

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN TENAGA PENDIDIK
DI RA AS SHOLEH GUMILIR CILACAP**



TESIS

**Disusun dan diajukan Kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Sebagian Syarat Menyelesaikan
Studi S2 Program Magister Pendidikan (M.Pd)**

Di susun Oleh :

IAIN PURWOKERTO

**SULASTRI
NIM. 1717651019**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
2020**



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : www.iainpurwokerto.ac.id, E-mail : pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nomor: 009 /In.17/D.Ps/PP.009/1/2020

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Sulastri
NIM : 1717651019
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di RA As Sholeh
Gumilir Cilacap

Telah disidangkan pada tanggal 15 Januari 2020 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 28 Januari 2020



Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.

NIP. 19681008 199403 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 33126 Telp: 0281-635624, 628250 Fax: 0281-636553
Website: ppst.iainpurwokerto.ac.id E-mail: ppst@iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Nama : Sulastri
NIM : 1717651019
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di RA As
Sholeh Gumilir Cilacap

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Ketua Sidang/ Penguji		28/1-2020
2	Dr. H. Syufa'at, M.Ag. NIP. 19630910 199203 1 005 Sekretaris/ Penguji		28/1-2020
3	Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd. NIP. 19720420 200312 1 001 Pembimbing/ Penguji		28/1-2020
4	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd. NIP. 19961222 199103 1 002 Penguji Utama		28/1-2020
5	Dr. M. Misbah, M.Ag. NIP. 19741116 200312 1 001 Penguji Utama		28/1-2020

Purwokerto, 28 Januari 2020
Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. H. Rohmat, M. Ag., M.Pd.
NIP. 19720420 200312 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Nota Ujian Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto
Di
Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, memeriksa, mengadakan koreksi dan perbaikan seperlunya, maka bersama ini kami sampaikan naskah tesis saudara:

Nama : Sulastris
NIM : 1717651019
Angkatan : 2017
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di
RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

Dengan ini kami mohon agar tesis saudara tersebut diatas, dilakukan ujian tesis.

Atas perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 28 Januari 2020
Pembimbing


Dr. H. Rohmat, M. Ag., M.Pd.
NIP. 19720420 200312 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya:

Nama : Sulastri
NIM : 1717651019
Jenjang : S-2
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa Naskah Tesis berjudul "**Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap**" ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam tesis ini, dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tesis dan gelar akademik yang saya peroleh.

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

Purwokerto, 28 Januari 2020

Saya yang menyatakan,



Sulastri
NIM. 1717651019

MANAJEMEN PENGEMBANGAN TENAGA PENDIDIK DI RA AS SHOLEH GUMILIR CILACAP

Sulastri

NIM. 1717651019

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto

ABSTRAK

Mencetak generasi bangsa yang berkualitas dan bermartabat adalah tugas dan tanggung jawab seorang tenaga pendidik. Agar anak didiknya menjadi berkualitas dan dapat meneruskan cita-cita bangsa ini maka tenaga pendidiknya juga harus berkualitas, maka diperlukan manajemen pengembangan tenaga pendidik yang baik. Karena dengan manajemen pengembangan tenaga pendidik yang baik, akan mampu meningkatkan mutu pendidikan. Dengan meningkatkan profesionalitas tenaga pendidik, maka akan menciptakan generasi penerus yang berkualitas. Oleh sebab itu, suatu lembaga pendidikan harus melaksanakan manajemen pengembangan tenaga pendidik dengan baik agar lembaganya lebih berkualitas dan bermutu. Maka di perlukan bentuk pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik yang sesuai dengan tingkatan jenjang pendidikan atau sesuai dengan kebutuhan lembaganya. Karena pengembangan tenaga pendidik dari suatu lembaga akan berbeda satu sama lainnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang bagaimana manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap. Penelitian ini mengambil subjek Ketua Yayasan Al Barokah, Kepala RA dan Tenaga Pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap yang berjumlah 11 orang. Sedangkan objek penelitian yang dikaji adalah manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap. Sedangkan metode pengumpulan datanya yaitu observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi. Untuk analisis datanya peneliti menggunakan reduksi data, penyajian data dan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap ini menggunakan bentuk pelatihan dan pengembangan, yaitu: 1. *On the Job Training* yang meliputi kegiatan rotasi jabatan, pelatihan, pemagangan, coaching dan penugasan sementara. 2. *On the Job Training* meliputi kegiatan kursus, workshop dan seminar. Dengan menggunakan bentuk pelatihan dan pengembangan ini, diharapkan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap ini dapat meningkatkan kompetensi dan keprofesionalitasnya dalam segala bidang, karena pengembangan yang dilakukan di RA As Sholeh dilakukan secara terus menerus.

Kata Kunci : *Manajemen, Manajemen Tenaga Pendidik, Pengembangan Tenaga Pendidik.*

MANAGEMENT OF EDUCATION DEVELOPMENT IN RA AS SHOLEH GUMILIR CILACAP

Sulastri

NIM 1717651019

Islamic Education Management Study Program

Postgraduate of the State Islamic Institute of Religion (IAIN) Purwokerto

ABSTRACT

Creating a quality and dignified generation of the nation is the duty and responsibility of an educator. In order for their students to be of good quality and be able to continue the aspirations of this nation, the educators must also be of good quality, so a good management development of educators is needed. Because with a good management development of teaching staff, will be able to improve the quality of education. By increasing the professionalism of educators, it will create a next generation of quality. Therefore, an educational institution must implement the management development of educators well so that the institution is more qualified and qualified. So it takes the form of training and development of educators in accordance with the level of education or in accordance with the needs of the institution. Because the development of teaching staff from an institution will be different from each other.

This study aims to describe how the management development of teaching staff at RA As Sholeh Gumilir Cilacap. This study takes the subject of the Chairperson of the Al Barokah Foundation, RA Head and RA Educator As Sholeh Gumilir Cilacap, totaling 11 people. While the object of research studied was the management of the development of teaching staff in RA As Sholeh Gumilir Cilacap. While the data collection methods are observation, interview, documentation and triangulation. For data analysis researchers used data reduction, data presentation and conclusions.

The results showed that the management of the development of educators at RA As Sholeh Gumilir Cilacap used a form of training and development, namely: 1. On the Job Training which includes job rotation activities, training, apprenticeship, choaching and temporary assignments. 2. On the Job Training includes course activities, workshops and seminars. By using this form of training and development, it is hoped that the teaching staff at RA As Sholeh Gumilir Cilacap can improve their competence and professionalism in all fields, because the development carried out in RA As Sholeh carried out continuously.

Keywords: Management, Management of Educators, Development of Educators.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah Sistem Transliterasi Arab Latin Berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P&K RI no. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	-	tidak dilambangkan
ب	bā,	b	-
ت	tā,	t	-
ث	śā,	ś	s (dengan titik di atasnya)
ج	Jīm	j	-
ح	hā,	ḥ	(dengan titik di bawahnya)
خ	khā,	kh	-
د	dal	d	-
ذ	żal	ż	z (dengan titik di atasnya)
ر	rā,	r	-
ز	zai	z	-
س	sīn	s	-
ش	syīn	sy	-
ص	şād	ş	s (dengan titik di bawahnya)
ض	dād	ḍ	d (dengan titik di bawahnya)
ط	ṭā,	ṭ	t (dengan titik di bawahnya)
ظ	zā,	ẓ	z (dengan titik di bawahnya)
ع	‘ain	‘	koma terbalik (di atas)
غ	gain	g	-

فَا	fā`	f	-
قَا	qāf	q	-
كَا	kāf	k	-
لَا	lām	l	-
مَا	mām	m	-
نَا	nūn	n	-
وَا	wāwu	w	-
هَا	hā`	h	-
ءَا	hamzah	'	apostrof, tetapi lambang ini tidak dipergunakan untuk hamzah di awal kata
يَا	yā`	y	-

II. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap.

Contoh: أحمدية ditulis *Ahmadiyyah*.

III. Tā` marbūtah di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat*, dan sebagainya.

Contoh: جماعة ditulis *jamā`ah*.

2. Bila dihidupkan ditulis *t*

Contoh: كرامة الأولياء ditulis *karāmatul-auliya`*.

IV. Vokal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*.

V. Vokal Panjang

A panjang ditulis ā, i panjang ditulis ī, dan u panjang ditulis ū, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

VI. Vokal Rangkap

Fathah + yā` tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai*, ditulis dan fathah + wāwu mati ditulis *au*.

VII. Vokal-Vokal Pendek yang Berurutan dalam satu kata Dipisahkan dengan apostrof (')

Contoh : **أَنْتُمْ** ditulis *a'antum*.
مُؤَنَّث ditulis *mu'annaś*.

VIII. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis *al-*

Contoh: **الْقُرْآن** ditulis *Al-Qur'ān*.

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, huruf 1 diganti dengan huruf syamsiyyah yang mengikutinya.

Contoh: **الشَّيْعة** ditulis *asy-Syī'ah*.

IX. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD.

X. Kata dalam Rangkaian Frasa atau Kalimat

1. Ditulis kata per kata, atau
2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.

Contoh: **شَيْخُ الْإِسْلَام** ditulis *Syaikh al-Islām* atau *Syaikhul-Islām*.

