** (.....)

**Mengetahui,**  
**Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**



**Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd**  
NIP.19560810 198703 1001

## MOTTO

لَهُ مَعْقَبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ تَحَفُّظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا  
بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ  
دُونِهِ مِنْ وَّالٍ ﴿١١﴾

Artinya : “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.” (Q.S ar-Ra’ad: 11)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Toha Putra, 2008), h 199.

## PERSEMBAHAN

Sekripsi ini ku persembahkan kepada orang-orang yang telah memberikan cinta kasih, perhatian serta memberikan motivasi selama studi ku:

1. Kedua Orang tuaku, Bapak Sukur Landri Waluyo dan Ibu Isti Zulaicha tercinta yang telah mengasuh, membesarkanku, mendidik, mengarahkan, memotivasi membimbing dan senantiasa berdo'a, tabah dan sabar demi kesuksesanku. Semoga Allah SWT, selalu melimpahkan Rahmat dan magfiroh kepada keduanya. Amin
2. Kakak ku Ruruh Qoriatun Wahidah dan adik ku Miftakhul Ikhsan yang selalu mendo`akan, memberi semangat, motivasi dalam penyelesaian sekripsi ini.
3. Almamater UIN Raden Intan Lampung yang kubanggakan.



## RIWAYAT HIDUP

Shofy Hakimah lahir di kelurahan Yukum Jaya Kecamatan Terbanggi Besar Kabupaten Lampung Tengah, pada tanggal 28 Januari 1996, Anak ke dua dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Sukur Landri Waluyo dan Ibu Isti Zulaicha. Penulis mempunyai kakak perempuan yang bernama Ruruh Qoriatun Wahidah dan adik laki-laki yang bernama Miftakhul Ikhsan.

Penulis mulai menempuh pendidikan di TK Iatiqlal Bandar Jaya tamat pada tahun 2001, kemudian melanjutkan tingkat dasar di SDN 4 Yukum Jaya Kecamatan Terbanggi Besar Kabupaten Lampung Tengah, aktif pada kegiatan pramuka sekolah dasar, tamat pada tahun 2007. Penulis melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 2 Terbanggi Besar, mengikuti kegiatan ekstrakurikuler Drumband dan tamat pada tahun 2010, pendidikan selanjutnya dijalani di MAN 1 Lampung Tengah tamat pada tahun 2013 dan aktif pada kegiatan ekstrakurikuler palang merah remaja (PMR) dan karya ilmiah remaja (KIR).

Pada tahun 2013, penulis melanjutkan pendidikan di Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Selama menjadi mahasiswa penulis mengikuti UKM Bahasa dan tergabung dalam himpunan mahasiswa jurusan MPI sebagai bendahara I pada tahun 2015.



## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah yang maha mengetahui dan maha melihat hambanya, maha suci Allah yang menciptakan bintang-bintang dan langit yang dijadikannya penerang, dan bulan yang bercahaya. Jika bukan karena rahmat dan karuniaNya, maka tentulah skripsi ini tidak akan terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa terselesainya skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak baik yang bersifat moral, material maupun spiritual, secara langsung maupun tidak langsung, maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Mukri, M.Ag. selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Drs. H. Amiruddin M.Pd.I dan Bapak Dr. M.Muhassin M.Hum selaku ketua dan sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
4. Ibu Junaidah, MA selaku Pembimbing I (satu). Di tengah kesibukan, beliau telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, arahan, dan masukan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Dr. H. Ahmad Bukhari Muslim, MA selaku pembimbing II (dua) yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga terwujud karya ilmiah sebagaimana yang diharapkan.

6. Seluruh Dosen, Pegawai, dan seluruh staf karyawan di lingkungan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
7. Kepala sekolah, Bapak, Ibu guru serta peserta didik MAN 1 Lampung Tengah yang telah memberikan izin untuk penelitian dan berkenan memberi bantuan, selama peneliti melakukan penelitian.
8. Sahabat-sahabatku Aisyah, Mona, Furi, Niken, Anggi. Teman-teman PPL dan KKN, teman-teman satu kosan Eka, Vera, Ana, Meli, Tiwi, Suhada, dan Amel. Semua teman-teman MPI angkatan 2013.

Semoga atas motivasi dan do'a dari semua pihak baik yang tercantum maupun yang tidak tercantum, menjadi catatan ibadah di sisi Allah SWT.

Amin

Penulis menyadari skripsi ini masih banyak kekurangan, hal ini disebabkan masih terbatasnya ilmu dan teori penelitian yang penulis kuasai. Oleh karena itu penulis mengharapkan masukan dan kritik yang bersifat membangun untuk skripsi ini. Semoga jerih payah dan amal bapak-bapak dan ibu-ibu serta teman-teman mendapat balasan dari Allah SWT. Amin.

Bandar Lampung, Agustus 2017  
Penulis,

Shofy Hakimah  
NPM. 1311030020

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>.....</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar belakang .....	4
B. Fokus Penelitian .....	8
C. Rumusan Masalah .....	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>10</b>
A. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
B. Program Manajemen Sumber Daya Manusia .....	19
1. Pendidikan .....	22
2. Pelatihan .....	23
C. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik .....	24
a. Perencanaan .....	29
b. Pelaksanaan .....	29
1. Studi Lanjut.....	30
2. Inservice Training .....	30
3. Pemberdayaan MGMP .....	31
4. Pemberdayaan Organisasi Profesi .....	32
5. Sertifikasi dan Uji Kompetensi.....	32
c. Evaluasi/monitoring .....	32
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
A. Metode Penelitian.....	34
B. Jenis Penelitian.....	35
C. Sumber Data.....	35
D. Teknik pengumpulan data .....	36
E. Uji Keabsahan data .....	38

F. Teknik Analisis Data.....	39
1. Reduksi Data.....	40
2. Penyajian Data.....	40
3. Kesimpulan.....	41

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Penelitian.....	42
1. Sejarah Singkat Berdirinya MAN 1 Lampung Tengah.....	42
2. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah.....	45
a. Visi.....	45
b. Misi.....	45
c. Tujuan.....	46
d. Strategi.....	46
1. Struktur Organisasi.....	47
2. Data Ruangan.....	48
3. Data Sarana Pra sarana.....	49
B. Penyajian Data Manajemen Pengembangan Pendidik.....	50
1. Study Lanjut.....	50
2. <i>Inservice Training</i> .....	52
3. Pemberdayaan MGMP.....	55
4. Sertifikasi.....	56
C. Analisis Hasil Manajemen Sumber Daya Pendidik di MAN 1 Lampung Tengah.....	50
1. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Pendidik.....	50
a. Studi Lanjut.....	51
b. <i>Inservice Training</i> .....	52
c. Pemberdayaan MGMP.....	53
d. Pemberdayaan Organisasi Profesi.....	54
e. Sertifikasi.....	55
2. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Pendidik.....	56
a. Studi Lanjut.....	57
b. <i>Inservice Training</i> .....	58
c. Pemberdayaan MGMP.....	60
d. Pemberdayaan Organisasi Profesi.....	61
e. Sertifikasi.....	61
3. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Pendidik.....	62

#### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	65
B. Saran.....	67

#### **DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Pendidik .....	7
Tabel 2 Tujuan MSDM .....	18
Tabel 3 Data Ruangan MAN 1 Lampung Tengah .....	48
Tabel 4 Data Sarana Prasarana MAN 1 Lampung Tengah .....	49
Tabel 5 Data Study Lanjut .....	50
Tabel 6 Manajemen Pengembangan Study Lanjut .....	51
Tabel 7 Manajemen Pengembangan <i>Inservice Training</i> .....	52
Tabel 8 Pendidik <i>Inservice Training</i> .....	53
Tabel 9 Manajemen Pengembangan MGMP .....	55
Tabel 10 Manajemen Pengembangan Sertifikasi .....	56
Tabel 11 Data Sertifikasi Pendidik .....	57

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kisi kisi Penelitian
- Lampiran 2 Pedoman Wawancara
- Lampiran 3 Daftar Observasi
- Lampiran 4 Daftar Dokumentasi
- Lampiran 5 Transkrip Wawancara dengan Kepala Madrasah
- Lampiran 6 Transkrip Wawancara dengan Pendidik/ Guru
- Lampiran 7 Transkrip Wawancara dengan Komite
- Lampiran 8 Data Pendidik MAN 1 Lampung Tengah
- Lampiran 9 Pengesahan Seminar
- Lampiran 10 Surat Pengantar Penelitian
- Lampiran 11 Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 12 Blangko Konsultasi
- Lampiran 13 Dokumentasi Gambar

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Indonesia menempatkan pendidikan sebagai sesuatu yang penting dan utama. Hal tersebut sesuai dengan tujuan pendidikan Nasional yang termaktub dalam Undang-Undang Dasar 1945 Alinia ke-4 yaitu “*Mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia*”. Tujuan Nasional ini juga dijelaskan dalam tujuan pendidikan Nasional dalam UU RI No. 20 tahun 2003:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.<sup>1</sup>

Saat ini dunia pendidikan harus dikelola dan diperlakukan secara profesional, karena ketatnya persaingan. Untuk melaksanakan sesuatu dengan tertib, teratur dan terarah diperlukan adanya manajemen. Manajemen merupakan seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang. Berdasarkan kenyataan manajemen mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang lain.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> UU RI, *No 20 Tahun 2003 Sisdiknas*, (Bandung: Fokusmedia, 2013). h. 6

<sup>2</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000) h.3

“Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu berasal dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan . kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani. Manager diterjemahkan kedalam bahasa Inggris dalam bentuk kerja *to manage*, dengan kata benda manajemen, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diartikan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan”<sup>3</sup>

Menurut Hersey dan Blanchard, dikutip Syafaruddin mengemukakan manajemen adalah proses bekerjasama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis pemerintah, sekolah industri, rumah sakit, dan lain-lain.<sup>4</sup>

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah rangkaian segala kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Dan dalam beberapa pengertian manajemen diatas juga, hal yang penting dalam manajemen pendidikan adalah manajemen sumber daya manusianya terhadap berlangsungnya kegiatan pendidikan.

Dengan manajemen SDM dibidang pendidikan, pencapaian tujuan pendidikan akan terwujud. Selain itu juga akan dihasilkan *output* pendidikan yang

---

<sup>3</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktek*, (Bandung: Alfabeta, 2014) h.2

<sup>4</sup> Kompri, *Ibid*, h. 2



memiliki *life skill* yang tinggi serta memiliki kompetensi dibidang akademik maupun non akademik.

Kebijakan nasional tentang manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan tertuang berawal dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, yaitu Bab XI tentang Pendidik dan tenaga Kependidikan. Memerhatikan betapa strategisnya sumber daya pendidikan dan tenaga kependidikan dalam kesatuan sistem pendidikan nasional, maka berikut diatur secara khusus melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.<sup>5</sup>

Fungsi operasional, manajemen sumber daya manusia lebih mengarah pada kegiatan antara lain pengadaan, pengembangan, kompensasi, kesejahteraan, dan penilaian. Dengan demikian, fungsi operasional ini lebih melihat manajemen sumber daya manusia pada tingkat mikro. Pada fungsi manajerial yaitu, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan atau pengendalian<sup>6</sup>.

Tahapan dalam manajemen strategik menurut Fred R. David adalah :<sup>7</sup>

1. Perumusan/perencanaan : Meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi menentukan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.

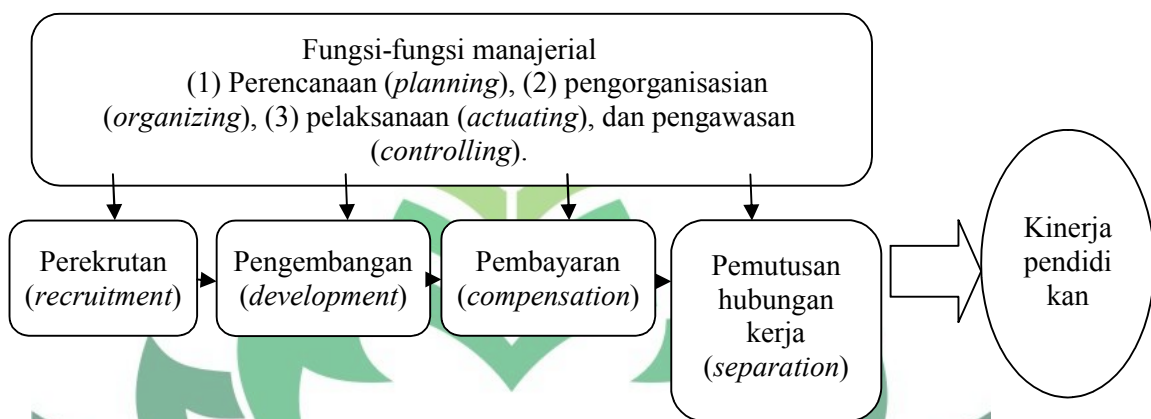
---

<sup>5</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), h. 24

<sup>6</sup> Nurul Ulfatin & Teguh Triwiyanto, *Op.Cit.*, h. 6.

<sup>7</sup> Taufiqurrokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu politik, 2016), h 18

2. Pelaksanaan : Pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.
3. Evaluasi : Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini. Kemudian mengukur kinerja, melakukan tindakan-tindakan korektif.



Gambar 1. Sistem dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan<sup>8</sup>

Dalam hal ini, penulis memfokuskan hanya pada salah satu komponen yang ada dalam tujuan manajemen SDM yaitu : Manajemen pengembangan Sumber daya pendidik. Guru atau pendidik merupakan sumber daya manusia di sekolah yang penting dalam berlangsungnya kegiatan belajar mengajar.

Menurut Pidarta, peranan guru/pendidik, antara lain: (1) sebagai manajer pendidikan atau pengorganisasian kurikulum; (2) sebagai fasilitator pendidikan; (3) pelaksanaan pendidikan; (4) pembimbing dan supervisor; (5) penegak disiplin; (6) menjadi model yang akan ditiru siswa; (7) sebagai konselor; (8) menjadi penilai; (9) petugas tata usaha tentang administrasi kelas yang diajarnya; (10) menjadi komunikator dengan orangtua siswa dengan masyarakat; (11)

<sup>8</sup> Nurul Ulfatin & Teguh Triwiyanto, *Ibid*, h. 7

sebagai pengajar untuk meningkatkan profesi secara berkelanjutan; (12) menjadi anggota organisasi pendidikan;<sup>9</sup>

Proses pengembangan sumber daya manusia itu terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*education and training*), dan pengelolaan (*management*).<sup>10</sup>

Pengembangan profesi guru dapat ditempuh melalui beberapa cara, yaitu Studi lanjut, *inservice training*, memberdayakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), memberdayakan organisasi profesi, mengevaluasi kinerja mengajar didalam kelas, setifikasi dan uji kompetensi.<sup>11</sup>

1. Studi lanjut, sekolah harus mendorong dan memberi kesempatan pada guru untuk mengambil kuliah lanjut (magister) untuk menambah wawasan akademik ataupun profesionalnya.
2. *Inservice Training*, sekolah harus memberi kesempatan pada guru untuk berpartisipasi dalam program *in-service* yang difokuskan pada perolehan pengetahuan tentang kurikulum baru. Beberapa kegiatan dapat berupa pelatihan guru dalam mengimplementasikan suatu pendekatan baru, pengayaan penguasaan materi subjek, misalnya membimbing olimpiade siswa, peningkatan kemampuan meneliti/menulis, dan kegiatan lainnya sesuai kebutuhan guru.
3. Pemberdayaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dalam upaya

---

<sup>9</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Op.Cit*, h. 26

<sup>10</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Op.Cit*, h 8

<sup>11</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Ibid*, h. 174

peningkatan profesional guru, peran MGMP ditingkatkan menjadi sebuah gugus kendali mutu pendidikan. Lewat gugus ini para guru berkumpul secara berkala untuk membahas masalah-masalah yang berkaitan dengan profesi dan tugas-tugas mengajar mereka.