MOTTO

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ (مجاد له ٥٨ : ١١)

Artinya : “Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.”¹



¹ Kementerian Agama RI, *Al qur'an terjemah*, (Bandung:Cordoba, 2016), 543.

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan untuk ibu penulis tercinta, Ibu Sumarni yang senantiasa penulis harapkan do'a dan keridloannya dan keluarga besar penulis yang selalu mendukung penulis, baik secara moril maupun materiil. Adikku tersayang beserta suaminya yang selalu bersama, baik suka maupun duka dalam berproses menuntut ilmu di IAIN Purwokerto dan berproses menyelesaikan tesis ini. Teman-teman seperjuangan MPI A angkatan 2017. Serta teman-teman di RA Masyithoh Mertasinga Cilacap Utara dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Semoga karya sederhana ini mampu membanggakan bagi keluarga dan bagi teman-teman di RA Masyithoh Mertasinga Cilacap Utara yang selalu berjuang bersama demi memajukan RA Masyithoh Mertasinga Cilacap Utara agar lebih baik dan bermutu. Dan semoga Allah SWT selalu meridloi setiap langkah kita. Dan karena bersama kalianlah penulis dapat menyelesaikan karya sederhana ini.



IAIN PURWOKERTO

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“MANAJEMEN PENGEMBANGAN TENAGA PENDIDIK DI RA AS SHOLEH GUMILIR CILACAP”** sebagai perwujudan Tri Dharma Perguruan Tinggi salah satunya yaitu melaksanakan penelitian.

Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatnya yang telah membawa petunjuk kebenaran kepada seluruh umat manusia yaitu Ad-Dinul Islam yang kita harapkan syafa'atnya di dunia dan di akherat.

Dengan selesainya tesis ini, tidak lepas dari bantuan berbagai pihak dan saya hanya dapat mengucapkan terima kasih atas berbagai pengorbanan, motivasi dan pengarahannya kepada:

1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag., Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
3. Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto sekaligus dosen pembimbing dalam menyelesaikan tesis ini. Terimakasih atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran, serta arahan, motivasi dan koreksinya hingga tesis ini selesai.
4. Segenap dosen dan staf administrasi Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
5. Seluruh *Civitas* akademika Institut Agama Islam Negeri IAIN Purwokerto.
6. Ketua Yayasan RA As Sholeh Gumilir Cilacap, atas ijin dan bantuannya dari awal hingga akhir hingga tesis ini selesai.

7. Kepala RA As Sholeh Gumilir Cilacap Ibu Mu'alimah, S.Pd yang telah mengizinkan dan membantu peneliti sampai tesis ini selesai.
8. Segenap Tenaga Pendidik beserta staf administrasi RA As Sholeh Gumilir Cilacap yang telah membantu penelitian tesis ini.
9. Ibunda Sumarni tercinta yang selalu memberi kekuatan do'a, kasih sayang, cinta, pengorbanan dan motivasi yang terus terucap dan terus mengalir.
10. Keluarga besar penulis yang selalu memberikan bantuan kepada penulis baik moril maupun materiil.
11. Buat adikku tersayang beserta suaminya yang selalu bersama dalam suka dan duka mulai dari proses awal kuliah sampai tesis ini selesai.
12. Kepala RA Masyithoh Mertasinga Cilacap beserta Tenaga Pendidik dan staf yang selalu mendukung dan membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
13. Segenap Pengurus RA Masyithoh Mertasinga Cilacap yang selalu memberikan motivasi terhadap penulis.
14. Teman-teman Pascasarjana MPI A Angkatan 2017, yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, terimakasih telah berproses bersama dalam menuntut ilmu. Sukses selalu buat kita semua. Aamiin
15. Dan semua pihak yang terkait dalam penyusunan tesis, terimakasih atas do'a dan dukungannya selama ini.

Tiada yang dapat penulis berikan untuk menyampaikan rasa terima kasih melainkan hanya doa, semoga amal baik dari semua pihak tercatat sebagai amal ibadah yang diridhoi Allah SWT, dan mendapat pahala, Aamiin.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itulah kritik dan saran yang bersifat membangun selalu penulis harapkan dari pembaca guna kesempurnaan tesis ini. Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi penulis dan pembaca. Aamiin.

Purwokerto, 28 Januari 2020



Sulastri
NIM. 1717651019

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
TRANSLITERASI	viii
MOTTO	xi
PERSEMBAHAN	xii
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR BAGAN	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Dan Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan.....	10
BAB II MANAJEMEN PENGEMBANGAN TENAGA PENDIDIK	
A. Manajemen	
1. Pengertian Manajemen.....	13
2. Fungsi Manajemen.....	19
3. Prinsip Manajemen.....	32
B. Manajemen Tenaga Pendidik.....	34

C. Pengembangan Tenaga Pendidik	
1. Pengertian Tenaga Pendidik.....	35
2. Pengertian Pengembangan Tenaga Pendidik.....	39
3. Faktor-faktor pengembangan tenaga pendidik.....	40
4. Tujuan Pengembangan Tenaga Pendidik.....	41
5. Manfaat Pengembangan Tenaga Pendidik.....	43
6. Jenis-jenis Pengembangan Tenaga Pendidik.....	44
7. Bentuk Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidik.....	45
D. Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik Di Raudhatul Athfal	
1. Sasaran Pengembangan Tenaga Pendidik di Raudhatul Athfal.....	56
2. Strategi Kepala Raudhatul Athfal (RA) dalam Mengembangkan Tenaga Pendidik.....	56
3. Langkah-Langkah Kepala Raudhatul Athfal (RA) Dalam Mengembangkan Tenaga Pendidik.....	64
E. Hasil Penelitian yang Relevan.....	67
F. Kerangka Berfikir.....	69
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian.....	73
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	74
C. Data dan Sumber Data.....	74
D. Teknik Pengumpulan Data.....	76
E. Teknik Analisis Data.....	78
F. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	80
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
A. Deskripsi Wilayah Penelitian	
1. Sejarah Singkat Berdirinya RA As Sholeh Gumilir Cilacap.....	83

2. Identitas RA As Sholeh Gumilir Cilacap.....	85
3. Visi, Misi, dan Tujuan.....	86
4. Struktur Organisasi Lembaga.....	86
5. Sarana dan Prasarana.....	87
6. Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	88
7. Anak Didik RA As Sholeh Gumilir Cilacap.....	89
B. Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.....	89
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Tenaga Pendidik.....	107
BAB V SIMPULAN	
A. Simpulan.....	113
B. Implikasi.....	114
C. Saran.....	115
D. Penutup.....	116

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Observasi, Wawancara dan Dokumentasi

Lampiran 2 Jadwal Wawancara

Lampiran 3 Hasil Wawancara

Lampiran 4 Dokumen Pendukung (Foto dan Dokumen)

Lampiran 5 Surat Keterangan Telah melaksanakan Penelitian

Lampiran 6 Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Ruang Lingkup Fungsi Manajemen.....	16
Tabel 2 Pendapat Para Ahli Tentang Fungsi-Fungsi Manajemen.....	20
Tabel 3 Prinsip Pokok Dalam Manajemen.....	33



DAFTAR BAGAN

Bagan 1 Kerangka Berfikir.....	71
--------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Jadwal Wawancara

Lampiran 3 Hasil Wawancara

Lampiran 4 Dokumen Pendukung (Foto dan Dokumen)

Lampiran 5 Surat Izin Penelitian dan Surat Keterangan Telah melaksanakan
Penelitian

Lampiran 6 Daftar Riwayat Hidup



IAIN PURWOKERTO

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekarang ini banyak orang tua yang memilih menyekolahkan putra putrinya di lembaga pendidikan islam mulai dari pendidikan anak usia dini sampai ke perguruan tinggi untuk membekali mereka akhlak yang mulia sehingga tidak terbawa arus degradasi moral yang kian memprihatinkan. Orang tua berharap dengan bekal pendidikan agama yang baik, baik pula akhlaknya.

Pendidikan merupakan hal yang wajib untuk setiap manusia, hal tersebut juga dijelaskan dalam pembukaan UUD 1945, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Selain itu pendidikan juga menjadi pilar utama dalam pembangunan bangsa dan negara. Di Indonesia sendiri terdapat jalur pendidikan yang sudah tercantum dalam UU Nomer 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 7, yang dimaksud dengan jalur pendidikan adalah wahana yang dilalui peserta didik untuk mengembangkan potensi diri dalam suatu proses pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Sedangkan macam-macam jalur pendidikan di Indonesia tercantum pada pasal 13 ayat 1 tertera bahwa jalur pendidikan di Indonesia terdiri dari 3 (tiga) macam, yang pertama yaitu pendidikan formal, jalur pendidikan kedua adalah pendidikan nonformal dan jalur yang ketiga ialah pendidikan informal.

Jalur formal terdiri dari Raudhatul Athfal (RA) dan Taman Kanak-Kanak (TK), pendidikan dasar (contohnya : MI, SD, MTS, SMP), pendidikan menengah (contohnya : MA, MAK. SMA, SMK) dan pendidikan tinggi (contohnya : Diploma, Sarjana, Magister, Spesialis. Doktor). Jalur nonformal contohnya Kelompok Bermain (KB) , Taman Penitipan Anak (TPA), Lembaga Kursus dan Lembaga Pelatihan, Kelompok Belajar, Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat, Majelis Ta'lim. Jalur informal contohnya PAUD yang di selenggarakan keluarga atau lingkungan. Pendidikan ini dilakukan oleh

keluarga untuk membentuk watak, kebiasaan dan perilaku anak di masa depan nantinya.

Dari ketiga jalur pendidikan tersebut di atas, maka semua jalur pendidikan tersebut membutuhkan tenaga pendidik yang baik karena Tenaga Pendidik sebagai ujung tombak dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, baik melalui berbagai jenis, jalur dan jenjang pendidikan. Sedangkan anak didik adalah anggota masyarakat yang akan masuk ke dalam dunia pendidikan dan akan dikembalikan kepada masyarakatnya. Sekolah membekali anak didik dengan ilmu pengetahuan, nilai-nilai agama dan nilai-nilai kehidupan, serta keterampilan dari sekolah. Dalam masyarakat, anak didik diharapkan pada tingkat minimal mereka dapat membantu dirinya sendiri dan selebihnya diharapkan dapat membantu orang lain, memberikan kontribusi bagi masyarakatnya dan mampu menjadi ujung tombak bagi komunitas atau kelompoknya bahkan negara. Proses pembekalan komponen-komponen untuk hidup tersebut menjadi tugas tenaga pendidik sebagai tulang punggung di sekolah. Untuk mencapai pada tingkat tersebut, sebuah proses pembekalan tersebut juga memerlukan figur tenaga pendidik yang baik. Baik dalam bidang pengetahuan tentang keguruan dan substansi pelajaran, *the art or teaching, character*, sikap serta mampu mengikuti setiap perubahan yang berlangsung dalam dunia pendidikan.

Di samping tenaga pendidik yang menjadi ujung tombak sekolah, lembaga pendidikan kini juga diharapkan bersikap lebih berorientasi pada kebutuhan masyarakat sebagai pelanggannya tak terkecuali di lembaga Pendidikan Anak Usia Dini. Hal ini karena pendidikan berperan membantu manusia untuk memahami rahasia dan cara hidup dibalik kehidupan. Dengan pemahaman tersebut, manusia di didik untuk dapat memahami arti, hakikat, dan tujuan hidup dengan benar.²

Hal inilah yang menjadikan dunia Pendidikan merupakan hal yang menarik untuk di teliti karena di era pembangunan sekarang ini peranan

² Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 12.

lembaga pendidikan semakin dituntut memberikan manajemen dan layanan yang profesional kepada masyarakat. Hal ini dikarenakan semakin meningkatnya minat dan kebutuhan masyarakat melanjutkan studi. Masyarakat sebagai konsumen lembaga pendidikan saat ini lebih kritis dan realistis dalam memilih lembaga pendidikan. Mereka lebih memilih lembaga pendidikan yang dirasa mengikuti jaman atau modern dengan pelayanan yang prima. Serta dengan melihat prestasi-prestasi yang di dapat dari lembaga tersebut, baik itu prestasi anak didik maupun prestasi tenaga pendidiknya. Karena dengan prestasi yang baik juga bisa menjadi pertimbangan bagi masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di lembaga tersebut.

Karena peran pendidik diharapkan dapat memberikan kontribusi bekal nilai moral dan spiritual bagi para siswa. Sehingga mereka di sekolah di samping berwawasan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bidang keilmuan mereka juga diharapkan mempunyai pengetahuan dan kepribadian moral agama yang kuat. Tujuan seperti inilah yang diharapkan dapat terwujud sebagaimana termaktub dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN), BAB II Dasar, Fungsi dan Tujuan, Pasal 3 yaitu :

“Pendidikan Nasional adalah berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang 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”.³

Dengan demikian salah satu bidang penting dalam manajemen pendidikan untuk mewujudkan hal tersebut di atas adalah berkaitan dengan tenaga pendidik yang terlibat dalam proses pendidikan. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan dengan organisasi lainnya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Sergioivanni, et.al, yang menyatakan bahwa :

³ Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, 20 tahun 2003, *BAB II Dasar, Fungsi, dan Tujuan, Pasal 3.*

“Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their product are human and their processes require the socializing of human”.⁴

Peran tenaga pendidik yang perlu lebih di tonjolkan dalam kegiatan pengembangan pembelajaran dilembaga pendidikan yaitu sebagai fasilitator. Hal ini dimaksudkan agar lembaga pendidikan dan tenaga pendidik sebagai fasilitator dapat memprioritaskan kebutuhan masyarakat di masing-masing lingkungan sekolah. Karena setiap masyarakat atau setiap lingkungan yang berbeda biasanya berbeda pula kebutuhan masyarakatnya. Untuk itu suatu sekolah perlu meningkatkan mutunya agar mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya. Dengan demikian pengembangan tenaga pendidik sangatlah penting untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Pengembangan tenaga pendidik ini melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Pengembangan tenaga pendidik menurut Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Guru dan Dosen pasal 32 ayat 2 di jelaskan bahwa : Pembinaan dan Pengembangan Profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional.⁵ Pengembangan tenaga pendidik ini dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja serta memperbaiki kepuasan kerja.

Dengan meningkatkan mutu sekolah inilah sekolah akan mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya. Karena jika suatu sekolah kurang atau bahkan tidak ada usaha untuk meningkatkan mutu sekolahnya maka biasanya sekolah tersebut lambat laun peminatnya akan semakin menurun karena kurang atau tidak mampu bersaing dengan sekolah lain dan akibat yang lebih fatal lagi adalah sekolah tersebut bisa mengalami gulung tikar. Maka dari itu salah satu faktor yang mempengaruhi mutu sekolah adalah tenaga

⁴ Thomas J Sergiovanni, *“Leadership and Exellent Scholling”*. Educational Leadership, February 1984, Vol. 41 No. 5

⁵ Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen (Bandung: Citra Umbara, 2006), 21.

pendidikannya. Dengan pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini adalah pendidik sangatlah di perlukan, hal ini karena pendidikan sangatlah penting, karena kemajuan suatu bangsa salah satunya bisa di lihat dari kemajuan pendidikannya.

Sumber daya manusia ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang di berikan oleh para pekerja dalam organisasi kearah pencapaian tujuan organisasi. Dibentuknya satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.⁶

Tenaga pendidik merupakan salah satu komponen sumber daya manusia dalam bidang pendidikan, oleh karena itu pengembangan tenaga pendidik perlu dilaksanakan secara terus menerus melalui kegiatan pengembangan diri, publikasi ilmiah, maupun karya inovatif, agar tenaga pendidik dapat selalu menjaga dan meningkatkan profesionalitasnya. Karena tenaga pendidik yang profesional akan mampu untuk melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu. Sedangkan pembelajaran yang bermutu diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pemahaman peserta didik. Dasar pengembangan keprofesian berkelanjutan ini tercantum dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) no. 38 tahun 2018 BAB I ayat 1 : Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru yang selanjutnya disebut PKB Guru adalah pengembangan kompetensi bagi guru sesuai dengan kebutuhan dan dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan.⁷

Perkembangan kebutuhan masyarakat atas sumber daya manusia yang berkualitas khususnya dalam dunia pendidikan secara perlahan namun pasti semakin meningkat dari tahun ke tahun. Sejalan dengan hal tersebut maka pembenahan pendidikan haruslah dilakukan. Berbicara masalah sumber daya manusia, sebenarnya dapat kita lihat dari dua aspek, yakni kualitas dan

⁶ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1996),

⁷ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 38 tahun 2018.

kuantitas. Pendidikan sendiri adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengemban potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.⁸

Sedangkan kesadaran untuk menghadirkan tenaga pendidik yang profesional sebagai sumber daya utama mencerdaskan bangsa, perlu untuk mendapat skala prioritas. Di dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen BAB I disebutkan bahwa:

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.⁹

Karena tenaga pendidik merupakan sumber daya yang aktif, sedangkan unsur-unsur yang lain merupakan unsur pasif yang bisa di ubah oleh kreatifitas manusia. Oleh karena itu pengelolaan tenaga pendidik yang berkualitas diharapkan dapat mengoptimalkan potensi-potensi yang dimiliki agar mampu mendukung terbentuknya pendidikan yang berkualitas.¹⁰ Dalam hal ini masalah tenaga pendidik menjadi titik penting untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dalam dunia pendidikan.

Pengelolaan lembaga pendidikan di abad ini, harus menjadikan mutu sebagai orientasi utama. Bukan semata-mata karena uang dan yang penting lembaga pendidikan yang dikelola berjalan. Sehingga mendapat predikat sebagai lembaga yang *la yamutu wala yahya*, mati segan hidup tak mau. Pemerintah perlu terus mengkaji kebijakan-kebijakan tentang tenaga pendidik sebagai upaya untuk terus meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga pendidik. Karena upaya melalui penjaminan mutu tenaga pendidik sudah

⁸ Undang-undang R.I No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas & Peraturan Pemerintah R.I No. 47 Tahun 2008 (Bandung: Citra Umbara, 2006), 72.

⁹ Undang-Undang No. 14 Tahun 2005..., 2.