4. Pemberdayaan organisasi profesi, guru di Indonesia di himpun dalam organisasi bernama Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI). Organisasi ini hendaknya mampu memfasilitasi peningkatan kualitas profesionalnya melalui penerbitan jurnal, seminar, dan lokakarya.
5. Mengevaluasi kinerja mengajar guru di kelas, evaluasi secara kontinu terhadap kinerja guru di kelas merupakan hal yang esensial dalam pertumbuhan profesional guru. Hasil super visi ini dapat dijadikan umpan balik dalam meningkatkan kualitas profesional guru.
6. Sertifikasi dan uji kompetensi, tujuan sertifikasi guru adalah mengetahui apakah guru memiliki kemampuan profesional dan akademik yang memadai. Melalui program sertifikasi diperoleh peta kebutuhan pembinaan mutu guru sebagai dasar peningkatan kompetensi dan kualifikasi.

Menurut Jamil Suprihatiningrum, pengertian manajemen sumber daya manusia bila dikaitkan dalam bidang pendidikan adalah ilmu seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dalam institusi pendidikan, seperti kepala sekolah, guru, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan pendidikan secara optimal.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional (Pedoman Kinerja, Kualifikasi, & Kompetensi Guru)*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013) h. 170

Sumber daya manusia sangat penting bagi berlangsungnya kegiatan di suatu organisasi atau lembaga seperti pengertian menurut Jamil Suprihatiningrum di atas. Maka peneliti meyakini adanya kegiatan pengembangan yang dilakukan, untuk itu peneliti melakukan pra-survey dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1**

**Pelaksanaan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Pendidik di MAN 1 Lampung Tengah**

No	Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik	Kegiatan	Hasil Pra-Survey
1.	Perencanaan Pengembangan	Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan	45 pendidik
2.	Pelaksanaan Pengembangan	Study Lanjut	9 S2, 1 S3
		<i>Inservice Training</i>	25 workshop, 45 diklat, 5 pembina olimpiade, 3 penghargaan tingkat nasional, 1 pemakalah seminar nasional, 45 seminar, Bimtek 7.
		Pemberdayaan MGMP	MGMP di MAN 1 Lampung Tengah dilaksanakan minimal satu bulan dalam setahun
		Pemberdayaan Organisasi Profesi	45 pendidik tergabung dalam PGRI
		Sertifikasi	43 pendidik

3.	Evaluasi Pengembangan	Evaluasi Pendidikan dan Pengembangan	Pembuatan laporan pelatihan, Supervisi dilakukan 1 kali dalam 1 semester, supervisi assesor akreditasi.
----	-----------------------	--------------------------------------	---

*Hasil Pra Survey MAN 1 Lampung Tengah*

Sumber daya pendidik merupakan hal yang penting dalam berlangsungnya kegiatan pendidikan disekolah. Berdasarkan berbagai pertimbangan tersebut melalui manajemen pengembangan sumber daya pendidik yang ada di MAN 1 Lampung Tengah, maka penulis tertarik untuk menuangkannya kedalam penelitian ilmiah tentang sistem manajemen pengembangan sumber daya pendidik di MAN 1 Lampung Tengah.

### **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penelitian ini memfokuskan penelitian sebagai berikut :

1. Perencanaan pengembangan sumber daya pendidik
2. Pelaksanaan pengembangan sumber daya pendidik
3. Evaluasi pengembangan sumber daya pendidik

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka permasalahan penelitian adalah “Bagaimana pengembangan sumber daya pendidik di MAN 1 Lampung Tengah?”.

## D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1. Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah :

“Untuk mengetahui manajemen pengembangan sumber daya pendidik di MAN 1 Lampung Tengah.”

### 2. Manfaat Penelitian

#### a. Bagi Lembaga

Hasil penelitian ini diharapkan dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk memberi wawasan bagi pelaksana pendidikan sebagai salah satu informasi dalam penerapan manajemen pengembangan sumber daya pendidik di MAN 1 Lampung Tengah.

#### b. Bagi Penelitian

Untuk menambah ilmu pengetahuan, dan juga menambah wawasan penelitian dalam bidang penelitian sehingga dapat dijadikan latihan dan pengembangan teknik-teknik yang baik khususnya dalam membuat karya tulis ilmiah. Serta kontribusi yang nyata bagi dunia pendidikan.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu sumber daya sangat penting bagi manajemen yaitu sumber daya manusia. Tanpa adanya sumber daya manusia, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak. Sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap organisasi. Pengertian manajemen sumber daya manusia mengutip Tjutju Yuniarsih dan Suwatno sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.”<sup>1</sup>

Mengutip pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P 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.”<sup>2</sup>

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia.<sup>3</sup> Istilah manajemen

---

<sup>1</sup>Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h.3.

<sup>2</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), h. 10.

<sup>3</sup>Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), h. 9.



memiliki banyak arti, tergantung orang yang mengartikannya. Seperti definisi manajemen berikut:

Dalam islam, terdapat pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Quran seperti firman Allah Swt:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ  
مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥٠﴾

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam suatu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS Al Sajdah [32]: 5)<sup>4</sup>

Pengelolaan sumber daya manusia dalam istilah lain sering disebut personal manajemen, personal administrator, atau human resources administrator. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.<sup>5</sup>

Ada lima prinsip pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia yaitu :

<sup>4</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: PT Kumusdamoro Grafindo), h 416

<sup>5</sup>Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional (Pedoman Kinerja, Kualifikasi, &Kompetensi Guru)*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013) h. 169.

- 1) Sumber daya manusia adalah merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
- 2) Keberhasilan sangat mungkin dicapai manakala peraturan dan kebijaksanaan dan prosedur, serta mekanisme kerja, yang bertalian dengan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan pencapaian strategis.
- 3) Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik.
- 4) Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi semua anggota organisasi yang terlibat untuk mencapai tujuan.<sup>6</sup>

### **1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Op.Cit*, h. 9

<sup>7</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit*, h. 21

### 1) Perencanaan (*Human Resources Planning*)

Perencanaan *Human Resources Planning* adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ  
بِمَا تَعْمَلُونَ

18. 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-Hasr [59]: 18)<sup>8</sup>

Perencanaan pendidikan yang ada disekolah atau madrasah dapat dibuat oleh kepala madrasah/guru, dan staf yang berorientasi kepada visi dan misi sekolah/madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Perencanaan yang dibuat harus berkaitan dengan (a) penentuan tujuan dan

<sup>8</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: PT Kumudamoro Grafindo), h 549

maksud-maksud organisasi, (b) prakiraan-prakiraan lingkungan dimana tujuan hendak dicapai, dan (c) penetapan pendekatan dalam kerangka tujuan dan maksud organisasi yang hendak dicapai (Hicks & Gullet, 1981).<sup>9</sup>

## 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam organisasi (*Orgaization Chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan tujuan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

## 3) Penggerakan

Penggerakan (*Actuating*) adalah membuat setiap orang yang ada di dalam organisasi mau melaksanakan tugas yang strategi, untuk mencapai tujuan.

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَفَّاكُم بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُم بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثُكُمْ فِيهِ لِيُقْضَىٰ

أَجَلٌ مُّسَمًّى ۖ ثُمَّ إِلَيْهِ مَرْجِعُكُمْ ثُمَّ يُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٦٠﴾

60. dan Dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan Dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, kemudian Dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur(mu) yang telah ditentukan<sup>[481]</sup>, kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu Dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan.

<sup>9</sup> Prim Masrokh Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013) h.

[481] Kamu ditidurkan di malam hari dan dibangunkan di siang hari, supaya dengan perputaran waktu itu habislah umurmu yang telah ditentukan.<sup>10</sup>

Dalam pelaksanaan fungsi *actuating* ini, manajer berperan penting dalam menggerakkan seluruh civitas akademik disekolah/madrasah agar mampu melaksanakan tugas, peran, dan tanggung jawabnya dengan baik. Menggerakkan dan membangkitkan semangat merupakan salah satu diantara asma Allah, yaitu *Al-Ba'ist* yang berarti membangkitkan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mampu membangkitkan semangat para guru dan staf untuk meningkatkan mutu pendidikan disekolah dan madrasah.<sup>11</sup>

#### 4) Pengarahan

Pengarahan (*Directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bahwa agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

5) Pengendalian (*Controlling*) adalah pengawasan atau pagedalian kesadaran setiap orang, bahwa Allah selalu mengawasi setiap gerakan manusia sampai yang sangat kecil.

<sup>10</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit*, h 136

<sup>11</sup> Prim Masrokah Mutohar, *Op.Cit*, h. 49

#### 6) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penetapan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan keahlian dan kebutuhan lembaga. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 7) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini dan masa depan.

#### 8) Kompensasi

Kompensasi (*Compensation*) adalah memberikan balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada lembaga. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

#### 9) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan lembaga dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 10) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas.

#### 11) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan lembaga dan norma-norma sosial.

#### 12) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu lembaga atau instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan lembaga, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang No. 12 Tahun 1964.

## 2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan peluang yang sama kepada setiap personel untuk mencapai tujuan pribadinya. Disamping itu, tujuan manajemen juga harus memelihara dan memberikan kesempatan munculnya motivasi pribadi untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah :

**Tabel 2**  
**Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia<sup>12</sup>**

<b>Tujuan</b>	<b>Kegiatan Penunjang</b>
Tujuan Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepatuhan</li> <li>2. Pelayanan yang diperlukan</li> <li>3. Hubungan union manajemen</li> </ol>
Tujuan Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan sumber daya manusia</li> <li>2. Pelayanan yang diperlukan</li> <li>3. Seleksi</li> <li>4. Pelatihan dan pengembangan</li> <li>5. Penempatan</li> <li>6. Pengawasan kegiatan-kegiatan</li> <li>7. Penghargaan</li> </ol>
Tujuan Fungsi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penempatan</li> <li>2. Pengawasan kegiatan-kegiatan</li> <li>3. Penghargaan</li> </ol>
Tujuan Personel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan dan pengembangan</li> <li>2. Penempatan</li> <li>3. Kompensasi</li> <li>4. Pengawasan kegiatan-kegiatan</li> <li>5. Penghargaan</li> </ol>

- a. Tujuan sosial, adalah organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan terhadap masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.<sup>13</sup>
- b. Tujuan organisasional, adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Tujuan organisasi tercermin dari pencapaian kinerja dan produktivitas organisasi.

<sup>12</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 2015) h. 88.

<sup>13</sup> Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), h 36



- c. Tujuan fungsional, tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- d. Tujuan masyarakat, yaitu tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan yang timbul di masyarakat sehingga organisasi diharapkan dapat memberikan manfaat atau keuntungan dimasyarakat<sup>14</sup>.

## **B. Program Manajemen Sumber Daya Manusia**

Program MSDM ( Manajemen Sumber Daya Manusia) mengutip Kadarman dan Jusuf Udaya meliputi tujuh langkah dasar sebagai berikut :

- a) Perencanaan sumber daya manusia
- b) Rekrutmen
- c) Seleksi
- d) Orientasi atau sosialisasi
- e) Pengembangan
- f) Penilaian kinerja
- g) Promosi, pemindahan dan pemisahan.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Ibid*, h. 13

<sup>15</sup>Kadarman dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: PT Prenhallindo, 2001), h. 113.

- a) Perencanaan sumber daya manusia, yaitu sebagai proses untuk menentukan kebutuhan relatif SDM dimasa depan terhadap rencana strategis organisasi dan melengkapinya dengan langkah-langkah untuk memenuhi kebutuhan tersebut.<sup>16</sup>
- b) Rekrutmen, Secara umum rekrutmen dapat dimaknai sebagai proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar yang memiliki kompetensi untuk melakukan pekerjaan sesuai yang dibutuhkan oleh organisasi.<sup>17</sup>
- c) Seleksi, merupakan tahapan yang harus dilakukan pelamar setelah ia melamar pada suatu posisi atau pekerjaan. Seleksi adalah merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan.<sup>18</sup>
- d) Orientasi atau sosialisasi, yaitu rancangan untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan kepada pegawai baru agar dapat bekerja dengan baik dan efektif dalam organisasi. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya dinyatakan bahwa salah satu unsur kegiatan guru yang dinilai angka kreditnya yaitu program induksi.

---

<sup>16</sup> Kadarman dan Jusuf Udaya, *Ibid*, h. 114

<sup>17</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), h. 50

<sup>18</sup> Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015) h. 113

Program induksi adalah kegiatan orientasi, pelatihan ditempat kerja, pembimbingan dan praktik pemecahan erbagai permasalahan dalam proses pembelajaran bagi calon pegawai negeri sipil guru.<sup>19</sup>

- e) Pengembangan, Pembinaan dan pengembangan guru menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan sebagai sebagai berikut : pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier. Pembinaan dan pengembangan yang dimaksud dilakukan melalui jabatan fungsional yang terdiri atas penugasan, kenaikan pangkat , dan promosi.<sup>20</sup>
- f) Penilaian kinerja, Penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai “.. *a way of measuring the contributions of individuals to their organization*”, (suatu cara mengukur kontibusi-kontibusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya). Jadi, penilaian prestasi kerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontibusi individu, atau prestasi kerja.<sup>21</sup>
- g) Promosi, pemindahan dan pemisahan, Promosi merupakan kenaikan jabatan/ pangkat dari jabatan yang lebih rendah kejabatan yang lebih tinggi. Promosi merupakan salah satu usaha untuk memajukan karyawan.<sup>22</sup> Mutasi

---

<sup>19</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto,, *Op.Cit*, h. 68

<sup>20</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto,, *Ibid*, h. 145

<sup>21</sup> Burhanuddin, *Op.Cit*, h. 203

<sup>22</sup> Kadarman dan Jusuf Udaya, *Op.Cit*, h.125

adalah memindahkan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain dalam satu tingkatan organisasi secara horozontal tanpa adanya peningkatan tanggung jawab kekuasaan maupun gaji. Sedangkan demosi berarti penurunan jabatan dari jabatan yang lebih ke jabatan tinggi ke jabatan yang lebih rendah., pemisah (separasi) memisahkan karyawan dari perusahaan.<sup>23</sup>

Menurut John Bella pendidikan dan Pelatihan sama dengan pengembangan, yaitu merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik profesional maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, di lakukan di dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab “*Why*” sedangkan pelatihan berorientasi kepada praktek, dilakukan di lapangan berlangsung singkat dan menjawab “*How*”.<sup>24</sup>

### 1. Pendidikan

Pendidikan dimaksudkan sebagai suatu pembinaan atau proses perkembangan manusia dimana manusia itu berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya. Menurut siagian pendidikan adalah merupakan proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu yang diarahkan kepada peningkatan kemampuan.