¹⁰ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), 5.

menjadi keharusan bagi pemerintah. Maka masih menjadi tugas berat pemerintah berkaitan dengan kuantitas tenaga pendidik, dimana pemerataan tenaga pendidik masih terdapat perbedaan yang cukup jelas. Di suatu daerah terlihat sudah memenuhi jumlah kuantitas bahkan lebih, tetapi di daerah lain masih belum memenuhi standar minimal dari sisi jumlah. Sedangkan tuntutan kualitas juga menjadi tugas yang sama beratnya dengan kuantitas. Proses profesionalisasi kearah profesi yang professional perlu dipersiapkan melalui skematik yang jelas, tegas, terarah dan memiliki visi kedepan yang baik. Proses ini juga banyak mengalami hambatan, karena untuk mencapai predikat profesional atau sertifikasi, tenaga pendidik harus memiliki ijazah S1. Padahal masih banyak tenaga pendidik Anak Usia Dini baik di RA/TK maupun KB belum memiliki kualifikasi S1, alasan utama untuk hal ini biasanya karena terbentur biaya, karena biasanya jika tenaga pendidik yang belum S1 ditanya kenapa tidak kuliah kebanyakan mereka menjawab karena tidak punya biaya untuk kuliah.

Hambatan yang cukup besar dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah masih sedikitnya tenaga profesional yang dimiliki lembaga.¹¹ Seperti yang peneliti temukan di RA As Sholeh Gumilir Cilacap, bahwa masih ada tenaga pendidik yang belum menyelesaikan pendidikan sarjana, masih di temukan guru yang tidak linear dengan latar belakang ijazah pendidikannya. Namun demikian RA As Sholeh Gumilir Cilacap selalu meningkatkan pengembangan tenaga pendidiknya. Jumlah pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap ada 11 orang, yang sudah S1 ada 8 orang, selebihnya masih dalam proses belajar. Dari 8 orang yang S1 tersebut masih ada 3 orang yang belum linear yaitu masih S1 PAI dan alhamdulillah sekarang sedang dalam proses linearitas juga di IAIIG Cilacap.

Di RA As Sholeh Gumilir alhamdulillah sudah ada 3 orang yang masuk dalam antrian sertifikasi. Baru tahun 2019 inilah guru RA As Sholeh Gumilir Cilacap masuk kategori yang boleh mendaftar sertifikasi. Karena sebelum

¹¹ Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), 113-114.

tahun 2019 ada peraturan atau persyaratan bahwa yang boleh mendaftar sertifikasi yang TMTnya (Tanggal Mulai Tugas) tahun 2005. Sedangkan RA As Sholeh Gumilir Cilacap berdiri tahun 2007. Sehingga sampai dengan tahun 2019 awal belum ada guru yang masuk persyaratan mendaftar sertifikasi. Sehingga tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap belum ada yang sertifikasi atau mempunyai sertifikat guru profesional. Walaupun demikian tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap ini selalu termotivasi untuk meningkatkan pengembangan dirinya.

Dengan demikian maka perlu diadakanya pengembangan sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik untuk meningkatkan mutu pendidikan atau mutu sekolah. Karena mutu merupakan hasil terbaik yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap apa yang dilakukan sehingga mampu memberikan kepuasan, kenyamanan, kesejahteraan dan tidak menerima keluhan dari pelanggan.¹² Sehubungan dengan tuntutan kearah profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, maka semakin dirasakannya desakan untuk peningkatan mutu pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan yang telah menjadi komitmen pendidikan nasional.¹³ Peningkatan mutu pendidikan ini di mulai dari PAUD sampai ke Perguruan tinggi.

Alhamdulillah, sudah ada 3 orang tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap yang masuk daftar antrian PPG. Walaupun RA As Sholeh belum ada yang sertifikasi atau berpredikat pendidik profesional, tetapi hal ini tidak menjadi penghambat bagi RA As Sholeh Gumilir Cilacap untuk terus mengembangkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya. Manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap yang terus menerus berkembang sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan masyarakat yang dinamis, inilah yang menjadi daya tarik

¹² Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hlm. 46.

¹³ Tim dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* , (Bandung: Alfabeta, 2011), 204.

peneliti untuk melakukan penelitian di RA As Sholeh Gumilir Cilacap. Terbukti dengan adanya kegiatan-kegiatan pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan di RA As Sholeh, baik kegiatan yang dilakukan secara mandiri oleh RA As Sholeh sendiri maupun yang tidak misalnya yang bekerjasama dengan IGRA, KKG, HIMPAUDI dan lain-lain. Serta adanya pengembangan tenaga pendidik melalui pendidikan dengan melanjutkan kuliah S1, adapun yang sudah S1 tetapi belum linear juga sekarang sedang menempuh pendidikan PIAUDI di IAIG Kesugihan Cilacap sebagai bentuk pengembangan tenaga pendidik agar linear.

Hal menarik lainnya, karena banyaknya prestasi baik dari tenaga pendidik maupun anak didik RA Ash Sholeh Gumilir Cilacap yang menarik bagi peneliti. Karena hal itulah yang berpengaruh pada kepercayaan yang cukup tinggi dari masyarakat sekitar maupun dari luar yang menyekolahkan putra-putrinya di RA As Sholeh Gumilir Cilacap walaupun banyak sekolah-sekolah pendidikan anak usia dini di wilayah sekitarnya. Karena berdasarkan latar belakang inilah peneliti ingin mengetahui lebih banyak dan mendalam mengenai Manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap. Sehingga peneliti mengajukan judul “Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.”

B. Batasan Dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Pembatasan masalah diharapkan agar penelitian lebih fokus dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud, dalam tesis ini peneliti membatasinya pada ruang lingkup penelitian sebagai berikut : Penelitian ini dibatasi dengan Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis kemukakan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah : Bagaimanakah manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis :

Memberikan kontribusi untuk menambah khazanah kajian ilmiah di bidang manajemen pengembangan tenaga pendidik.

2. Manfaat Praktis :

a. Bagi Masyarakat

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk memilih sekolah dengan manajemen tenaga pendidik yang bagus.

b. Bagi Sekolah

Sebagai salah satu bahan informasi dan masukan yang konstruktif serta sebagai bahan evaluasi terhadap manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

c. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan keilmuan dan mengasah kemampuan kajian ilmiah dalam bidang manajemen pengembangan tenaga pendidik.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pembaca maka dalam memahami penelitian ini, maka peneliti menyusun penelitian ini secara sistematis dengan penjelasan sebagai berikut :

Bagian awal penelitian ini terdiri dari halaman judul, pengesahan direktur, pengesahan tim penguji, halaman nota pembimbing, pernyataan keaslian, abstrak, halaman motto, halaman persembahan, halaman kata pengantar, halaman daftar tabel dan daftar isi.

Bagian utama meliputi Bab *Kesatu* berisi pendahuluan, yang pokok pikirannya terdiri atas latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, landasan teori, telaah pustaka, kerangka berfikir dan sistematika pembahasan.

Bab *Kedua* berisi tentang landasan teori atau kajian teori yang pertama mengenai manajemen yang meliputi pengertian manajemen, fungsi manajemen, prinsip manajemen. Kedua tentang manajemen pendidikan meliputi pengertian manajemen pendidikan, tujuan dan manfaat manajemen pendidikan. Ketiga Manajemen tenaga pendidik. Keempat mengenai pengembangan tenaga pendidik, yang meliputi pengertian tenaga pendidik, pengertian pengembangan tenaga pendidik, faktor-faktor pengembangan tenaga pendidik, tujuan pengembangan tenaga pendidik, manfaat pengembangan tenaga pendidik, jenis-jenis pengembangan tenaga pendidik, bentuk pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik. Kelima mengenai manajemen pengembangan tenaga pendidik di Raudhatul Athfal (RA) yang meliputi sasaran pengembangan tenaga pendidik di Raudhatul Athfal, strategi kepala Raudhatul Athfal (RA) dalam mengembangkan tenaga pendidik di Raudhatul Athfal, langkah - langkah kepala Raudhatul Athfal (RA) dalam mengembangkan tenaga pendidik.

Bab *Ketiga* membahas tentang metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab *Keempat* merupakan hasil dari penelitian yang terdiri deskripsi penelitian dari sub pertama gambaran umum RA As Sholeh Gumilir Cilacap, meliputi sejarah singkat berdirinya RA As Sholeh Gumilir Cilacap, Identitas RA As Sholeh Gumilir Cilacap, visi, misi dan tujuan RA As Sholeh Gumilir Cilacap, Struktur Organisasi RA As Sholeh Gumilir Cilacap, Sarana dan Prasarana, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, anak didik. Sub kedua adalah penyajian meliputi Implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap, Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

Bab *Kelima* merupakan penutup, dalam bab ini akan disajikan kesimpulan, implikasi, saran-saran dan penutup.

Bagian akhir, yang didalamnya di sertakan pula daftar pustaka, lampiran yang mendukung dan daftar riwayat hidup.



BAB II

MANAJEMEN PENGEMBANGAN TENAGA PENDIDIK

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen pengembangan tenaga pendidik, perlu dijelaskan mengenai arti dari manajemen itu sendiri. Terdapat banyak variasi definisi manajemen yang diajukan oleh para tokoh. Perbedaan dan variasi definisi tersebut lebih disebabkan oleh sudut pandang dan latar keilmuan yang dimiliki oleh para tokoh. Akan tetapi berbagai definisi yang diajukan tersebut tidak keluar dari substansi manajemen pada umumnya, yaitu usaha mengatur seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan.

Secara semantik, kata *manajemen* yang umum digunakan saat ini berasal dari kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin. Kata *management* berasal dari bahasa Latin, yaitu *mano* yang berarti tangan, menjadi *manus* berarti bekerja beralih-kali dengan menggunakan tangan, ditambah imbuhan *agree* yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan-tangan.¹⁴ Manajemen adalah sebuah proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan serta evaluasi yang dilakukan pihak pengelola organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.¹⁵

Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah atau madrasah, yang meliputi perencanaan program sekolah, pelaksanaan

¹⁴ Maman Ukas, *Manajemen, Konsep, Prinsip dan Aplikasi* (Bandung: Agnini, 2004), 1.

¹⁵ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar ruzz, 2007), 18.

program sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, pengawas atau evaluasi dan sistem informasi sekolah.¹⁶ Dimock menyatakan bahwa :

*“ Management is knowing where you want to go shalt you must avoid what the forces are with to which you must deal, and how to handle you ship, your crew affectively and without in the process of getiing there ”.*¹⁷

Kemudian definisi tersebut di terjemahkan oleh A. Sayyid Mahmud Al Hawariy, bahwa manajemen adalah : mengetahui kemana yang di tuju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses pengerjaannya.

Manajemen menurut Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko, manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.¹⁸

Sedangkan manajemen menurut Sulistyorini manajemen adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga atau sekolah yang bersifat manusia maupun non manusia, sehingga tujuan organisasi, lembaga atau sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.¹⁹ Dalam buku *The directory of management* di jelaskan bahwa manajemen adalah *“activities concerned with applying rules, procedures and policies determined byothers”*²⁰ artinya adalah aktivitas yang berhubungan dengan penerapan aturan-aturan, prosedur dan penentuan kebijakan oleh orang lain.

Manajemen merupakan sebuah proses, artinya seluruh kegiatan manajemen yang dijabarkan ke dalam empat fungsi manajemen dilakukan

¹⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi aksara, 2013), 6.

¹⁷ Dimock, *The Executive in Action* (New York: Harver and Bross, 1954), 17.

¹⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2012) , 8.

¹⁹ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Yogyakarta: Teras, 2009), 11.

²⁰ Herek French , *The Dictionary of Management* (London: Paris Book, 1983), 9.

secara berkesinambungan dan semuanya bermuara kepada pencapaian tujuan perusahaan atau lembaga. Karena Pengertian manajemen begitu luasnya sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Aspek-aspek penting dalam pengelolaan yang dikemukakan oleh *Stoner* sebagai berikut : Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan.²¹

George R. Terry mengatakan bahwa manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dengan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber yang lainnya.²² Sedangkan menurut *Ricky W. Griffin* dalam bukunya *Fathul Aminuddin Aziz* yang berjudul *Manajemen dalam perspektif Islam*, dimana manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasia, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai tujuan akhir atau yang telah ditentukan sebelumnya.²³

Menurut *Widiarti dan Suranto*, manajemen merupakan cara untuk meningkatkan performansi secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Hal yang dimaksud adalah unsur-unsur manajemen yaitu *man, money, methode, machines, material, dan market*, yang di singkat 6 M.²⁴

²¹ James A.F. Stoner, *Management Prentice* (New York: Hall International, Inc., Englewood Cliffs, 1982), 8.

²² Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Ar Ruzz Media Group, 2009), 16.

²³ Fathul Aminuddin Aziz, *Manajemen dalam Perspektif Islam* (Cilacap: Pustaka EL-Bayan, 2012), 4.

²⁴ Widiarti dan Suranto, *Konsep Mutu dalam Manajemen pendidikan Vokasi* (Semarang: Sindur Press, 2009), 13.

Ruang lingkup manajemen dapat di gambarkan dalam tabel sebagai berikut:²⁵

TABEL 2.1. Ruang Lingkup Fungsi Manajemen

Fungsi Manajemen Sumber Daya	Perencanaan	Pengorganisasian	Pengarahan	Pengendalian
<i>Man</i>	V	V	v	V
<i>Money</i>	V	V	v	V
<i>Methods/Media</i>	V	V	v	V
<i>Material</i>	V	V	v	V
<i>Machines</i>	V	V	v	V
<i>Minutes</i>	V	V	v	V
<i>Marketing</i>	V	V	v	V
<i>Informasi</i>	V	V	v	V

Menurut Hasibuan, manajemen berasal dari kata *to manage*, yang artinya mengatur. Hasibuan juga menegaskan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.” Dari pengertian itu, timbul pertanyaan tentang apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.²⁶

a. Pihak yang diatur adalah semua unsur manajemen, yaitu 6 M

²⁵ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 123.

²⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan ketujuh* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009) , 2.

- b. Tujuannya agar 6 M lebih berdaya guna dalam mewujudkan tujuan
- c. Harus diatur agar 6 M bermanfaat secara optimal, terkoordinasi, dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
- d. Pihak yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya, yaitu pimpinan puncak, manajer madya dan supervisor.
- e. Cara mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan-urutan fungsi manajemen tersebut.

Dengan demikian manajemen merupakan kebutuhan yang diperlukan untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam organisasi, serta mengelola berbagai sumber daya organisasi, seperti sarana dan prasarana, waktu, SDM, metode dan lainnya secara efektif, inovatif, kreatif, solutif, dan efisien. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat di simpulkan bahwa manajemen adalah sebagai ilmu dan seni dalam melakukan tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan manajemen dalam perspektif Islam terdapat pada beberapa ayat Al- Qur'an, diantaranya dalam surat Al-Zalzalah ayat 7-8 beserta artinya, sebagai berikut:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

Maka barang siapa mengerjakan kebaikan seberat zarrah, niscaya dia akan melihat (balasan)nya,

وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

dan barang siapa mengerjakan kejahatan seberat zarrah, niscaya dia akan melihat (balasan)nya.²⁷

²⁷ Kementerian Agama RI, *Al Qur'an terjemah*, (Bandung; Cordoba, 2016), 415.

Dari ayat tersebut di atas mengandung makna bahwa nilai tanggung jawab (akuntabilitas) merupakan hal yang harus diperhatikan dan diutamakan, serta menjadi penekanan terhadap segala aktivitas yang dilaksanakan dengan baik, akan menghasilkan sesuatu yang baik. Begitu juga sebaliknya, niat dan pelaksanaan yang kurang baik/tidak baik akan menghasilkan sesuatu yang kurang baik/tidak baik atau malah kehancuran dalam organisasi/lembaga.

Mengelola lembaga pendidikan Islam harus dimulai dengan niat yang baik dan dilanjutkan dengan membuat perencanaan yang baik untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam. Selanjutnya dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab serta komitmen yang tinggi maka akan menghasilkan lembaga pendidikan Islam yang bermutu. Jadi dapat disimpulkan pula bahwa dalam surat Al Zalzalah ayat 7 dan 8 ini menjelaskan tentang pentingnya setiap orang bertanggung jawab terhadap karyanya. Tidak hanya bertanggung jawab terhadap sesama manusia tetapi juga bertanggung jawab terhadap Allah SWT.

Sedangkan pada surat As Sajdah (32) ayat 5, yang berbunyi:

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

*Artinya: Dia mengatur segala dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.*²⁸

Dari ayat tersebut di atas dapat diartikan bahwa segala sesuatu urusan diatur dan kembali lagi ke pada sang pencipta yaitu Allah SWT. Manusia hanya menjalankan saja, sedangkan yang mengatur segala urusan tetap Allah SWT.

2. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Ada lima

²⁸ Kementerian Agama RI, *Al Qur'an terjemah*, (Bandung; Cordoba, 2016), 548.

fungsi manajemen menurut Sondang P. Siagian: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Motivating* (Motivasi), *Controlling* (Pengawasan) dan *evaluating* (Penilaian).

Perencanaan adalah langkah pertama yang harus diperhatikan oleh para manajer dan pengelola pendidikan Islam. Perencanaan merupakan hal yang penting yang harus ada dalam manajemen lembaga pendidikan Islam. Tanpa perencanaan yang baik, lembaga pendidikan Islam tidak akan maju dan berkualitas. Perencanaan tidakhanya untuk jangka pendek Berkaitan dengan perencanaan ini, Allah SWT memberikan arahan bahwa setiap orang yang beriman hendaknya memperhatikan hari esok. Hal ini dapat di pahami dari firman Allah SWT dalam surat Al-Hasr (59) ayat 18, sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah di perbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Menurut Hicks & Gullentt 1981 dalam bukunya Prim Masrokan Mutohar, mengemukakan bahwa Perencanaan pendidikan yang ada di sekolah/madrasah dapat dibuat oleh kepala sekolah atau madrasah, guru dan staf yang berorientasi pada visi, misi, tujuan sekolah atau madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Perencanaan yang dibuat harus berkaitan dengan: penentuan tujuan dan maksud-maksud organisasi, prakiraan-prakiraan lingkungan dimana tujuan hendak dicapai, dan penetapan dalam kerangka tujuan dan maksud organisasi yang hendak di capai.²⁹

²⁹ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam)* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 41.