---

<sup>23</sup> Kadarman dan Jusuf Udaya, *Ibid*, h.127

<sup>24</sup> Kornelius, A. Margono, Hartutiningsih, *eJournal Administrative Reform, Volume 2, Nomor 3, 2014: 1811-1823*, h 1813

Kursus-kursus merupakan bentuk pengembangan karyawan yang mirip pendidikan daripada pelatihan.

## 2. Pelatihan

Pelatihan adalah pembinaan kecakapan, kemahiran, ketangkasan (skill building) dalam pelaksanaan tugas. Jenis-jenis pelatihan dapat dilihat dari berbagai sudut yaitu: peserta, metode, pelatihan, tempat, dan sarana jadwal pelatihan dan materi pelatihan.

Dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan yang seringkali dilaksanakan oleh pemerintah maupun swasta pada umumnya ada beberapa jenis. Seperti dikemukakan oleh Moenir bahwa jenis pendidikan dan pelatihan pada umumnya terdiri dari dua jenis yaitu "*Pre service training*" dan "*in service training*". *Pre service Training* adalah merupakan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu organisasi atau suatu instansi, khusus untuk para pegawai baru atau calon pegawai. Karena itu pendidikan dan pelatihan jenis ini sering disebut juga kursus orientasi (*orientation training*), yang dalam kursus ini antara lain diberikan gambaran secara menyeluruh tentang hal-hal yang berkaitan organisasi yang bersangkutan. Khusus untuk lembaga pemerintahan, untuk pendidikan dan pelatihan jenis ini disebut juga dengan latihan pra jabatan.

Sedangkan yang dimaksud *inservice training* adalah suatu program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan bagi pegawai yang berstatus sebagai

pegawai tetap (bukan calon pegawai), dengan tujuan untuk lebih meningkatkan kemampuan ketrampilan serta pengetahuan dari pegawai yang bersangkutan. Karena kemajuan ilmu dan teknologi yang sangat pesat mau tidak mau memacu setiap pegawai untuk senantiasa mampu mengikuti perubahan dan perkembangan ilmu dan teknologi.<sup>25</sup>

### C. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik

Kebijakan nasional tentang manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan tertuang berawal dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, yaitu Bab XI tentang Pendidik dan tenaga Kependidikan. Memerhatikan betapa strategisnya sumber daya pendidikan dan tenaga kependidikan dalam kesatuan sistem pendidikan nasional, maka berikut diatur secara kusus melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.<sup>26</sup>

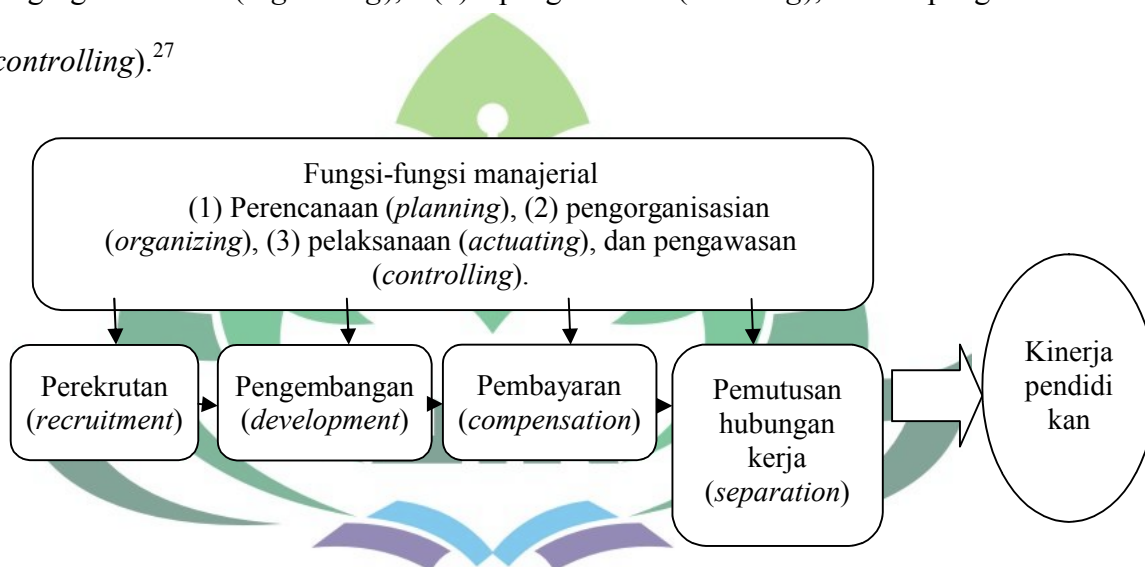
Lahirnya Undang-Undang No.14 Tahun 2005 merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan mutu guru, sekaligus diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di indonesia. Didalam Undang-Undang ini diamanatkan bahwa guru wajin memiliki kualifikasi akademik kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan ruhani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

---

<sup>25</sup> Kornelius, A. Margono, Hartutiningsih, *Ibid*, h 1814

<sup>26</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Ibid*, h. 24

Untuk mendapatkan dan memberdayakan pendidik, tenaga kependidikan, dan sumber daya manusia yang lain diperlukan sistem manajemen yang benar dan fungsional. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua fungsi besar, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial yaitu : (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).<sup>27</sup>



Gambar 1. Sistem dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dalam rangkaian kegiatan manajemen, manajemen sumber daya manusia pada dasarnya memiliki tiga fungsi utama, yaitu fungsi organisasional, fungsi manajerial, dan fungsi operasional. Pada fungsi organisasional, tugas fungsi

<sup>27</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Ibid*, h. 6.

manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengawasan atau pengendalian.<sup>28</sup>

- 1) Perencanaan merupakan Penentuan tujuan kebijakan, kebijakan, penyusunan program, penetapan metode atau strategi, dan penyusunan prosedur dan jadwal.<sup>29</sup>
- 2) Pelaksanaan/*actuating* adalah Upaya untuk memotivasi setiap anggota agar melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan mengidentifikasi strategi yang tepat untuk pengembangan, memberikan pembinaan, dan meningkatkan semangat kerja.
- 3) Evaluasi/pengawasan adalah Proses penentuan dan melihat apakah yang dilakukan sesuai dengan rencana, menilai pelaksanaan, dan bila diperlukan dilakukan melalui tindakan perbaikan.

Dalam ruang lingkup yang lebih luas lagi, pengembangan kompetensi guru dapat dikembangkan melalui berbagai alternatif, seperti yang ditawarkan oleh Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional, sebagai berikut:<sup>30</sup>

- a. Program peningkatan kualifikasi pendidikan guru
- b. Program penyetaraan dan sertifikasi
- c. Program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi
- d. Program supervisi pendidikan
- e. Program pemberdayaan MGMP

---

<sup>28</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *ibid*, h. 22.

<sup>29</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Ibid*, h. 22.

<sup>30</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Ibid*, h. 199



- f. Simposium guru
- g. Program pelatihan tradisional lainnya
- h. Membaca dan menulis jurnal karya ilmiah
- i. Berpartisipasi dalam penemuan ilmiah
- j. Melakukan penelitian (khususnya penelitian tindakan kelas)
- k. Magang
- l. Mengikuti berita aktual dari media pemberitaan
- m. Berpartisipasi dan aktif dalam organisasi profesi
- n. Menggalang kerjasama dengan teman sejawat

Menurut Pidarta, peranan guru/pendidik, antara lain: (1) sebagai manajer pendidikan atau pengorganisasian kurikulum; (2) sebagai fasilitator pendidika; (3) pelaksanaan pendidikan; (4) pembimbing dan supervisor; (5) penegak disiplin; (6) menjadi model yang akan ditiru siswa; (7) sebagai konselor; (8) menjadi penilai; (9) petugas tata usaha tentang administrasi kelas yang diajarnya; (10) menjadi komunikator dengan orangtua siswa dengan masyarakat; (11) sebagai pengajar untuk meningkatkan profesi secara berkelanjutan; (12) menjadi anggota organisasi pendidikan,<sup>31</sup>

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen juga dijelaskan bahwa guru yang professional dituntut untuk memenuhi beberapa syarat yang merupakan prinsip profesionalitas guru, yaitu:

- a. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
- b. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan dan ketaqwaan dan akhlak mulia.
- c. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan tugas.
- d. Memiliki kompetensi yang diperlukan dengan bidang tugas.
- e. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionala.

---

<sup>31</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Ibid*, h. 26

- f. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja.
- g. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan serta berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat.
- h. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.
- i. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Pengembangan SDM merupakan salah satu bentuk aktivitas dari manajemen sumber daya manusia, seperti dijelaskan oleh bahwa pengembangan SDM merupakan bagian dari manajemen SDM. Pengembangan adalah suatu proses untuk membantu organisasi atau individu dalam melakukan pekerjaan secara efektif. Pengembangan melibatkan satu set strategi yang dapat membantu individu atau organisasi untuk lebih efektif dalam melaksanakan pencapaian individu atau organisasi, misi, dan tujuan/hasilnya.<sup>32</sup> Proses pengembangan sumber daya manusia itu terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*education and training*), dan pengelolaan (*management*).<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Op.Cit*, h. 172

<sup>33</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Op.Cit*, h 8

### a. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. karena itu perencanaan terhadap kualifikasi kompetensi guru dalam sebuah kelembagaan menjadi suatu hal yang penting yang akan menentukan adanya perbedaan kinerja suatu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>34</sup> Sedangkan rekrutmen guru merupakan suatu cara dalam melakukan peningkatan diri bagi calon guru dengan terlebih dahulu harus mempersiapkan diri dengan berbagai kompetensi yang memadai sehingga mau diterima di sekolah tersebut. Oleh karenanya, rekrutmen merupakan suatu hal yang penting yang dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak untuk mendapatkan sumber daya pendidikan yang potensial dalam sebuah kelembagaan pendidikan. Program rekrutmen dilakukan sebagai suatu kegiatan menarik sejumlah personil yang dibutuhkan dalam suatu sistem pendidikan yang memenuhi kualitas tertentu serta dapat memenuhi kebutuhan personil di sekolah.

### b. Pelaksanaan

Pengembangan profesi guru dapat ditempuh melalui beberapa cara, yaitu Studi lanjut, *inservice training*, memberdayakan Musyawarah Guru

---

<sup>34</sup>Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h 250

Mata Pelajaran (MGMP), memberdayakan organisasi profesi, mengevaluasi kinerja mengajar didalam kelas, setifikasi dan uji kompetensi.<sup>35</sup>

### **1. Studi Lanjut**

Sekolah mendorong dan memberi kesempatan pada guru untuk mengambil kuliah lanjut (magister) untuk menambah wawasan akademik ataupun profesionalnya. Untuk membantu guru meningkatkan kualitas profesionalnya, pendidikan lanjut bagi guru hendaknya diarahkan paling tidak pada tiga hal, yaitu peningkatan pengetahuan materi subjek; peningkatan pengetahuan pendidikan spesifik bidang studi; pendidikan profesional.

### **2. *Inservice Training***

Sekolah harus memberi kesempatan pada guru untuk berpartisipasi dalam program *in-service* yang difokuskan pada perolehan pengetahuan tentang kurikulum baru. Beberapa kegiatan dapat berupa pelatihan guru dalam mengimplementasikan suatu pendekatan baru, pengayaan penguasaan materi subjek, misalnya membimbing olimpiade siswa, peningkatan kemampuan meneliti/menulis, dan kegiatan lainnya sesuai kebutuhan guru.<sup>36</sup> Pelatihan dalam jabatan dibedakan menjadi dua yakni

---

<sup>35</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Op.Cit*, h. 174

<sup>36</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Ibid*, h. 175

pelatihan diluar tugas (*off the job training*) dan pelatihan di dalam tugas (*on the job training*). Pelatihan diluar tugas (*off the job training*), pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti sebagai peserta latihan keluar sementara dari kegiatan, tugas, atau pekerjaannya. Kemudian mengikuti pelatihan, dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar seperti lazimnya.<sup>37</sup> Pelatihan di dalam tugas (*on the job training*), pelatihan ini berbentuk penugasan dibawah bimbingan supervisor-supervisor yang telah berpengalaman (*senior*).

### **3. Pemberdayaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)**

Dalam upaya peningkatan profesional guru, peran MGMP ditingkatkan menjadi sebuah gugus kendali mutu pendidikan. Lewat gugus ini para guru berkumpul secara berkala untu membahas masalah-masalah yang berkaitan dengan profesi dan tugas-tugas mengajar mereka. Lewat gugus ini dapat diupayakan kegiatan pengayaan penguasaan bidang studi yang diajarkan, mendiskusikan metode baru, dan mendiskusikan temuan-temuan baru dalam bidang pendidikan.

---

<sup>37</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Op.Cit*, h. 24

#### **4. Pemberdayaan Organisasi Profesi**

Guru di Indonesia di himpun dalam organisasi bernama Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI). Kedepan PGRI hendaknya dapat meningkatkan kesejahteraan anggotanya, memperjuangkan hak-hak guru dan memberi perlindungan hukum terhadap profesi keguruan. Organisasi ini hendaknya mampu memfasilitasi peningkatan kualitas profesionalnya melalui penerbitan jurnal, seminar, dan lokakarya.

#### **5. Sertifikasi dan Uji Kompetensi**

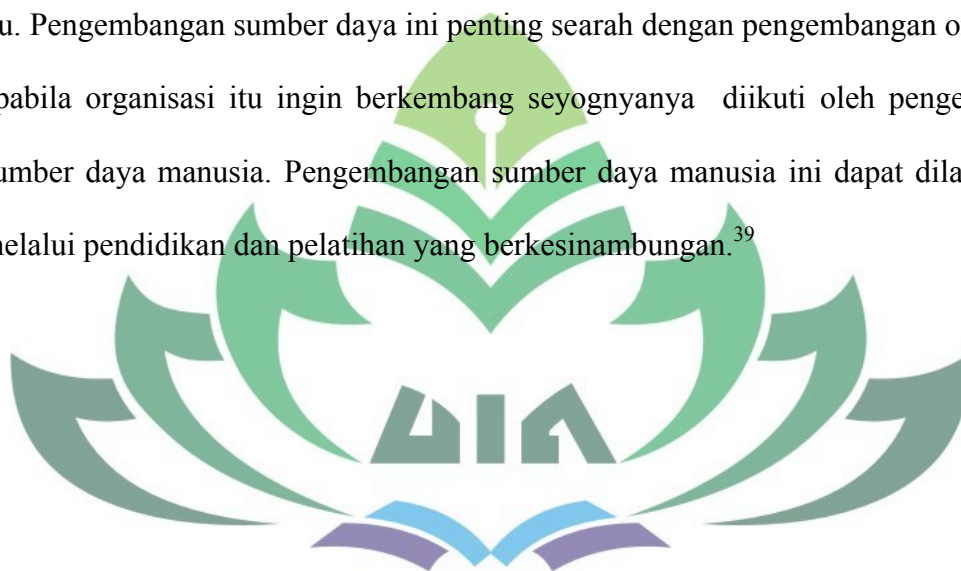
Tujuan sertifikasi guru adalah mengetahui apakah guru memiliki kemampuan profesional dan akademik yang memadai. Melalui program sertifikasi diperoleh peta kebutuhan pembinaan mutu guru sebagai dasar peningkatan kompetensi dan kualifikasi. Program sertifikasi diharapkan dapat menumbuhkan kreativitas, inovasi keterampilan, kemandiria dan tanggung jawab guru.

#### **c. Evaluasi/Monitoring**

Evaluasi secara kontinu terhadap guru dikelas merupakan hal yang esensial dalam pertumbuhan profesional guru. Evaluasi ini dapat dilakukan oleh guru sendiri, teman sejawat, siswa, dan supervisor. Dalam konteks ini peranan supervisor perlu direformasi. Pelaksanaan supervisi yang selama ini

lebih menitikberatkan pada administrasi guru harus digeser ke supervisi kegiatan mengajar guru didalam kelas. Hasil supervisi ini dapat dijadikan umpan balik dalam meningkatkan kualitas profesional guru.<sup>38</sup>

Tenaga atau sumber daya yang telah diperoleh suatu organisasi, perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya ini penting searah dengan pengembangan organisasi. apabila organisasi itu ingin berkembang seyognyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.<sup>39</sup>



---

<sup>38</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Op.Cit*, h. 176

<sup>39</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Op.Cit*, h. 90

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Metode Penelitian

Metode artinya cara untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan penelitian adalah suatu kegiatan untuk mencari, mencatat merumuskan dan menganalisis sampai menyusun laporan.<sup>1</sup> Jadi metode penelitian adalah suatu ilmu mengenai jalan yang dilewati untuk mencapai pemahaman.

Metode penelitian merupakan suatu cara atau jalan untuk memperoleh kembali pemecahan terhadap segala permasalahan.<sup>2</sup> Metode penelitian adalah cara yang digunakan dalam penelitian ilmiah yang memiliki standar, sistematis dan logis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan permasalahan dan fokus pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan permasalahan dan fokus penelitian sosial untuk mendapatkan data deskriptif adalah langkah-langkah penelitian sosial untuk mendapatkan data deskriptif berupa kata-kata dan gambar. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan Lexy J. Moleong bahwa data yang

---

<sup>1</sup> Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, Bumi Aksara, Jakarta, 2007, h 1

<sup>2</sup> Joko Subagyo, *Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2011), h. 2.



dikumpulkan dalam penelitian kualitatif adalah berupa kata-kata gambar dan bukan angka-angka.<sup>3</sup>

## B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, penelitian yang digunakan dalam objek yang alami.<sup>4</sup> Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskripsi. Penelitian deskripsi adalah jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejernih mungkin tanpa ada perlakuan terhadap obyek yang diteliti.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pendekatan kualitatif, jenis penelitian ini digolongkan ke dalam bentuk penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang dilakukan di lapangan atau lokasi penelitian, suatu tempat yang dipilih sebagai lokasi untuk menyelidiki gejala objektif sebagai terjadi di lokasi tersebut.<sup>5</sup>

## C. Sumber Data

Menurut Lofand dan Lofland sebagaimana yang dikutip oleh Lexi J. Moleong bahwa sumber data utama dalam kualitatif ialah kata-kata dan tindakan

---

<sup>3</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Ramaja Rosdakarya, 2007), h. 11.

<sup>4</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 15.

<sup>5</sup> Abdurrahman Fathoni, *Metdologi Penelitian dan Teknik penyusunan Skripsi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 96.

selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lainnya. Dimana data hasil penelitian didapatkan melalui dua sumber yaitu.<sup>6</sup>

a. Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara yang diperoleh narasumber atau informasi yang dianggap berpotensi memberi informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan. Data primer dalam penelitian ini adalah Kepala sekolah, Wakil kepala sekolah, Guru-Guru, dan Komite sekolah MAN 1 Lampung Tengah.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh secara tidak langsung dari informasi di lapangan, seperti dokumen dan sebagainya, data yang diperoleh dari hasil bacaan.<sup>7</sup> Data sekunder adalah sebagai data pendukung data primer dari literatur dan dokumen serta data yang diambil dari suatu organisasi yaitu MAN 1 Lampung Tengah .

#### **D. Teknik Pengumpul Data**

Untuk mengungkap data mengenai Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik di MAN 1 Lampung Tengah, dibutuhkan metode dan alat pengumpulan data. Dalam penelitian ini digunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

---

<sup>6</sup> Lexy J.Moleong, *Op.Cit*, h.62

<sup>7</sup> *Ibid*, h. 44

### 1. Metode Observasi

Menurut Sutrisno Hadi observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis.<sup>8</sup> Dalam penelitian ini metode observasi penulis gunakan untuk mengetahui secara langsung pelatihan yang dilakukan di MAN 1 Lampung Tengah, beserta jadwal dan kegiatannya.

### 2. Wawancara

Wawancara/interview adalah proses Tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung dalam dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.<sup>9</sup>

Metode ini digunakan untuk memperoleh data secara lisan yang berupa keterangan-keterangan secara langsung dari Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru-Guru, dan Komite sekolah untuk mendapat keterangan-keterangan yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen pengembangan sumber daya pendidik.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mengumpulkan data dari sejumlah data yang tersedia yang biasanya berupa tulisan, benda, laporan, dan catatan harian.<sup>10</sup>

Berdasarkan pendapat diatas dipahami bahwa teknik dokumentasi adalah

---

<sup>8</sup>Sugiyono, *Op.Cit*, h. 203

<sup>9</sup>Chalid Narbuko dan Abu Achmad, *Metodelogi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 83

<sup>10</sup>Koentjoningrat, *Metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Gramedia 1976), h. 63

salah satu teknik menghimpun data mengenai hal-hal tertentu, melalui catatan-catatan, dokumentasi yang tersusun oleh suatu instansi atau organisasi-organisasi tertentu.

Metode ini digunakan untuk memperoleh data pelaksanaan manajemen pengembangan sumber daya pendidik berupa dokumen hasil pelatihan, seperti pembuatan silabus, pembuatan RPP, dan dokumen hasil pelatihan lainnya.

#### **E. Uji Keabsahan Data**

Menurut Lexy Moleong, triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.<sup>11</sup> Triangulasi merupakan sintesis dan integrasi data dari berbagai sumber-sumber melalui pengumpulan, eksaminasi, perbandingan, dan interpretasi. Dengan mengumpulkan dan membandingkan multiple data satu sama lain, triangulasi membantu meniadakan ancaman bagi setiap validitas dan rehabilitas data.<sup>12</sup>

Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk

---

<sup>11</sup> Lexy J.Moleong, *Op.Cit*, h.175

<sup>12</sup> Wirawan, *Evaluasi Teori, Model, Standar, Model, Aplikasi, dan Profesi*, ( Jakarta : Rajawali Pers, 2012 ), h. 156

sumber data yang sama secara serempak.<sup>13</sup> Triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi teknik. Triangulasi pada penelitian ini, peneliti gunakan sebagai pemeriksaan keabsahan data. Dalam pelaksanaannya peneliti melakukan pengecekan data yang berasal dari hasil observasi MAN 1 Lampung Tengah, wawancara dengan Kepala MAN 1 Lampung Tengah, Guru MAN 1 Lampung Tengah, Komite MAN 1 Lampung Tengah, dan dokumentasi berupa data-data yang ada di lapangan.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Analisis ialah proses untuk mengetahui informasi yang telah dikumpulkan.<sup>14</sup> Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit ke, melakukan sistesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Sugiyono, *Op.Cit*, h. 241

<sup>14</sup> Farida Yusuf Tayibnapi, *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi*, ( Jakarta: Rieneka Cipta, 2008 ), h. 112.

<sup>15</sup> Sugiyono, *Op.Cit*, h. 244.

Sebelum menganalisa data yang telah terkumpul, maka data tersebut akan penulis peroleh dengan cara *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification* dengan triangulasi.

### **1. Reduksi Data (*Data Reduction*)**

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu diacatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti kelapangan, maka jumlah data akan semakin banyak kompleks, dan rumit.

Untuk itu perlu, peneliti harus segera melakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.<sup>16</sup>

### **2. Penyajian Data (*Data Display*)**

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, flip chart, pictogram, dan sejenisnya.

---

<sup>16</sup>Afifudin dan Beni Ahmad Saebeni, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Cet Ke 2*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 184.

Melalui penyajian data tersebut maka data terorganisasikan, tersusun, dalam pola huungan, sehingga akan lebih mudah dipahami.<sup>17</sup>

### 3. Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan verifikai. Kesimpulan awal yang ditemukan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belu pernah ada.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Sugiyono, *Op.Cit*, h.252.

<sup>18</sup>Sugiyono, *Ibid*, h. 253.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat Berdirinya MAN 1 Lampung Tengah

Madrasah ini memiliki nama Lengkap Madrasah Aliyah Negeri 1 Lampung Tengah berdasarkan KMA nomor 157 Tahun 2014 Tanggal 17 September 2014 Tentang Perubahan Nama Madrasah Negeri yang sebelumnya bernama Madrasah Aliyah Negeri Poncowati Terbanggi Besar Kabupaten Lampung Tengah. Alamat Lengkap Jalan Lintas Sumatera Terbanggi Besar Kelurahan Terbanggi Besar Kecamatan Terbanggi Besar Lampung Tengah Propinsi Lampung Kode Pos 34165 email [manterbanggi@kemenag.go.id](mailto:manterbanggi@kemenag.go.id) Status Tanah Sertifikat a.n Pemerintah Republik Indonesia Cq. Kementerian Agama Republik Indonesia status berasal dari wakaf Bupati Lampung Tengah bapak H. A. Sayoeti tahun 1983.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Lampung Tengah didirikan pada tahun 1986 dengan nama Madrasah Aliyah At-Taqwa. Tanah tersebut merupakan wakaf dari bapak H. Sayuti, Bupati Lampung Tengah ketika itu. Adapun pendirinya adalah sebagai ketua dijabat oleh M. Soleh BA, sebagai Wakil ketua adalah bapak Sugiri, untuk sekretaris dijabat oleh bapak Pamuji dan sebagai bendahara oleh bapak Iskandar.



Pada masa-masa awal ini memang masih berat karena sebagai madrasah swasta baru memang memerlukan perjuangan dan kesabaran. Sehingga selama tiga tahun tidak ada perkembangan yang signifikan sehingga ada wacana perubahan nama.

Pada Tahun 1989 Madrasah Aliyah Taqwa diganti nama Madrasah Aliyah GUPPI yang dipimpin oleh Bpk. M. Sholeh, BA . Pada tahun 1992 berubah dengan nama Madrasah Aliyah Negeri Filial Metro yang dipimpin oleh Bpk. M. Masrin BA. Pada tahun 1995 berubah lagi dengan nama Madrasah Aliyah Negeri Poncowati Terbanggi Besar Lampung Tengah. Pada awal berdirinya keadaan fisik Madrasah ini sangat sederhana, yaitu 1 ruang kecil untuk kepala sekolah, 1 ruang untuk guru, 6 ruang untuk belajar, 1 mushola dan 1 lapangan bola volly serta lapangan upacara. Adapun luas lokasi madrasah ini adalah 9.604 m<sup>2</sup> yang terletak di kecamatan Terbanggi Besar Lampung Tengah.

Sejalan dengan waktu MAN 1 Lampung Tengah mengalami beberapa perubahan baik nama pimpinan maupun kuantitas dan kualitas murid. Dengan kepemimpinan merupakan periode dari perkembangan madrasah yaitu pada masa Bapak M.Sholeh BA periode 1989 s/d 1992. Pada masa ini perkembangan madrasah memang belum signifikan disamping masih filial juga karena faktor lingkungan yang kurang mendukung, dimana madrasah masih kalah bersaing dengan SMA dan SMK.

Masa kepemimpinan Bapak M.Masrin BA periode 1992 s/d 1995 madrasah mulai mengalami perubahan perkembangan, disamping terjadi perubahan status menjadi definitif faktor pendukung lainnya adalah banyaknya guru-guru yang diberikan oleh induk KKM dan perhatian pemerintah daerah cukup besar dengan mengirimkan beberapa guru yang berstatus guru dinas diperbantukan menjadi guru madrasah. Periode M. Masrin BA. merupakan masa perjuangan karena status madrasah masih swasta sehingga harus bersaing dengan sekolah-sekolah lain di lingkungan Poncowati.

MS. A. Rani yang menjabat dari periode 1995 s/d 1998 sudah tidak terlalu berat dalam mengembangkan madrasah karena disamping hanya melanjutkan kepemimpinan yang sudah lalu, pada masa ini banyak guru-guru Kementrian Agama yang sudah ada, sehingga terlihat jelas kualitas madrasah sudah mulai bersaing dengan sekolah lainnya.

Kepemimpinan Bapak Drs. Sopingi periode 1998 s/d 2003 madrasah mulai menunjukkan eksistensinya selain animo masyarakat yang sudah besar sehingga siswa yang berminat untuk melanjutkan sekolah ke Madrasah cukup banyak, bahkan sampai kekurangan ruang. Sehingga harus dilakukan kelas pagi dan siang.

Pada tahun 2009 Madrasah Aliyah Negeri Poncowati memperoleh kepercayaan sekaligus amanah untuk membuka program Axelerasi. Program

ini menyaring siswa-siswa yang berprestasi atau memiliki kemampuan di atas rata-rata dapat menyelesaikan pendidikan di Madrasah hanya dalam waktu 2 tahun.

Dengan semakin majunya pendidikan, banyak siswa yang berkemampuan di atas rata-rata. Untuk itu wali murid bersama guru-guru dan pihak sekolah mengusulkan untuk dibuka kelas akselerasi. Sehingga Pada TP. 2008/2009 telah resmi dibuka kelas akselerasi di MAN 1 Lampung Tengah Kec. Terbanggi Besar Lampung Tengah dengan jumlah siswa rata-rata 20 orang.