Menurut *Oey Liang Lee* fungsi manajemen ada lima yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengontrolan.³⁰ Berbeda dengan pendapat Harorld dan Cyril O'Donnel, bahwa menurut mereka itu ada lima fungsi manajemen yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Staffing* (Penentuan staf), *Directing* (Pengarahan), *Controlling* (Pengawasan).

Pendapat-pendapat dari para ahli di atas setiap pointnya ada yang berbeda dan ada pula yang sama, hal itu dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :³¹

Tabel 2.2 Pendapat para ahli tentang fungsi-fungsi manajemen

<i>Louis A. allen</i>	<i>Leading, Planning, Organizing, Controlling</i>
Prajudi Atmosudirjo	<i>Planing, Organizing, Directing, Actuating, Controlling</i>
<i>John R. Beishline</i>	<i>Palning, Organizing, Commanding, Controlling</i>
<i>Henry Fayol</i>	<i>Planning, Organizing, Commanding, coordinating, Controlling</i>
<i>Luther Gullich</i>	<i>Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting</i>
<i>Kontz dan O'Donnel</i>	<i>Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling</i>
<i>William H. Newman</i>	<i>Planning, Organizing, Assembling Resources, Directing, Controlling</i>
Sondang P.Siagian	<i>Planniing, Organizing, Motivating,</i>

³⁰ Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, strategi dan Implementasi* (Bandung: Alfabetta, 2013), 7.

³¹ Anton Athoilah, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Fak. Syari'ah IAIN Sunan Gunung Djati, 2002), 66.

	<i>Controlling</i>
<i>George R. Terry</i>	<i>Planning, Organizing, Actuating, Controlling</i>
<i>Lyndal F. Urwick</i>	<i>Forecasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling</i>
<i>Winardi</i>	<i>Planning, Organizing, Coordinating, Actuating, Leading, Communicating, Controlling</i>
<i>The Liang Gie</i>	<i>Planning, Decision Making, Directing, Coordinating, Controlling, Improving</i>

Fungsi-fungsi manajemen di atas berkaitan secara langsung dengan lembaga pendidikan, karena merupakan salah satu jenis organisasi. Dengan demikian, fungsi-fungsi manajemen diterapkan pada seluruh kegiatan organisasi, tidak terkecuali lembaga pendidikan.

Fungsi manajemen menurut George R. Terry ada empat fungsi manajemen yaitu : Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Ogranizing*), Pelaksanaan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Controlling*). Dari para ahli di atas, menurut George R. Terry inilah yang paling pokok dan dapat di jelaskan sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi yang paling awal dari keseluruhan fungsi manajemen sebagaimana banyak dikemukakan oleh para ahli. Perencanaan adalah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Istilah perencanaan mempunyai bermacam-macam pengertian antara lain, perencanaan sebagai suatu proses kegiatan pemikiran yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode, dan pelaksana yang dibutuhkan

untuk menyelenggarakan kegiatan pencapaian tujuan yang dirumuskan secara rasional dan logis serta berorientasi ke depan.³²

Handari Nawawi mengemukakan bahwa, perencanaan adalah suatu langkah penyelesaian masalah dalam melaksanakan suatu kegiatan dengan tetap terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Perencanaan harus mengandung aspek pengambilan keputusan, memiliki sasaran dan tujuan tertentu, cara atau tindakan yang diambil, personal yang akan melaksanakan, serta apa saja yang diperlukan agar tujuan dapat tercapai. Perencanaan harus memiliki unsur-unsur sebagai berikut : a) rasional, b) estimasi, c) preparasi, d) efisiensi, e) efektivitas, f) operasional.³³

Menurut Burhanuddin, perencanaan yang baik harus: dibuat berdasarkan data yang ada dan dipikirkan pula kejadian-kejadian yang mungkin timbul sebagai akibat tindakan pelaksanaan yang diambil, harus dibuat oleh orang yang sungguh-sungguh memahami teknik perencanaan, a) rencana harus disertai oleh rincian yang teliti dan detail, d) rencana harus bersifat sederhana, sederhana di sini tampak pada kemudahan-kemudahan pemahaman dan pelaksanaannya oleh pihak yang memerlukan, e) perencanaan harus dapat mengikuti perkembangan kemajuan masyarakat, perubahan situasi, dan kondisi (*fleksible*), f) perencanaan dilakukan secara terus menerus, berkelanjutan, g) perencanaan hendaknya memikirkan peningkatan dan perbaikan-perbaikan untuk kesempurnaan dimasa yang akan datang, h) rencana harus terdapat pengambilan risiko bagi setiap kemungkinan yang muncul di kemudian hari.³⁴

Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta menggunakan asumsi-asumsi tentang masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang di usulkan dan memang

³² Burhanuddin, *Analisa Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Mizan, 1994), 167.

³³ Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan* (Jakarta : Haji Masagung, 1989), 16.

³⁴ Burhanuddin, *Analisa Administrasi Manajemen...*, 171.

diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.³⁵ Perencanaan berarti menentukan sebelumnya apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.³⁶ Proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*).³⁷

Menurut Burhanudin yang di kutip Sunhaji ada empat pokok pikiran yang dapat dijadikan pedoman bagi penyusunan perencanaan pendidikan yakni :³⁸

- 1) *Contribution to purpose and objectives*, artinya perencanaan yang dibuat haruslah benar-benar membantu bagi tercapainya tujuan organisasi dan oleh sebab itu setiap apa yang direncanakan harus berfokus pada tujuan tersebut.
- 2) *Primary of planning*, artinya perencanaan pendidikan yang dilakukan haruslah merupakan kegiatan pertama dari seluruh kegiatan manajemen lainnya.
- 3) *Pervasives a planning*, artinya kegiatan perencanaan harus dilakukan di semua tingkat manajemen, mulai dari pimpinan puncak sampai kepada supervisor.
- 4) *Efficiency of planning*, artinya perencanaan yang baik adalah mempunyai nilai efisiensi yang tinggi. Tingkat efisiensi ini diukur dengan kadar dukungannya terhadap pencapaian tujuan secara efisiensi dari segi material, uang, waktu, dan tenaga.

³⁵ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M. (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 163.

³⁶ Ira Martutiningrum, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Pustaka Senja, 2017), 18.

³⁷ Soekijo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 110.

³⁸ Sunhaji, *Manajemen Madrasah* (Yogyakarta : Grafindo Litera Media, 2008), 21.

Aspek perencanaan meliputi: apa yang dilakukan, siapa yang harus melakukan, kapan dilakukan, dimana dilakukan, bagaimana melakukannya, apa saja yang diperlukan agar tercapai tujuan secara maksimal.

Sedangkan langkah-langkah dalam membuat perencanaan menurut Burhanuddin adalah : a) memandang proses sebagai rangkaian pertanyaan yang harus di jawab, b) memandang proses perencanaan sebagai masalah yang harus dipecahkan secara ilmiah dan didasarkan pada langkah-langkah tertentu. Proses-proses tersebut dipandang sebagai rangkaian pertanyaan yang harus dijawab melalui : (1) apa (*what*) : mengenai tujuan dan kegiatan yang akan dilaksanakan, (2) mengapa (*why*): mengenai keperluan atau alasan suatu kegiatan dilakukan, (3) bagaimana (*how*) : mencakup sistem dan tata kerja, (4) kapan (*when*) : mencakup masalah waktu dan penetapan prioritas kegiatan, (5) dimana (*where*) : mengenai tempat berlangsung kegiatan, (6) siapa (*who*) : mengenai tenaga kerja.³⁹

Perencanaan juga berarti menentukan sebelumnya apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Langkah-langkah pokok dalam perencanaan adalah sebagai berikut :⁴⁰

- 1) Jelaskan program yang bersangkutan.
- 2) Usahakan mencapai keterangan-keterangan tentang aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan.
- 3) Analisis dan klasifikasikan keterangan-keterangan yang diperoleh.
- 4) Tetapkanlah premis-premis dan penghalang-penghalang terhadapnya.
- 5) Tentukanlah rencana-rencana alternative.
- 6) Pilihlah rencana, yang diusulkan.
- 7) Tetapkanlah urutan-urutan dan penetapan waktu secara terperinci bagi rencana yang diusulkan tersebut.

³⁹ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen...*, 185.

⁴⁰ George R. Terry. *Asas-asas Manajemen*, terjemah J. Smith D.F.M (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 186-189.

8) Laksanakan pengecekan tentang kemajuan rencana yang diusulkan.

Dari beberapa pendapat para pakar di atas dapat di simpulkan bahwa fungsi manajemen perencanaan pengambilan keputusan tentang sasaran yang akan dicapai, perencanaan yang baik akan memenuhi persyaratan-persyaratan dan langkah-langkah perencanaan dengan baik sehingga akan memberikan manfaat bagi pengguna perencanaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam dunia pendidikan, perencanaan merupakan pedoman yang harus dibuat dan dilaksanakan sehingga usaha untuk pencapaian tujuan lembaga itu dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan lanjutan dari fungsi manajemen perencanaan dalam sebuah sistem manajemen. Pengorganisasian bisa dikatakan sebagai “urat nadi” bagi seluruh organisasi atau lembaga. Oleh karena itu, pengorganisasian sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya suatu organisasi atau lembaga, termasuk didalamnya lembaga pendidikan.