## **2. Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi Sekolah**

### **a. Visi MAN 1 Lampung Tengah**

**Visi Madrasah :** Mewujudkan madrasah yang berkwalitas dalam imtaq dan iptek

### **b. Misi MAN 1 Lampung Tengah**

1. Memperdalam pemahaman terhadap Al-Qur'an dan Sunnah
2. Mengembangkan ilmuPengeahuan dan Teknologi
3. Membina Akhlakul Karimah melalui Majelis Ta'lim, Pengajian, dan Tahssus
4. Melaksanakan Pendidikan Terpadu dan Berkelanjutan

5. Memberikan bekal keterampilan dan kemandirian siswa melalui kegiatan koperasi, kerajinan, dan bidang elektronika
6. Meningkatkan mental dan kepribadian siswa melalui kegiatan kepramukaan, bela diri, kesenian, dan lomba bakat

**c. Tujuan MAN 1 Lampung Tengah**

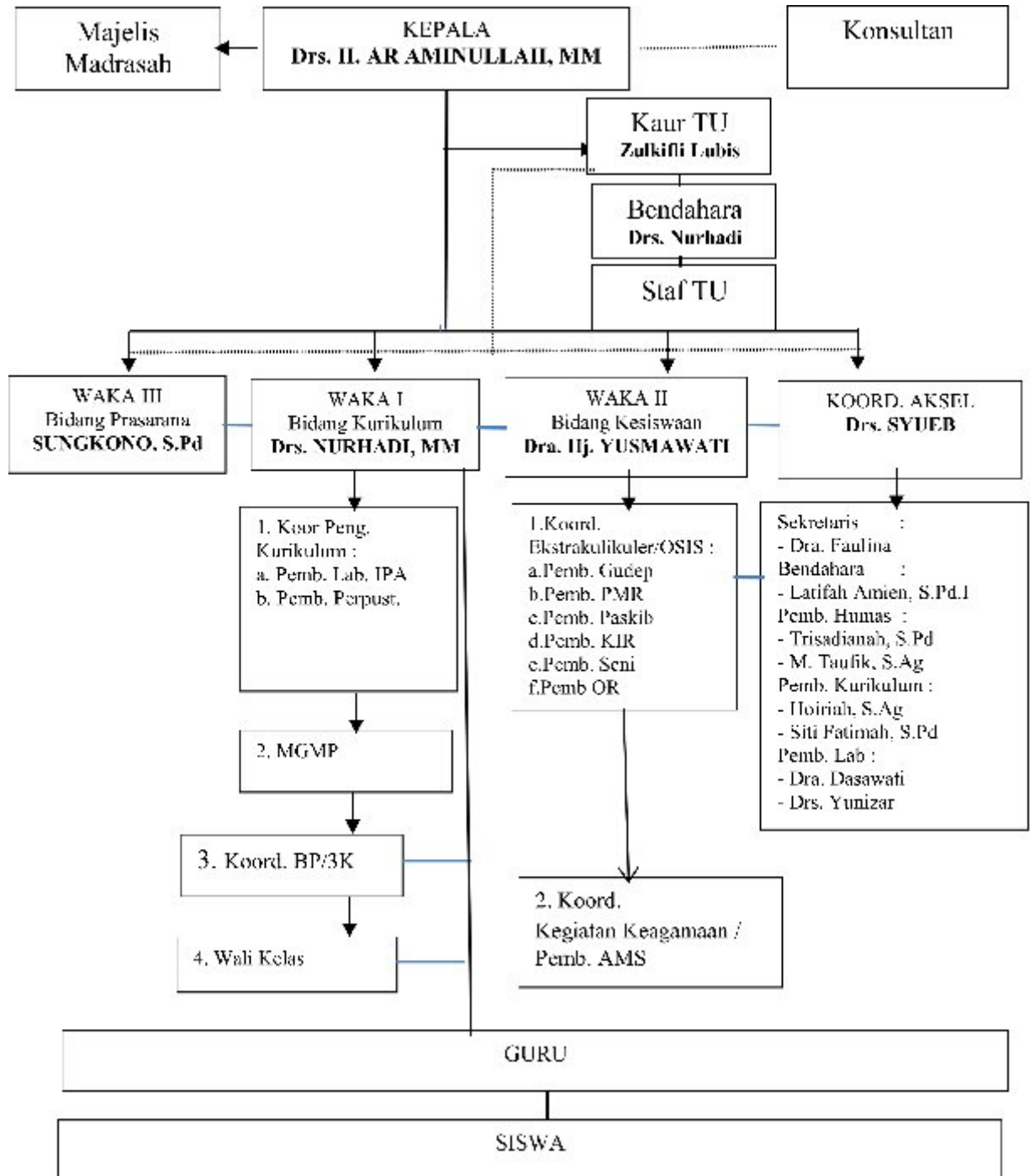
Terwujudnya Madrasah Unggul berwawasan teknologi keilmuan, keimanan dan ketaqwaan

**d. Strategi MAN 1 Lampung Tengah**

Sasaran Program tersebut selanjutnya ditindaklanjuti dengan strategi pelaksanaan yang wajib dilaksanakan oleh seluruh warga madrasah sebagai berikut:

1. Mengadakan inovasi kurikulum melalui program : kelas intensif, pengembangan struktur kurikulum, bimbingan belajar, ketrampilan, pra penjurusan dan les pelajaran yang di UAN-kan
2. Melaksanakan manajemen mutu berbasis madrasah
3. Pemberdayaan sdm yang maksimal
4. Pola efektifitas dan efisien
5. Pemberdayaan steik holders
6. Penciptaan lingkungan yang islami dengan peningkatan pembinaan ibadah dan ahlak
7. Pemanfaatan sarana sesuai dengan kebutuhan

### 3. Struktur Organisasi Man 1 Lampung Tengah



**TABEL 3**  
**DATA RUANGAN MAN 1 LAMPUNG TENGAH**

No.	Jenis Bangunan	Jumlah Ruang Menurut Kondisi (Unit)		
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1.	Ruang Kelas	20	4	6
2.	Ruang Kepala Madrasah	1	0	0
3.	Ruang Guru	2	0	0
4.	Ruang Tata Usaha	1	0	0
5.	Laboratorium Fisika	1	0	0
6.	Laboratorium Kimia	1	0	0
7.	Laboratorium Biologi	1	0	0
8.	Laboratorium Komputer	1	0	0
9.	Laboratorium Bahasa	1	0	0
10.	Ruang Perpustakaan	0	1	0
11	Ruang Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)	1	0	0
12	Toilet Guru	5	0	0
13	Toilet Siswa	10	10	2
14	Ruang Bimbingan Konseling (BK)	1	0	0
15	Masjid/Mushola	1	0	0
16	Pos Satpam	0	1	0

**TABEL 4**  
**DATA SARANA PRASARANA PENDUKUNG PEMBELAJARAN MAN 1**  
**LAMPUNG TENGAH**

No.	Jenis Sarpras	Jumlah Unit Menurut Kondisi	
		Baik	Rusak
1.	Kursi Siswa	1.000	19
2.	Meja Siswa	1.000	19
3.	Loker Siswa	0	0
4.	Kursi Guru di ruang kelas	22	5
5.	Meja Guru di runag kelas	25	2
6.	Papan Tulis	20	7
7.	Lemari di ruang kelas	5	10
8.	Alat Peraga PAI	5	5
9.	Alat Peraga Fisika	20	5
10.	Alat Peraga Biologi	20	5
11.	Alat Peraga Kimia	20	5
12.	Bola Sepak	0	0
13.	Bola Voli	10	5
14.	Bola Basket	5	5
15.	Meja Pingpong (Tenis Meja)	2	0
16.	Lapangan Sepakbola/Futsal	1	0
17.	Lapangan Bulutangkis	0	1
18.	Lapangan Basket	0	1
19.	Lapangan Bola Voli	1	0

## B. Penyajian Data Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik

Dalam penelitian ini penulis menyajikan data pengembangan sumber daya pendidik/guru yang dilakukan di MAN 1 Lampung Tengah dari tanggal 05 Juni-05 Juli 2017. Alat pengumpul data yaitu observasi wawancara dan dokumentasi, Data yang di peroleh selama penelitian di analisis dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan uji keabsahan data dilakukan dengan pengamatan dan triangulasi. Triangulasi yang di gunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi teknik.

### 1. Studi Lanjut

Study lanjut direncanakan untuk para guru dengan posisi baru atau meningkatkan kemampuan, dimana tugas-tugas akan memerlukan kemampuan-kemampuan kusus yang lain dari kemampuan-kemampuan yang mereka miliki selama ini.<sup>1</sup> Peneliti mendapatkan data guru yang melakukan study lanjut :

**Tabel 5**

**Data Pendidik Studi Lanjut**

No	Nama	Jabatan
1.	Drs. H. Ar. Aminullah, MM	Kepala Madrasah
2.	Drs. H. Nurhadi, MM	Wakil Kep.Mad I
3.	Sungkono, S.Pd, M.Pd	Wakil Kep.Mad III
4.	Hj. Diyah Istiana, S.Ag, M.Pd	Kepala Lab. Bahasa
5.	Mohammad Yasin, S.Ag, M.Pd	Pendidik

<sup>1</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2015), h. 75



6.	Trisa Diana, S.Pd, M.H	Pendidik
7.	Rizal M.Noor, S.Ag, M.Pd,I	Pendidik
8.	Darsono, S.Pd.I, M.Pd.I	Pendidik
9.	Ari Rahmat, S.Pd, M.Pd	Pendidik
10.	Dr.H. Firmansyah, S.Pd.I, M.Pd	Pendidik

Peneliti mendapatkan data dari observasi sekolah dan dokumentasi sekolah mengenai data guru di MAN 1 Lampung tengah dan wawancara dengan kepala madrasah, pendidik, dan dewan komite. Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

**Tabel 6**  
**Manajemen Pengembangan (Studi Lanjut) Sumber Daya Pendidik di**  
**MAN 1 Lampung Tengah**

<b>Manajemen</b>	<b>Pengembangan (Studi Lanjut)</b>	<b>Data</b>
Perencanaan	Menempati jabatan/ posisi disekolah, memiliki kemampuan khusus dan meningkatkan kemampuan	Kepala Madrasah Waka I Waka III Pendidik
Pelaksanaan	Guru yang memiliki motivasi dalam mengembangkan kemampuannya	1 S3 10 S2 34 S1
Evaluasi	Memberikan umpan balik (feedback) kepada madrasah	Supervisi akademik 2 kali dalam se-tahun

## 2. *Inservice Training*

Pelatihan adalah pembinaan kecakapan, kemahiran, ketangkasan (skill building) dalam pelaksanaan tugas. Jenis-jenis pelatihan dapat dilihat dari berbagai sudut yaitu: peserta, metode, pelatihan, tempat, dan sarana jadual pelatihan dan materi pelatihan. Data didapat dari hasil penelitian yang terdapat pada lampiran daftar nama pendidikan MAN 1 Lampung Tengah menurut buku surat keluar. Data terdapat pada lampiran data survey pendidik inservice training.

**Tabel 7**  
**Manajemen Pengembangan (Inservice Training) Sumber Daya Pendidik di MAN I Lampung Tengah**

<b>Manajemen</b>	<b>Pengembangan (Inservice Training)</b>	<b>Data</b>	
Perencanaan	Memenuhi kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan untuk seluruh guru di Man 1 Lampung Tengah	45 pendidik	
Pelaksanaan	Melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi pendidik MAN 1 Lampung Tengah	Diklat	45
		Workshop	25
		Pembina Olimpiade	5
		Penghargaan	3
		Seminar	45
		Bimtek	7
		Organisasi Profesi	45
Evaluasi	Menerapkan hasil pendidikan dan pelatihan yang didapat dan membagikannya kepada guru lain.	Pembuatan Laporan Pelatihan, mempresentasikan hasil pelatihan.	

**Tabel 8**  
**Data Survey Pendidik Dalam Inservice Training**

<b>No</b>	<b>Tanggal Ikut Serta</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Tenaga Pendidik</b>
1.	20 Juni 2008	Peserta workshop PP. 39 tahun 2006 kanwil Kemenag Prov. Lampung	Drs. H. Nurhadi, MM Drs. H. AR. Aminullah, MM
2.	11 Febuari 2010	Workshop guru MTK Se-Prov. Lampung di Univ. Malahayati	Siti Fatimah, S.Pd Puji Hartini, Sp.d Dra. Faulina
3.	20 Juni 2012	Workshop PP 39 th 2006 kanwil Kemenag Prop. Lampung	Drs. H. Nurhadi, MM Drs. H. AR. Aminullah, MM Sungkono, S.Pd
4.	28 Juni 2012	Surat Tugas Kan.Kemenag Kab. Lampung Tengah	Muhamad Taufik, S.Ag
5.	25 Oktober 2014	Workshop guru go TIK 'membuat bahan ajar di era digital	Darsono, S.Pd.I, M.Pd Dyah Ambarsari, S.Pd Atri Febriani, S.Pd
6.	20 Febuari 2015	Peserta diklat akutansi berbasis akrual dan aplikasi SAIBA bagi mitra kerja KPPN Metro	Drs. H. Nurhadi, MM Joko Wartoyo Sumiati, S.Pd
7.	6 Febuari 2015	Implementasi SPAN evaluasi pelaksanaan Rollont SPAN KPPN Metro	Drs. H. Nurhadi, MM Joko Wartoyo
8.	14 September 2015	Peserta penelaahan RKAKL kanwil Kemenag Prop. Lampung	Drs. H. AR. Aminullah, MM Sungkono, S.Pd
9.	19 Oktober 2015	BIMTEK kurikulum 2013 guru Madrasah Aliyah se-KKM MAN 1 Lampung Tengah	Drs. H. AR. Aminullah, MM
10.	11 Maret 2016	Peserta KMA di hotel Nusantara	Santoso, S.Pd Yeni Heryani, S.Fil.I Febriana Sintawati, S.Psi
11.	12 April 2016	Pembinaan peserta OSN Nasional 2016	Drs. Syueb Subarkah Latifah Amien, S.Pd.I Siti Fatimah, S.Pd

12.	28 Mei 2016	Pemakalah dalam Seminar Nasional Pendidikan	Ari Rahmat, S.Pd
13.	1 Juni 2016	Peserta bimbingan teknis service provider (pelayanan pendidikan)	Drs. H. AR. Aminullah, MM Sungkono, S.Pd
14.	27 Juli 2016	Workshop satgas narkoba	Dra.Hj. Yusmawati
15.	8 september 2016	BIMTEK tata cara pembayaran dalam rangka APBN	Drs. H. Nurhadi, MM Joko Wartoyo Sumiati, S.Pd
16.	17 September 2016	Pelatihan pembuatan E-Learning menggunakan schoology	Sungkono, S.pd Ari Rahmat, S.Pd Mursalin, S.Pd
17.	19 September 2016	Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan dan Kebudayaan pendidik (Pustekkom Kemendikbud)	Drs. Abdul Haris Nasuition Hj. Diyah Istiana, S.Ag, M.Pd.I
18.	19 oktober 2016	Penyuluhan narkoba seketariat Kab. Gunung Sugih	Trisa Diana, S.Pd, M.H
19.	5 Juni 2016	Pembinaan tentang teknis perancangan & penerbitan peraturan	Drs. H. AR. Aminullah, MM Drs. H. Nurhadi, MM
20.	17 November 2015	Pelatihan guru biologi se-Sumbagsel	Dra. Dasawati
21.	14 Januari 2017	Mengikuti rapat koordinasi pembuatan kisi-kisi dan naskah	Muhamad Tufik, S.Ag Afik Dwi Saputra, S.Pd
22.	17 Januari 2017	Bimbingan Teknis pendamping penyusunan Laporan	Sumiati, S.Pd
23.	22 Mei 2017	Pelantihan Penyelenggaraan Operasional (POP) Bimbingan	Febriana Sintawati, S.Psi Nur Aina, S.Pd

	Konseling	
--	-----------	--

Peneliti mendapatkan data tersebut dengan dokumentasi surat keluar yang ada di MAN 1 Lampung tengah. Peneliti mewawancarai kepala madrasah dan pendidik untuk mendapatkan data selengkapnya. Dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, peneliti mendapatkan data bahwa 45 pendidik di MAN 1 Lampung Tengah mengikuti diklat pra-jabatan. Peneliti mendapatkan data berupa pengikutsertaan pendidik dalam hal pengembangan dilakukan MAN 1 Lampung Tengah. Peneliti juga mendokumentasikan kegiatan pelatihan yang diikuti pendidik, foto dokumentasi tersebut terdapat dilampiran.

### 3. Pemberdayaan MGMP

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) diupayakan dalam kegiatan pengayaan bidang studi yang diajarkan, mendiskusikan metode baru, dan mendiskusikan temuan-temuan baru dalam bidang pendidikan.

**Tabel 9**  
**Manajemen Pengembangan (Pemberdayaan MGMP) Sumber Daya Pendidik di MAN I Lampung Tengah**

<b>Manajemen</b>	<b>Pengembangan (Pemberdayaan MGMP)</b>	<b>Data</b>
Perencanaan	MGMP dilakukan minimal satu bulan dalam setahun, sesuai materi yang akan disampaikan	Selalu dilakukan setiap tahun
Pelaksanaan	Membagikan materi dan metode baru dan melakukan pelatihan	Januari- Maret 2017 di MAN 1 Lampung

	dalam menunjang proses belajar mengajar.	Tengah, dengan 47 KKM
Evaluasi	Mengaplikasikan hasil MGMP	Silabus, Pembuatan RPP, Program semester, sistem evaluasi

Dalam hal pemberdayaan MGMP peneliti mendapatkan data dari wawancara kepada kepala madrasah, komite dan pendidik, MGMP yang dilakukan di MAN 1 Lampung Tengah minimal satu bulan dalam setahun. Dari data itu peneliti mendokumentasikan daftar hadir kegiatan MGMP yang ada di MAN 1 Lampung Tengah .

#### 4. Sertifikasi

Melalui program sertifikasi diperoleh peta kebutuhan pembinaan mutu guru sebagai dasar peningkatan kompetensi dan kualifikasi. Peneliti mendapatkan data dari dokumen arsip MAN 1 Lampung Tengah dan juga wawancara yang dilakukan mengenai sertifikasi kepada pendidik dan kepala madrasah, nama-nama pendidik yang telah tersertifikasi terdapat pada lampiran data guru, dengan hasil sebagai berikut

**Tabel 10**  
**Manajemen Pengembangan (Sertifikasi) Sumber Daya Pendidik di**  
**MAN 1 Lampung Tengah**

<b>Manajemen</b>	<b>Pengembangan (Sertifikasi)</b>	<b>Data</b>
Perencanaan	90% dari 45 pendidik yang ada di MAN 1 Lampung Tengah mengikuti sertifikasi	95 % pendidik mengikuti sertifikasi

Pelaksanaan	Pendidik mengikuti sertifikasi dan uji kompetensi	43 pendidik lulus sertifikasi
Evaluasi	Madrasah memotivasi dalam sertifikasi pendidik	Madrasah mengawasi dan mendorong guru mengikuti sertifikasi dan uji kompetensi

Tabel 11

## Data Sertifikasi dan Uji Kompetensi Pendidik

No	Nama Lengkap Personal	Informasi Sertifikasi Pendidik		
		Status Kepesertaan	Status Kelulusan	Tahun Lulus
1.	Drs. H. AR. Aminullah, MM	Mengikuti	Lulus	2011
2.	Dra. Hj. Yusmawati	Mengikuti	Lulus	2010
3.	Drs. H. Sulaiman, S.Pd	Mengikuti	Lulus	2010
4.	Hj.Suliyah, S.Pd.I	Mengikuti	Lulus	2011
5.	Latifah Amien, S.Pd.I	Mengikuti	Lulus	2009
6.	Drs. Yunizar	Mengikuti	Lulus	2012
7.	Drs. H. Nurhadi, MM	Mengikuti	Lulus	2012
8.	Hoiriah, S.Ag	Mengikuti	Lulus	2012
9.	Dra. Suswiyati	Mengikuti	Lulus	2010
10.	Drs. Abdul Haris Nasution	Mengikuti	Lulus	2010
11	Drs. Syueb	Mengikuti	Lulus	2010
12	Puji Hartini, S.Pd	Mengikuti	Lulus	2010

13.	Hj. Diyah Istiana, S.Ag, M.Pd.I	Mengikuti	Lulus	2012
14.	Drs. Sudarjad	Mengikuti	Lulus	2010
15.	Sungkono, S.Pd	Mengikuti	Lulus	2010
16.	Dra. Faulina	Mengikuti	Lulus	2010
17.	Trisadianah, S.Pd, M.H	Mengikuti	Lulus	2010
18.	Dra. Dasawati	Mengikuti	Lulus	2010
19.	Dra. Supinah	Mengikuti	Lulus	2010
20.	Siti Fatimah, S.Pd	Mengikuti	Lulus	2009
21.	Hj. Endang Sukatmiati, S.Pd	Mengikuti	Lulus	2010
22.	Anasuha, S.Ag	Mengikuti	Lulus	2010
23.	Khairul Anwar, S.Pd.I	Mengikuti	Lulus	2012
24.	Mohammad Yasin, S.Ag	Mengikuti	Lulus	2013
25.	Raudhotut Thoyibah, S.Pd.I	Mengikuti	Lulus	2013
26.	Muhamad Taufik, S.Ag	Mengikuti	Lulus	2012
27.	Yurlina, S.Pd.I, S.Pd	Mengikuti	Lulus	2009
28.	Mustarrosidin, S.Pd	Mengikuti	Lulus	2009
29.	Dyah Ambarsari, S.Pd	Mengikuti	Lulus	2010
30.	Rizal M. Noor, S.Ag, M.Pd.I	Mengikuti	Lulus	2012
31.	Darsono, S.Pd.I, M.Pd.I	Mengikuti	Lulus	2014
32.	Ermiwati, S.Pd.I	Mengikuti	Lulus	2009
33.	Wiji Astuti, SE	Mengikuti	Lulus	2010



34	H. Firmansyah, S.Pd.I, M.Pd	Mengikuti	Lulus	2013
35	Ratimun, S.Pd.I	Mengikuti	Lulus	2009
36	Ari Rahmat, S.Pd, M.Pd	Mengikuti	Lulus	2013
37	Wahyuni, S.Pd.I	Mengikuti	Lulus	2013
38	Tenny Vinaria, S.Pd	Mengikuti	Lulus	2012
39	Febriana Sintawati, S.Psi	Mengikuti	Lulus	2010
40	Yeni Heryani, S.Fil.I	Mengikuti	Lulus	2010
41	Hidayanti, S.Pd	Mengikuti	Lulus	2010
42	Santosa, S.Pd.	Mengikuti	Lulus	2010
43	Sri Wahyuni, S.Pd.	Mengikuti	Lulus	2009

### C. Analisis Hasil Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik Di MAN

#### 1 Lampung Tengah

Dalam penelitian, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui kegiatan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang di peroleh selama penelitian di analisis dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan uji keabsahan data dilakukan dengan pengamatan dan triangulasi. Triangulasi yang di gunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi teknik. Penelitian ini dilaksanakan dari tanggal 05 Juni - 05 Juli 2017.

Dalam proses wawancara yang dilakukan oleh peneliti, pertanyaan tersebut diajukan pada kepala sekolah, guru, dan komite yang diberikan secara berbeda dan terpisah. Adapun hasil dari keseluruhan wawancara baik itu pertanyaan maupun jawabanya dari setiap responden beserta analisisnya dituangkan dalam deskripsi sebagai berikut :

### **1. Perencanaan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Pendidik**

Dalam perencanaan pendidikan dan pelatihan pendidik, pihak sekolah membuat perencanaan dalam pengembangan sumber daya pendidik yang akan dilaksanakan. Menurut Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto dalam bukunya manajemen sumber daya manusia bidang pendidikan perencanaan merupakan Penentuan tujuan kebijakan, kebijakan, penyusunan program, penetapan metode atau strategi, dan penyusunan prosedur dan jadwal.<sup>2</sup>

#### **a. Studi Lanjut**

Studi lanjut dilakukan oleh pendidik yang mempunyai dan ingin mendapatkan jabatan/posisi kusus untuk menambah kemampuan dan keahliannya. Perencanaan yang dilakukan terkait studi lanjut, semua pendidik di MAN 1 Lampung Tengah diberikan kebebasan bagi pendidik yang ingin meneruskan studi lanjut, serta mendorong pendidik melakukan pengembangannya, seperti wawancara terkait perencanaan berikut:

---

<sup>2</sup>Nurul Ulfatin Dan Teguh Triwiyanto, *Op.Cit*, H. 22

“Perekrutan pendidik termasuk dalam perencanaan untuk menyesuaikan kebutuhan pendidik di MAN 1 Lampung Tengah dengan kualifikasi yang sudah ditetapkan, agar berjalan dengan baik, untuk itu 45 guru yang ada di madrasah melakukan pengembangan untuk meningkatkan kemampuannya. Perencanaan itu dilakukan kepada 45 pendidik yang telah lulus kualifikasi sebagai pendidik di MAN 1 Lampung Tengah dengan latar belakang S1 Jurusan keguruan, dari kemenag maupun diknas. Terkait pengembangan sumber daya pendidik pihak sekolah memberikan dorongan, motivasi serta kebebasan bagi pendidik yang ingin meneruskan studinya”.<sup>3</sup>

Peneliti mendapatkan dokumentasi daftar 45 pendidik di MAN 1 Lampung Tengah untuk membuktikan adanya kualifikasi terhadap kualitas pendidik yang mengajar di MAN 1 Lampung Tengah. Studi lanjut yang dilakukan pendidik, karena pendidik yang ber-inisiatif mengambil keputusan untuk meneruskan studinya. Dengan begitu sekolah mendorong dan memberika motivasi bagi pendidik yang ingin meneruskan studinya.

#### ***b. Inservice Training***

Sejalan dengan pernyataan diatas, bapak Sungkono S.Pd, membenarkan adanya perencanaan pengembangan sumber daya pendidik. Pengembangan yang dilakukan ialah pendidikan dan pelatihan. Perencanaan terkait pengembangan dilakukan pendidik yang akan bertugas di dalam maupun diluar, *in job training* dan *on job training*. Dalam perencanaanya *inservice training* meliputi banyak hal, melakukan diklat dan pra-jabatan, workshop atau lokakarya, seminar,

---

<sup>3</sup> Drs. H. Ar. Aminullah, MM, Ketua Madrasah Pada Tanggal 07 Juni 2017

bimbingan teknis, dan menjadi pembina olimpiade termasuk *inservice training* yang dilakukan pendidik.

“Perencanaan itu dilakukan kepada pendidik yang telah lulus kualifikasi sebagai pendidik di MAN 1 Lampung Tengah, semua pendidik akan terus dimotivasi dan melakukan pengembangan. Setiap tahun madrasah selalu membuat perencanaan tentu saja sebagai guru dampak dari perencanaan pengembangan dirasakan oleh para guru dan diberikan dukungan dalam menempuh pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di madrasah maupun yang dilaksanakan diluar, bisa dari kemenag, kanwil, LPMP, dan sebagainya. Perencanaan itu sangat penting, karena sebagai guru dalam pengembangan telah menempuh pendidikan S2 dan juga lulus sertifikasi pada tahun 2012. Pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan telah mendapat izin dari waka kurikulum yang nantinya dibuatkan laporan mengikuti pelatihan, dan disosialisasikan lagi dengan guru-guru yang tidak mengikuti pelatihan”<sup>4</sup>

Sedangkan bapak Khoirul Anwar S.Pd.I menjelaskan dalam pengembangan pendidik melibatkan komite dalam perencanaan dan pelaksanaannya.

“Pendidik yang telah lulus kualifikasi sebagai pendidik di MAN 1 Lampung Tengah dengan latar belakang S1 Jurusan keguruan, dari kemenag maupun diknas, di motivasi dan diberikan dorongan untuk melakukan pengembangan. perencanaan pengembangan pendidik dilakukan. MAN 1 Lampung Tengah telah melakukannya yaitu membuat perancangan RIPM (Rencana Induk Pengembangan Madrasah). Dalam hal pengadaan dewan komite ikut andil dalam perencanaannya seperti pengadaan tenaga laboratorium dan teknisi yang sumber dananya berasal dari komite. Sedangkan pengadaan tenaga guru sumber dana yang didapat nantinya berasal dari Kemenag. Untuk pembinaan, kedisiplinan, dan peningkatan kemampuan tugas yang bertanggung jawab adalah waka I yaitu bidang kurikulum dan bersumber dari instansi sekolah.”<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Isungkono S.Pd, Waka III, Tanggal 09 Juni 2017

<sup>5</sup> Khoirul Anwar S.Pd.I, Bendahara Komite, Tanggal 12 Juni 2017

Dalam wawancara tersebut diketahui perencanaan melibatkan komite dalam pengembangan pendidik di MAN 1 Lampung Tengah. Kebutuhan dana untuk pendidik yang bertugas dan membutuhkan dorongan juga di bantu perencanaannya oleh komite madrasah.

### c. Pemberdayaan MGMP

Perencanaan yang dilakukan terkait pemberdayaan MGMP adalah membuat jadwal pelaksanaan MGMP. Madrasah merencanakan MGMP setiap tahunnya minimal dalam pelaksanaannya adalah satu bulan dalam setahun. Musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dilaksanakan di MAN 1 Lampung Tengah, MGMP dilaksanakan minimal satu bulan setiap tahunnya dan waka bidang kurikulum bertanggung jawab terlaksananya MGMP.

“perencanaan MGMP dilakukan dan pelaksanaannya dilakukan minimal satu bulan dalam setahun sesuai hal apa saja yang akan disosialisasikan diberikan pembelajaran kepada pendidik-pendidik lainnya. MGMP yang dilaksanakan di MAN 1 Lampung Tengah diikuti oleh 47 KKM oleh seluruh madrasah yang ada di Lampung Tengah, seperti sosialisasi menjelang UN yang dilaksanakan di MAN 1 Lampung Tengah, seluruh guru berkumpul untuk membahas dan melakukan pembelajaran dalam perumusan kisi-kisi untuk menghadapi UN bagi peserta didiknya, hal itu dilaksanakan januari sampai bulan maret 2017, dan pada bulan-bulan sebelumnya di tahun 2016.”<sup>6</sup>

Perencanaan MGMP dijadwalkan sesuai kebutuhan yang akan dipelajari pendidik yang mengikuti kegiatan MGMP, seperti pembuatan silabus kisi-kisi, pembuatan RPP, program semester, dan sistem evaluasi setiap mata pelajaran.

---

<sup>6</sup> Drs. H. Ar. Aminullah, MM, Ketua Madrasah Pada Tanggal 07 Juni 2017

Dari pernyataan diatas menjelaskan bahwa perencanaan terkait MGMP dilakukan pihak madrasah, dan selalu dilakukan pelaksanaannya target minimum satu bulan dalam setahun dan diikuti 47 KKM.

#### **d. Pemberdayaan Organisasi Profesi**

Dalam undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dalam pasal 41 dijelaskan bahwa : “Guru membentuk organisasi profesi yang bersifat independent dan berfungsi untuk memajukan profesi, meningkatkan kompetensi, karier, wawasan, kependidikan, perlindungan profesi, kesejahteraan, dan pengabdian kepada masyarakat”. Dalam pasal ini dijelaskan guru wajib menjadi anggota organisasi profesi.