Istilah pengorganisasian berasal dari perkataan *organism* yang merupakan sebuah entitas dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan mereka satu sama lainnya dipengaruhi oleh hubungan mereka terhadap keseluruhan. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan pembagiana tugas. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas yang harus dikerjakan, orang-orang yang harus mengerjakannya, cara tugas-tugas tersebut dikelompokkan, orang-orang yang bertanggungjawab atas tugas tersebut, dan tingkatan keputusan yang harus diambil.⁴¹

⁴¹ Maman Sutarman dan Asih, *Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 71.

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakukan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.⁴²

Pengorganisasian menurut Heidjarachman Ranupandojo, adalah kegiatan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh sekelompok orang, dilakukan dengan membagi tugas, tanggung jawab, dan wewenang diantara mereka, ditentukan siapa yang menjadi pemimpin, serta saling berinteraksi secara efektif.⁴³

Nanang Fattah berpendapat, bahwa pengorganisasian sebagai proses membagi kerja terhadap tugas-tugas yang lebih kecil, memberikan tugas-tugas tersebut kepada orang-orang yang mempunyai keahlian dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.⁴⁴

Menurut Terry pengorganisasian merupakan kegiatan dasar manajemen. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang diisyaratkan dalam rencana, terutama sumber daya manusia, sedemikian rupa sehingga kegiatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan pengorganisasian, orang-orang dapat disatukan dalam satu kelompok atau lebih untuk melaksanakan berbagai tugas. Tujuan pengorganisasian adalah membantu orang-orang untuk bekerja sama secara efektif dalam wadah organisasi atau lembaga.⁴⁵

⁴² George R. Terry. *Asas-asas Manajemen...*, 233.

⁴³ Heidjarachman Ranupandojo, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996), 35.

⁴⁴ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), 71.

⁴⁵ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan SDM* (Bandung: Falah Production, 2004), 106.

Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen yang dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.⁴⁶ Esensi dari pengorganisasian adalah pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab. Adapun fungsi pengorganisasian adalah untuk.⁴⁷

- 1) Membagi tugas serta mengatur kerjasama
- 2) Mencegah adanya tumpang tindih (*overlapping*)
- 3) Memperlancar proses kerja
- 4) Membuat kejelasan tanggung jawab

Nanang Fatah mengemukakan tiga langkah dalam pengorganisasian, yaitu :⁴⁸

- a) Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus di laksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang.
- c) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota pekerja, para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan pengaturan dan pembagian pekerjaan yang dialokasikan kepada sekelompok orang atau karyawan yang dalam pelaksanaannya diberikan tanggung jawab dan wewenang secara transparan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sedangkan di dunia pendidikan, Pendidikan akan berjalan dengan baik apabila semua anggota lembaga pendidikan dapat bekerjasama dengan baik, maka perlu adanya pembagian tugas yang jelas dan

⁴⁶ George R. Terry. *Asas-asas Manajemen...*, 73

⁴⁷ Suhendra, *Manajemen dan Organisasi dalam Realita Kehidupan* (Bandung: Mandar Maju, 2008), 49.

⁴⁸ Suhendra, *Manajemen...*, 49

transparan antara kepala sekolah, tenaga pendidik, pegawai administrasi, dan komite sekolah beserta siswanya.

c. Menggerakkan (*Actuating*)

Penggerakan (*Actuating*) adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. *Actuating* adalah upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja (*man power* serta mendayagunakan fasilitas yang ada yang dimaksud untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama.⁴⁹

Penggerakkan (*Actuating*) adalah upaya pimpinan untuk menggerakkan seseorang atau kelompok yang di pimpin dengan menumbuhkan dorongan atau motif dalam dirinya untuk melaksanakan tugas dan kegiatan yang diberikan kepadanya sesuai rencana dalam mencapai tujuan organisasi.⁵⁰

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan salah satu fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah di tetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar.⁵¹

Fungsi penggerakan sebagai tindakan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan di dalam sebuah organisasi. Karena itu menggerakkan harus dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, misalnya perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan agar tujuan organisasi tercapai.⁵²

d. Pengendalian (*Controlling*)

⁴⁹ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan...*, 131.

⁵⁰ Jaja Hajari, *Manajemen...*, 12.

⁵¹ Inu Kencana Syafi'i, *Al-Qur'an dan Ilmu Administrasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 67.

⁵² Abdul Cholik, *Diskursus Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Trus Media, 2011), 9.

Istilah *Controlling* sering diartikan sebagai pengawasan atau pengendalian. Penggunaan istilah ini seringkali tumpang tindih. Perbedaan pengawasan dan pengendalian terletak pada wewenangnya, pengendalian memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberikan saran, sedangkan tindakan lanjutnya ditentukan oleh pengendali. Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi.⁵³

Pengendalian adalah proses pengawasan untuk mengukur atau membandingkan antara perencanaan yang telah dibuat dan pelaksanaan yang telah dicapai. Pengawasan bertujuan untuk menghindari terjadinya kesalahan atau penyimpangan. Pengendalian atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pengawasan adalah pengukuran dan koreksi terhadap segenap aktivitas anggota organisasi guna meyakinkan bahwa semua tingkatan tujuan dan rancangan yang dibuat benar-benar dilaksanakan.

Koordinasi yang dilakukan oleh kepala RA akan berjalan sempurna apabila kepala RA menyadari tugas berikutnya yang berkaitan dengan pengoordinasian, yaitu tugas pengendalian (*controlling*). Tugas ini adalah meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal.

Pengendalian dapat dilakukan secara vertikal maupun horizontal, atasan dapat melakukan pengontrolan kepada bawahannya, demikian pula bawahan dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara tersebut diistilahkan dengan sistem *pengawasan melekat*.⁵⁴ Pengawasan melekat lebih menitik beratkan pada kesadaran dan keikhlasan dalam bekerja. Pengendalian terdiri atas:

⁵³ Wukir, *Manajemen Sumber Daya manusia dalam Organisasi Sekolah* (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2013), 34.

⁵⁴ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 123.

- 1) Penelitian terhadap hasil kerja sesuai dengan rencana/program kerja.
- 2) Pelaporan hasil kerja dan pendataan pelbagai masalah.
- 3) Evaluasi hasil kerja dan *problem solving*.

Pengawasan adalah proses pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya yang terlihat dalam rencana.⁵⁵

Fungsi pengawasan mencakup empat unsur yaitu: ⁵⁶

- 1) Penetapan standar pelaksanaan
- 2) Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
- 3) Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan
- 4) Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

Pengawasan dapat dianggap juga sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Sedangkan langkah-langkah pengendalian adalah sebagai berikut: ⁵⁷

- 1) Menetapkan standar kinerja
- 2) Mengukur kinerja secara aktual
- 3) Membandingkan kinerja aktual dengan standar
- 4) Melakukan tindakan untuk perbaikan bila terjadi penyimpangan antara kinerja aktual dengan kinerja standar.

Fungsi pengawasan dilaksanakan sebagai bagian dari pelaksanaan *manajerial*. Pada level sekolah, pengawas lebih berperan sebagai *quality assurance* dengan tugas supervisi sebagai upaya pembinaan terhadap staf untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan. Dari penjelasan di atas dapat di simpulkan bahwa pengawasan mengandung aspek pengukuran, pengamatan, pencapaian tujuan, adanya alat atau

⁵⁵ Didin Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan...*, 131.

⁵⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta : BPFE, 2001), 26.

⁵⁷ George R Terry, *Asas-Asas manajemen...*, 397.

metode tertentu, dan berkaitan dengan seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan sebelumnya.

3. Prinsip Manajemen

Prinsip-prinsip manajemen pendidikan menurut Douglas (Terry L. Cooper) sebagai berikut :

- a. Memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja.
- b. Mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab.
- c. Memberikan tanggungjawab pada personal sekolah sehingga sesuai dengan sifat dan kemampuannya.
- d. Mengenal secara baik faktor-faktor psikologi manusia.
- e. Relativitas nilai-nilai.

Prinsip-prinsip tersebut memiliki esensi bahwa manajemen dalam ilmu dan praktiknya harus memperhatikan tujuan, orang-orang, tugas-tugas dan nilai-nilai. Sedangkan prinsip manajemen menurut agama Islam, yaitu *Pertama*, prinsip amar ma'ruf nahi mungkar. Prinsip ini berkaitan dengan hukum Islam dan perundang-undangan manusia yang bertujuan : 1) memelihara agama (*al-din*), 2) memelihara jiwa (*al-nafs*), 3) memelihara akal (*al-aql*), 4) memelihara keturunan (*al-nasl*) dan 5) memelihara dan melindungi harta (*mal*). Kedua, kewajiban menegakkan kebenaran. *Ketiga*, menegakkan keadilan, keempat, keadilan menyampaikan amanat.

Secara teoritis, prinsip-prinsip manajemen telah banyak di rumuskan oleh para ahli manajemen. Setiap ahli mempunyai prinsip yang berbeda. Henry Fayol dalam bukunya Didin Kurniadin, Henry Menjelaskan, berdasarkan riset dan pengalamannya mengelola organisasi ia berakhirnya merumuskan empat belas prinsip pokok dalam manajemen sebagaimana dalam tabel berikut :⁵⁸

⁵⁸ Didin Kurniadin dan Imam Machali, Manajemen Pendidikan..., 40-41.