Dalam perencanaannya madrasah telah menargetkan 45 pendidik untuk mendaftarkan dalam keanggotaan organisasi profesi guru salah satunya yaitu PGRI. Penjelasan dilakukan menurut wawancara berikut:

“organisasi profesi sudah diikuti seluruh pendidik. Pendidik diharapkan dapat mendorong dalam proses pengembangan kemampuan yang berguna untuk kegiatan dan proses belajar mengajar.”<sup>77</sup>

Dari pernyataan diatas erencanaan sudah diuat dan ditargetkan kepada 45 pendidik yang ada di MAN 1 Lampung Tengah. Maka dari itu dalam perencanaannya pihak madrasah telah memotivasi serta mendorong pendidik dalam keikutsertaan organisasi profesi.

---

<sup>77</sup> Drs. H. Nurhadi, MM, Wakil Kamad Bidang Kurikulum, Pada Tanggal 07 Juni 2017

#### e. Sertifikasi

Melalui program sertifikasi diperoleh peta kebutuhan pembinaan mutu guru sebagai dasar peningkatan kompetensi dan kualifikasi. Sertifikasi ditargetkan oleh madrasah sebesar 90% dari total pendidik yaitu 45 pendidik. Hal itupun sudah direncanakan dan dilaksanakan oleh pendidik, dan madrasah mencoba mendorong pendidik dalam mengikuti sertifikasi dan uji kompetensi.

“adanya perencanaan sertifikasi menunjukkan 95 persen pendidik sudah lulus sertifikasi dari pendidik yang ditargetkan 90%. Terdapat 43 pendidik yang telah sertifikasi, dan ini menunjukkan angka yang baik dalam target yang ditetapkan madrasah dalam hal keprofesian terhadap guru.”<sup>8</sup>

Dari wawancara terhadap kepala madrasah, bendahara komite dan juga guru maka penulis dapat mengalisis bahwa MAN 1 Lampung Tengah telah melakukan perencanaan pengembangan sumber daya pendidik. Perencanaan itu dilakukan kepada 45 pendidik yang telah lulus kualifikasi sebagai pendidik di MAN 1 Lampung Tengah, semua pendidik akan terus dimotivasi dan melakukan pengembangan pendidik yang diangkat dari kemenag maupun diknas. Perencanaan itu di tuangkan dalam analisis pengembangan madrasah dan dibuat dalam RIPM (Rencana Induk Pengembangan Madrasah).

Berdasarkan data yang didapatkan peneliti, kualifikasi sebagai pendidik di MAN 1 Lampung tengah adalah berlatar belakang ijazah S1 keguruan dan dalam pengembangannya instansi yang mengangkat kemenag, diknas, dan satuan pendidikan. Peneliti melampirkan dokumentasi data guru yang direkrut

---

<sup>8</sup>*Ibid*,

disesuaikan dengan kebutuhan madrasah yang telah lulus kualifikasi sebagai pendidik di MAN 1 Lampung Tengah.

## 2. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Pendidik

Pelaksanaan/*actuating* adalah Upaya untuk memotivasi setiap anggota agar melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan mengidentifikasi strategi yang tepat untuk pengembangan, memberikan pembinaan, dan meningkatkan semangat kerja.<sup>9</sup>

### a. Studi Lanjut

Studi lanjut dilaksanakan pendidik untuk mengembangkan kemampuan pendidik. Studi lanjut tersebut dilakukan oleh beberapa pendidik yang memutuskan untuk melanjutkan gelar S2. Terkait hal tersebut penulis melakukan wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum selaku penanggung jawab pembinaan dan pelatihan guru.

“Pendidik yang telah lulus sebagai pendidik di MAN 1 Lampung Tengah di dorong dan dimotivasi dalam melakukan pengembangan. Pengembangan dilaksanakan oleh pendidik meliputi pengikutsertaan dalam seminar, workshop, diklat. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan guru jelas dilaksanakan di madrasah, disini terdapat sembilan guru dengan latar belakang S2 satu guru S3 dan banyak guru yang sudah sertifikasi. Pelatihan seperti seminar dan MGMP sering dilaksanakan di MAN 1 Lampung Tengah yang status KKM nya adalah induk dengan 47 KKM. Guru-guru juga di motivasi dalam mengikuti pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan tugasnya”.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Nurul Ulfatin Dan Teguh Triwiyanto, *Op.Cit*, H. 22

<sup>10</sup> Drs. H. Nurhadi, MM, Wakil Ketua Madrasah Bidang Kurikulum, Pada Tanggal 07 Juni



Dari wawancara tersebut didapatkan informasi bahwa studi lanjut sudah dilaksanakan beberapa pendidik. Dalam pelaksanaannya terdapat 9 pendidik dengan gelar S2 dan 1 pendidik dengan gelar S3. Pendidik yang lainnya masih dengan gelar S1. Dalam pelaksanaannya pendidik mendapatkan dokumentasi daftar guru beserta jabatan dan studi yang dilakukan.

#### ***b. Inservice Training***

Pelaksanaan Inservice training dilaksanakan pendidik dalam mengembangkan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan. Dari dokumentasi yang didapat peneliti melampirkan pelatihan yang diikuti pendidik dari buku surat keluar yang ada di MAN 1 Lampung Tengah.

Wawancara juga dilakukan dengan ibu Sri wahyuni, S.Pd selaku guru mata pelajaran bahasa inggris, pada tanggal 13 juni 2017.

“Madrasah melakukan pembinaan dan pelatihan terhadap guru, seperti beberapa waktu lalu MAN 1 Lampung tengah mengadakan MGMP dengan 47 KKM. Semua guru juga diberi kesempatan untuk melakukan pelatihan dan seminar-seminar, lalu dimotivasi untuk segera mengikuti sertifikasi. Di madrasah juga sudah ada yang melanjutkan S2”.<sup>11</sup>

Pernyataan itu diperkuat dengan data guru mata pelajaran yang mengikuti pendidikan lanjut dan yang mengikuti serifikasi yang diperoleh penulis. Penulis juga melakukan wawancara dengan salah satu guru mata pelajaran yang mengikuti pelatihan ibu Febriana Sintawati, S.Psi.

---

<sup>11</sup> Sri Wahyuni, S.Pd, Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris, Pada Tanggal 13 Juni 2017

“Madrasah memberikan kesempatan bagi guru untuk mengikuti pelatihan – pelatihan seperti pelatihan yang baru saja saya ikuti yaitu Pelatihan Penyelenggaraan Operasional (POP) Bimbingan Konseling. Guru memberikan surat izin pelatihan setelah disetujui nanti akan diterima surat keluar pelatihan tersebut. Jadi di madrasah mempersilakan mengikuti pelatihan bagi guru untuk menunjang proses pembelajaran”<sup>12</sup>

Peneliti juga mendapatkan data guru yang mengikuti pelatihan-pelatihan atau *inservice training* tetapi data ini belum benar-benar valid karena didapatkan dari buku surat keluar yang ada di MAN 1 Lampung Tengah dan dari surat keluar hanya dimulai tahun 2008. Data tersebut dikira kurang pantas karena penulis tidak mendapatkan data yang pasti jumlah guru yang telah melaksanakan pelatihan-pelatihan, karena pembukuan yang ada di madrasah sulit di temukan.

Peneliti membagikan kuisioner berisi pertanyaan-pertanyaan yang diisi oleh guru MAN 1 Lampung Tengah terkait pengembangan yang diikuti oleh guru madrasah. Kegiatan apa saja yang telah dilaksanakan terkait pendidikan dan pelatihan guru/pendidik, dan apakah pendidik di MAN 1 Lampung Tengah melakukan pengembangan.

Dari pernyataan diatas peneliti mendapatkan data berupa hasil pelatihan MGMP yaitu pembuatan RPP kurikulum 2013 mata pelajaran matematika. Penulis juga mendapatkan dokumentasi daftar hadir peserta MGMP dari 47 KKM yang dilaksanakan di MAN 1 Lampung Tengah.

---

<sup>12</sup> Febriana Sintawati, S.Psi, Guru Bimbingan Konseling, Pada Tanggal 14 Juni 2017

Berdasarkan data diatas peneliti menganalisis dan menyimpulkan bahwa MAN 1 Lampung Tengah telah melaksanakan kegiatan Pengembangan pendidik. Madrasah memotivasi guru untuk mengikuti ujian sertifikasi dan mendorong semua guru dalam mengikuti pelatihan yang menunjang KBM (kegiatan belajar mengajar). Pelaksanaan kegiatan pelatihan dilaksanakan bisa dari kemenag, kanwil, tingkat provinsi, nasional, dan juga pelatihan lainnya. MGMP juga dilaksanakan di MAN 1 Lampung tengah karena ber-status KKM induk dengan 47 KKM.

### **c. Pemberdayaan MGMP**

Pemberdayaan MGMP ini dilaksanakan selama minimal satu bulan dalam setahun yang sudah direncanakan oleh madrasah, sesuai materi apa yang disosialisasikan dan pembelajaran yang dibagikan bagi pendidik yang lain. Pemberdayaan MGMP sudah dilaksanakan MAN 1 Lampung Tengah di bulan januari sampai maret 2017. Hal itu dilaksanakan oleh MAN 1 Lampung Tengah sebagai KKM induk dari 47 KKM.

Pernyataan juga diperkuat dengan guru yang mengikuti MGMP yang pernah dilaksanakan di MAN 1 Lampung Tengah :

“Pelatihan seperti MGMP pernah saya ikuti, di madrasah semua guru dari 47 KKM sekolah swasta akan di bagikan jadwal MGMP. Sebagai guru matematika kebetulan saya mendapatkan ilmu baru dan membagikanya kepada sesama guru dari sekolah lain, dan mengaplikasikan pelatihan

tersebut dalam KBM seperti embuatan RPP kurikulum 2013 mata pelajaran matematika. Saya juga tergabung dalam PGRI”.<sup>13</sup>

Musyawaharah guru mata pelajaran (MGMP) dilaksanakan di MAN 1 Lampung Tengah, MGMP dilaksanakan minimal satu bulan setiap tahunnya dan waka bidang kurikulum bertanggung jawab terlaksananya MGMP. Peneliti mendokumentasikan daftar hadir MGMP yang diikuti 47 KKM di MAN 1 Lampung Tengah.

#### **d. Pemberdayaan Organisasi Profesi**

Pelaksanaan pemberdayaan organisasi dilaksanakan oleh pendidik, madrasah memotivasi pendidik untuk bergabung dalam organisasi profesi yang dapat membantu mengembangkan profesionalitas sebagai pendidik. Dalam pelaksanaannya pendidik MAN 1 Lampung Tengah tergabung dalam organisasi profesi guru.

“Madrasah mendorong setiap guru untuk menjadi anggota organisasi keguruan seperti PGRI, kelompok kerja guru, dan setiap guru di MAN 1 Lampung Tengah sudah terdaftar dan menjadi anggota organisasi profesi.”<sup>14</sup>

Dari pernyataan wawancara diatas ditarik kesimpulan bahwa dalam pelaksanaannya seluruh pendidik MAN 1 Lampung Tengah yang berjumlah 45 pendidik telah menjadi anggota organisasi profesi guru seperti PGRI dan KKG

<sup>13</sup>Siti Fatimah S.Pd, Guru Mata Pelajaran Matematika, Pada Tanggal 14 Juni 2017

<sup>14</sup>Drs. H. Nurhadi, MM, Wakil Ketua Madrasah Bidang Kurikulum, Pada Tanggal 07 Juni

(Kelompok Kerja Guru). Pernyataan itu diperkuat dengan data guru yang telah di dapat dari membagikan pertanyaan-pertanyaan dan wawancara sebelumnya.

#### e. Sertifikasi

Program Sertifikasi ditargetkan 90% dari jumlah pendidik yang ada di MAN 1 Lampung Tengah dari 45 pendidik. Dalam pelaksanaannya pendidik mengikuti sertifikasi terdapat 43 pendidik menurut data guru yang didapat dari dokumentasi data sekolah.

“Pelaksanaan sertifikasi dilakukan guru untuk menambah kemampuan mereka seperti melalui program PLPG, guru dimotivasi oleh madrasah untu mengikuti sertifikasi dan hampir semua guru di Man 1 Lampung Tengah telah melaksanakan sertifikasi”<sup>15</sup>.

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidik MAN 1 Lampung Tengah mengikuti sertifikasi dari target 90% yang sudah terlaksana mencapai 95% itu mengartikan bahwa sertifikasi melebihi pencapaiannya yang sudah ditargetkan dari 45 pendidik sudah 43 pendidik yang tersertifikasi. Pernyataan itu dibuktikan dengan data yang peneliti ambil dari data pendidik di madrasah, dan peneliti lampirkan data tersebut.

---

<sup>15</sup> Drs. H. Nurhadi, MM, Wakil Ketua Madrasah Bidang Kurikulum, Pada Tanggal 07 Juni 2017

### 3. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Pendidik

Pengawasan/Evaluasi adalah Proses penentuan dan melihat apakah yang dilakukan sesuai dengan rencana, menilai pelaksanaan, dan bila diperlukan dilakukan melalui tindakan perbaikan.<sup>16</sup>

Peneliti melakukan wawancara terkait pengawasan/evaluasi pengembangan pendidik dengan bapak Drs. H. Nurhadi, MM, sebagai berikut:

“Madrasah melakukan pengawasan terhadap pendidik apalagi yang melakukan pengembangan seperti pelatihan. Guru yang telah melaksanakan pelatihan akan melaporkan hasil pelatihannya dan diminta untuk membagikan kepada teman guru lainnya yang tidak mengikuti pelatihan, guru dituntut menjelaskan hasil pelatihannya di depan guru lainnya. Pengawasan juga dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas/ supervisor, seperti beberapa waktu lalu adanya pengawasan di MAN 1 Lampung Tengah”.<sup>17</sup>

Peneliti mendapatkan dokumentasi pengawasan yang baru saja dilakukan pada bulan 24 Maret 2017 saat penulis melakukan pra-survey. Untuk memperkuat pernyataan, penulis melakukan wawancara dengan ibu Dra. Dasawati yang pernah mengikuti pelatihan.

“Setelah pelatihan guru akan melaporkan hasil pelatihannya dan membagikan hasil pelatihan kepada guru yang lain. Pengawasan juga dilaksanakan di MAN bisa pengawasan dari kepala sekolah dan pengawasan dari pusat”.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Nurul Ulfatin Dan Teguh Triwiyanto, *Ibid*, H. 22.

<sup>17</sup> Drs. H. Nurhadi, MM, *Op.Cit*

<sup>18</sup> Dra. Dasawati, Guru Mata Pelajaran Biologi, 15 Juni 2017

Dari pernyataan tersebut penulis mendokumentasikan laporan pelatihan yang pernah dilakukan oleh ibu Dra. Dasawati. Berdasarkan data yang ada diatas, penulis menyimpulkan bahwa adanya pengawasan pengembangan pendidik yang dilakukan di MAN 1 Lampung Tengah. Terlihat dari data tersebut pengawasan yang dilakukan yaitu guru dituntut membuat laporan setelah selesai pelatihan dan membagikannya kepada guru lain. Pengawasan juga dilaksanakan oleh kepala sekolah dan pengawas pusat seperti dokumentasi diatas.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penelitian tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik di MAN 1 Lampung Tengah, baik melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Maka penulis simpulkan sebagai berikut :

##### 1. Perencanaan Pengembangan Pendidik

Perencanaan dilakukan kepada 45 pendidik yang telah lulus kualifikasi sebagai pendidik di MAN 1 Lampung Tengah dengan latar belakang S1 Jurusan keguruan, dari kemenag maupun diknas. Perencanaan pengembangan pendidik di MAN 1 Lampung Tengah telah terlaksana hal ini dikarenakan perencanaan pengembangan (studi lanjut, *Inservice Training*, Pemberdayaan MGMP, Pemberdayaan Organisasi Profesi, dan sertifikasi) yang sudah di terapkan.

##### 2. Pelaksanaan Pengembangan Pendidik

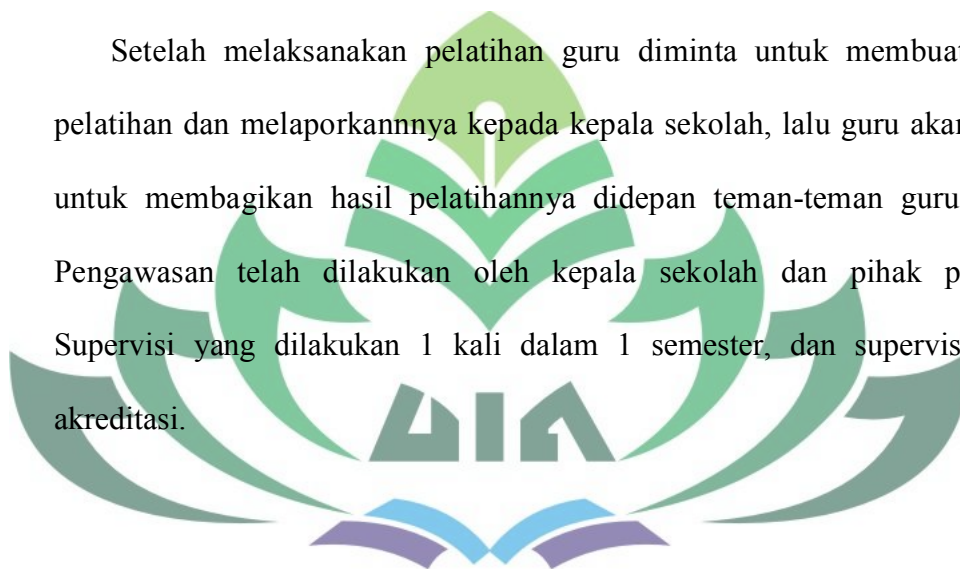
Pelaksanaan pengembangan pendidik meliputi pendidikan dan pelatihan. Pelaksanaan pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidik yang melakukan studi lanjut terdapat 10 pendidik, 9 dengan gelar S2, 1 pendidik dengan gelar S3. terdapat 43 pendidik yang lulus sertifikasi dan uji kompetensi dari 45 pendidik, madrasah melakukan kegiatan MGMP yang diikuti 47 KKM,



pendidik melaksanakan *Inservice Training* meliputi Workshop diikuti 25 pendidik, Diklat diikuti 45 pendidik, Pembina olimpiade oleh 5 pendidik, 3 pendidik meraih penghargaan tingkat nasional, 45 pendidik mengikuti seminar, 7 pendidik mengikuti BIMTEK, dan 45 pendidik tergabung dalam organisasi profesi.

### 3. Pengawasan pengembangan Pendidik

Setelah melaksanakan pelatihan guru diminta untuk membuat laporan pelatihan dan melaporkannya kepada kepala sekolah, lalu guru akan diminta untuk membagikan hasil pelatihannya didepan teman-teman guru lainnya. Pengawasan telah dilakukan oleh kepala sekolah dan pihak pengawas. Supervisi yang dilakukan 1 kali dalam 1 semester, dan supervisi assesor akreditasi.



## **B. SARAN**

Berdasarkan hasil dari kajian tentang manajemen pengembangan sumber daya pendidik MAN 1 Lampung Tengah, maka peneliti memberikan beberapa saran yaitu :

1. Manajemen pengembangan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi perlu ditingkatkan kembali melihat kurangnya data evaluasi pengembangan sumber daya pendidik.
2. Madrasah perlu membuat program pengembangan sumber daya pendidik untuk meningkatkan kompetensi yang erat kaitannya dengan peningkatan kemampuan dalam aktivitas belajar mengajar di MAN 1 Lampung Tengah.



## DAFTAR PUSTAKA

Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009)

Afifudin dan Beni Ahmad Saebeni, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Cet Ke 2*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012)

Ali Mudlofir, *Pendidik Profesional Konsep strategi dan Aplikasinya dalam Peningkatan Mutu Pendidik di Indonesia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2012)

Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015)

Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, Bumi Aksara, Jakarta, 2007

Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: PT Kumusdamoro Grafindo)

Depdiknas, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Pemerintah Provinsi Lampung: 2004)

Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005)

Imam Bukhori, *Shohih Bukhori*, Juz I, (Bairut: Daar Al Kutub, 2008)

Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional (Pedoman Kinerja, Kualifikasi, & Kompetensi Guru)*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013)

Joko Subagyo, *Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2011)

Kadarman dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: PT Prenhallindo, 2001)

Kornelius, A. Margono, Hartutiningsih, *eJournal Administrative Reform, Volume 2, Nomor 3, 2014: 1811-1823*

Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktek*, (Bandung: Alfabeta, 2014)

Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Ramaja Rosdakarya, 2007)

Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002)

Martinis Yamin, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, (Jakarta: Gaung Persada Pers, 2003)

Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Peserta, 2016)

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2007)

Syafruddin Nurdin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta Selatan: Ciputan Pers, 2002)

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002)

Taufiqurrokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu

politik, 2016)

Prim Masrokah Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013)

Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2011)

UU RI, *No 20 Tahun 2003 Sisdiknas*, (Bandung: Fokusmedia, 2013)

Wirawan, *Evaluasi Teori, Model, Standar, Model, Aplikasi, dan Profesi*, ( Jakarta : Rajawali Pers, 2012 )



Lampiran 1. Kisi-kisi Penelitian

**KISI-KISI INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA PENELITIAN MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER  
DAYA PENDIDIK DI MAN 1 LAMPUNG TENGAH**

No	Fokus Penelitian	Aspek/indikator	Kegiatan	Teknik	Sumber Data
1.	Manajemen pengembangan sumber daya pendidik.	1) Perencanaan Pengembangan (studi lanjut, pemberdayaan MGMP, <i>inservice training</i> , pengembangan organisasi profesi, sertifikasi) pendidik  2) Pelaksanaan Pengembangan  3) Pengawasan/Evaluasi Pelatihan	1) Penentuan tujuan kebijakan, penyusunan program.  2) Mengikuti pendidikan lanjut, mengikuti sertifikasi dan uji kompetensi, melaksanakan kegiatan <i>Intervice training</i> , mengikuti MGMP Training  3) Pembuatan laporan pelatihan, Supervisi kepala sekolah, supervisi pengawas.	Wawancara  Observasi  Dokumentasi	Kepala Madrasah, Guru-Guru, Komite sekolah.  Kegiatan pendidikan yang dilakukan pendidik MAN 1 Lampung Tengah.  Data pendidik MAN 1 Lampung Tengah.  Pelatihan yang dilakukan di MAN 1 Lampung Tengah, beserta jadwal dan kegiatannya/ daftar hadir kegiatan.  Data hasil pelatihan yang dilakukan pendidik MAN 1 Lampung Tengah.

Lampiran 2. Pedoman Wawancara

**DAFTAR PERTANYAAN  
WAWANCARA MENDALAM**

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK  
DI MAN 1 LAMPUNG TENGAH**

Sub Fokus	Aspek/Indikator	Pertanyaan peneliti	Informan
Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik	1. Pendidikan 2. Pelatihan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bagaimana manajemen (perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi) pengembangan sumber daya pendidik di MAN 1 Lampung Tengah?</li><li>2. Bagaimana madrasah melakukan pengembangan (studi lanjut, inservice training, pengembangan MGMP, pengembangan organisasi profesi, sertifikasi) pendidik ?</li><li>3. Bagaimana madrasah mengembangkan pendidik ?</li><li>4. Pelatihan apa saja yang dilaksanakan oleh pendidik ?</li><li>5. Rapat/monitoring/evaluasi yang dilaksanakan di MAN 1 Lampung Tengah terkait pendidikan dan pelatihan sumber daya pendidik ?</li></ol>	Kepala madrasah, Komite, Pendidik,.

### Lampiran 3. Daftar Obsevasi

#### Daftar Observasi

Tanggal Pengamat : 5 juni - 5 juli 2017

Tempat : MAN 1 Lampung Tengah

Ruang/Waktu : 08.00 Wib- selesai

Setting dan Peristiwa yang diamati :

No.	Ragam Situasi yang diamati	Keterangan
1.	Pengembangan Pendidik di MAN 1 Lampung Tengah	Kegiatan yang perlu dan penting agar diambil foto/gambarnya
2.	Kegiatan Pelatihan yang dilakukan di MAN 1 Lampung Tengah a. Kegiatan Pelatihan b. Jadwal Pelatihan c. Jumlah peserta pelatihan	Jika ada kegiatan yang terlewat diganti dengan wawancara
3.	Pengawasan/evaluasi yang dilaksanakan di MAN 1 Lampung Tengah	



#### Lampiran 4. Daftar Dokumen

#### Daftar Dokumen

Dokumen : Data guru, dokumentasi pelatihan

Waktu : 5 juni – 5 juli 2017

No	Jenis Dokumen
1.	Data Pendidik (tingkat pendidikan, pengalaman, tugas, dsb)
2.	Pelaksanaan pelatihan
3.	Dokumen hasil pelatihan
4.	Kegiatan pengawasan yang dilakukan



## Lampiran 5. Transkrip Wawancara

### Transkrip Wawancara dengan Kepala Madrasah

Informan : Drs. H. AR. Aminullah, MM  
Hari/tanggal : Rabu, 7 juli 2017  
Tempat : Ruang TU  
Waktu : 20 menit

1. Apakah terdapat kegiatan manajemen pengembangan di MAN 1 Lampung Tengah?
2. Bagaimana Manajemen Pengembangan (studi lanjut, inservice training, pengembangan MGMP, pengembangan organisasi profesi, dan sertifikasi) Sumber Daya Pendidik MAN 1 Lampung Tengah?
3. Bagaimana perencanaan pengembangan yang dilakukan MAN 1 Lampung Tengah?
4. Apakah madrasah mendukung kegiatan pelatihan pengembangan pendidik
5. Bagaimana pelaksanaan pengembangan pendidik di MAN 1 Lampung Tengah?
6. Berapa banyak pendidik yang melakukan pendidikan lanjut?
7. Berapa banyak pendidik yang mengikuti sertifikasi?
8. Apakah pendidik di MAN 1 Lampung Tengah melakukan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran)
9. Bagaimana kegiatan pengawasan yang dilakukan MAN 1 Lampung Tengah?

Lampiran 6. Transkrip Wawancara

Transkrip Wawancara dengan Pendidik/ Guru

Informan :

Hari/tanggal :

1. Apakah ada perencanaan pengembangan pendidik/guru?

---

2. Apakah bapak/ibu melakukan pengembangan seperti pendidikan dan pelatihan ?

---

3. Apakah madrasah mendorong/memotivasi untuk mengikuti pelatihan-pelatihan?

---

4. Apakah pendidikan terakhir bapak/ibu? dan apakah bapak/ibu melakukan studi lanjut?

---

5. Apakah bapak/ibu melakukan *inservice training*?

---

6. Kegiatan *inservice training* apa saja yang dilakukan?

---

7. Apakah madrasah melakukan pengembangan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran)?

---

8. Apakah bapak/ibu tergabung dalam organisasi profesi guru/pendidik?

---

9. Apakah bapak/ibu telah mengikuti dan lulus sertifikasi dan uji kompetensi?

---

10. Bagaimana pengawasan/evaluasi yang dilakukan madrasah terkait pengembangan pendidik?

---

## Lampiran 7. Transkrip Wawancara

### Transkrip Wawancara dengan Komite

Informan : Khairul Anwar, S.Pd.I  
Hari/tanggal : Senin 12 Juni 2017  
Tempat : Ruang Multimedia  
Waktu : ± 15 menit

1. Apakah MAN 1 Lampung Tengah melakukan pengembangan untuk guru/pendidik?
2. Siapa yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pengembangan pendidik/guru MAN 1 Lampung Tengah?
3. Apakah komite ikut terlibat dalam perencanaan pengembangan pendidik MAN 1 Lampung Tengah?
4. Bagaimana pelaksanaan pengembangan di MAN 1 Lampung Tengah?
5. Bagaimana pengawasan/evaluasi yang dilakukan MAN 1 Lampung Tengah?

## MAN 1 Lampung Tengah



### 1. Proses Penelitian





## 2. Dokumentasi pelatihan POP Bimbingan Konseling



PROGRAM Bimbingan dan Konseling	
1. TUJUAN	...
2. KOMPONEN	...
3. PELAKSANA	...
4. PENYAJI	...
5. METODE	...
6. WAKTU	...
7. LOKASI	...
8. PENYAJI	...
9. PENYAJI	...
10. PENYAJI	...



## 3. Dokumentasi Daftar Hadir MGMP

No	NAMA	NAMA BERTANDA	TANDA TANGAN
1	...	...	...
2	...	...	...
3	...	...	...
4	...	...	...
5	...	...	...
6	...	...	...
7	...	...	...
8	...	...	...
9	...	...	...
10	...	...	...
11	...	...	...
12	...	...	...
13	...	...	...
14	...	...	...
15	...	...	...
16	...	...	...
17	...	...	...
18	...	...	...
19	...	...	...
20	...	...	...
21	...	...	...
22	...	...	...
23	...	...	...
24	...	...	...
25	...	...	...
26	...	...	...
27	...	...	...
28	...	...	...
29	...	...	...
30	...	...	...
31	...	...	...
32	...	...	...
33	...	...	...
34	...	...	...
35	...	...	...
36	...	...	...
37	...	...	...
38	...	...	...
39	...	...	...
40	...	...	...
41	...	...	...
42	...	...	...
43	...	...	...
44	...	...	...
45	...	...	...
46	...	...	...
47	...	...	...
48	...	...	...
49	...	...	...
50	...	...	...

No	NAMA	NAMA BERTANDA	TANDA TANGAN
1	...	...	...
2	...	...	...
3	...	...	...
4	...	...	...
5	...	...	...
6	...	...	...
7	...	...	...
8	...	...	...
9	...	...	...
10	...	...	...
11	...	...	...
12	...	...	...
13	...	...	...
14	...	...	...
15	...	...	...
16	...	...	...
17	...	...	...
18	...	...	...
19	...	...	...
20	...	...	...
21	...	...	...
22	...	...	...
23	...	...	...
24	...	...	...
25	...	...	...
26	...	...	...
27	...	...	...
28	...	...	...
29	...	...	...
30	...	...	...

#### 4. Penilaian oleh Tim Assessor Akreditasi



#### 5. Laporan Pelatihan Guru