Tabel 2. 3 Prinsip Pokok Dalam Manajemen

No.	Prinsip Manajemen	Keterangan
1.	Pembagian Kerja (<i>Division of labor</i>)	Semakin khusus manusia dalam pekerjaannya, semakin efisien kerjanya, seperti terdapat pada ban berjalan.
2.	Orientasi dan Tanggung jawab (<i>Authory and Responsibility</i>)	Diperoleh melalui perintah dan untuk dapat memberi perintah haruslah dengan wewenang formal. Walaupun demikian, wewenang pribadi dapat memaksa kepatuhan orang lain.
3.	Disiplin (<i>Discipline</i>)	Kepatuhan anggota organisasi terhadap aturan dan kesempatan. Kepemimpinan yang baik berperan penting bagi kepatuhan ini dan juga kesepakatan yang ada, seperti penghargaan terhadap prestasi serta penerapan sanksi hukum secara adil terhadap yang menyimpang.
4.	Kesatuan Komando (<i>Unity of Command</i>)	Setiap pekerja (karyawan) hanya menerima perintah kerja dari satu orang dan apabila perintah itu datangnya dari dua orang atasan atau lebih akan timbul pertentangan perintah dan kerancuan wewenang yang harus dipatuhi.
5.	Kesatuan Pengarahan (<i>Unity of Direction</i>)	Sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama harus di pimpin oleh seorang manajer dengan satu rencana kerja.
6.	Mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi (<i>Subordination of Individual interest to general interes</i>)	Kepentingan perorangan dikalahkan terhadap kepentingan organisasi sebagai satu keseluruhan.
7.	Renumerasi Personal (<i>Remuneration of personal</i>)	Imbalan yang adil bagi pekerja/karyawan dan pengusaha.
8.	Sentralisasi (<i>Centralisation</i>)	Tanggung jawab akhir terletak pada atasan dengan tetap memberi wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai

		kebutuhan sehingga memungkinkan adanya desentralisasi.
9.	Rantai Skalar (<i>Scalar Chain</i>)	Adanya garis kewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai ke tingkat terendah, seperti tergambar pada bagan organisasi.
10.	Tata tertib (<i>Order</i>)	Tertibnya penempatan barang dan orang pada tempat dan waktu yang tepat.
11.	Keadialan (<i>Equity</i>)	Adanya sikap persaudaraan keadilan para manajer terhadap bawahannya.
12.	Stabilitas masa jabatan (<i>Stability of penure of personal</i>)	Tidak banyak pergantian karyawan yang keluar masuk organisasi.
13.	Inisiatif (<i>Initiative</i>)	Memberi kebebasan kepada bawahan untuk berprakarsa dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun akan terjadi kesalahan-kesalahan.
14.	Semangat Korps (<i>Esprit de Coprs</i>)	Meningkatkan semangat berkelompok dan bersatu dengan lebih banyak menggunakan komunikasi langsung daripada komunikasi formal dan tertulis.

B. Manajemen Tenaga Pendidik

Manajemen tenaga pendidik sangatlah diperlukan di suatu lembaga pendidikan. Karena dengan manajemen tenaga pendidik yang baik dan profesional akan meningkatkan mutu pendidikan di suatu lembaga yang menerapkannya. Sebaliknya, apabila suatu lembaga tidak menerapkan manajemen tenaga pendidik dengan baik, maka lembaga tersebut akan berdampak pada mutu yang kurang baik. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan didefinisikan sebagai keseluruhan proses pengelolaan terhadap pendidikan dan kependidikan memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan kerja mereka secara professional.⁵⁹

Untuk mewujudkan tujuan pendidik dan tenaga kependidikan yang selaras dengan kecenderungan dan karakteristik globalisasi, maka lembaga

⁵⁹ Jaja Jahari dan Amiruloh, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 33.

pendidikan harus terdiri dari sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Selaras dengan hal itu, manajemen pendidikan harus dilaksanakan secara menyeluruh dan terpadu secara sistematis.⁶⁰ Hal ini sejalan dengan pendapat Dessler sebagai berikut :

*Conduction job analyses, planning labor needs and recruiting job candidates, orienting and training new employees, proving incentives and benefits, appraising performance, training and developing managers, and building employee commitment.*⁶¹

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia. Hal tersebut mencakup proses perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, pelatihan, evaluasi kinerja dan analisis karir.

Tenaga pendidik dan kependidikan adalah tenaga – tenaga (personal) yang berkecimpung di dalam lembaga pendidikan atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melaksanakan atau melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan.

C. Pengembangan Tenaga Pendidik

1. Pengertian Tenaga Pendidik

Dalam pengertian yang sederhana tenaga pendidik adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik. Tenaga pendidik dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu yang tidak harus di lembaga-lembaga pendidikan formal, tetapi juga bisa di masjid, mushola, majelis ta'lim, di rumah, dan sebagainya.⁶²

Tenaga pendidik merupakan komponen utama dalam sekolah formal maupun non formal, yaitu dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu

⁶⁰ Abus Salam, *Manajemen Insani* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014),

⁶¹ Gary Dessler, *Humas Resouce Management* (New Jersey: Person Prentice hal 2008), 2.

⁶² Sholeh Hidayat, *Pengembangan Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 2.

pendidikan. Ki Hajar Dewantara mengatakan bahwasannya seorang tenaga pendidik itu harus bisa menjadi teladan siswanya dan orang lain dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Dimana prinsip itu yang dikatakan oleh Ki Hajar Dewantara adalah “*ing ngarso sung tulodho, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*”. Seorang tenaga pendidik harus bisa menjadi contoh oleh siswanya, dapat memotivasi, serta mendorong peserta didik untuk berkembang menjadi baik.

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 pasal 39 ayat 2 bahwasannya :

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.⁶³

Tenaga pendidik adalah seseorang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik.⁶⁴ Sedangkan menurut Jean D. Grambs dan C. Morris Mc Clare “*Teacher are those persons who consciously direct the experiences and behavior of an individual so that education takes place* (Tenaga Pendidik adalah mereka yang secara sadar mengarahkan pengalaman dan tingkah laku dari seorang individu hingga terjadi pendidikan).

Di masyarakat tenaga pendidik masih menempati kedudukan terhormat dengan kewibawaan yang melekat pada diri tenaga pendidik, sehingga masyarakat memberikan keyakinan dan kepercayaan bahwa guru masih dipandang sebagai sosok manusia yang patut di gugu dan ditiru. Dengan kepercayaan masyarakat itulah tenaga pendidik terbebani dengan tanggung jawab yang berat. Karena tanggung jawab tenaga pendidik tidak hanya di batasi oleh empat dinding sekolah, tetapi juga di luar sekolah.

⁶³ Anonim, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), 17.

⁶⁴ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Peserta Didik dalam Interaksi Edukatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 31.

Pembimbingan yang dilakukan guru tidak hanya secara klasikal, tetapi juga secara individual.

Menurut Supriadi dalam bukunya Sholeh Hidayat, tenaga pendidik termasuk dosen, yaitu profesi yang pada mulanya dianggap oleh masyarakat Indonesia sebagai pekerjaan yang mulia dan luhur karena mereka adalah orang yang berilmu, berakhlak, jujur, baik hati, disegani, serta menjadi teladan masyarakat.⁶⁵

Ada beberapa karakteristik minimum menjadi tenaga pendidik, berdasarkan sintesis temuan penelitian, telah dikenal beberapa karakteristik profesional minimum seorang tenaga pendidik, yaitu :⁶⁶

- 1) Mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya.
- 2) Menguasai secara mendalam bahan belajar atau mata pelajaran serta cara pembelajarannya.
- 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

Meskipun pekerjaan tenaga pendidik telah dianggap sebagai profesi, tetapi tanggung jawab untuk mencerdaskan kehidupan bangsa merupakan suatu tantangan tersendiri bagi tenaga pendidik. Hambatan maupun kendala yang sering muncul membuat tenaga pendidik sulit untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Jadi kesimpulannya adalah bahwa tenaga pendidik yaitu seseorang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik, baik di dalam sekolah formal maupun non formal.

⁶⁵ Sholeh Hidayat, *Pengembangan Guru ...*, 3.

⁶⁶ Nur Aedi, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016), 137-138.

1) Tugas dan Tanggung jawab Tenaga Pendidik

Salah satu faktor yang paling menentukan dalam proses pembelajaran di kelas adalah tenaga pendidik. Tugas tenaga pendidik yang paling utama adalah mengajar dan mendidik. Sebagai pengajar guru merupakan peranan aktif (*medium*) antara peserta didik dengan ilmu pengetahuan. Sedangkan mendidik adalah tugas yang amat luas. Mendidik itu sebagian dilakukan dalam bentuk mengajar, sebagian dalam bentuk memberikan dorongan atau motivasi, memuji, menghukum, memberi contoh, membiasakan dan lain-lain.

Secara umum dapat dikatakan bahwa tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh guru adalah mengajak orang lain berbuat baik. Tugas tersebut identik dengan dakwah islamiyah yang bertujuan mengajak umat Islam untuk berbuat baik.

Di dalam Al-Qur'an surat Ali Imran ayat 104 Allah berfirman yang artinya :

“Dan hendaklah diantara kamu golongan umat yang menyeru kepada kebaikan, menyeru kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang mungkar, mereka itulah orang-orang yang beruntung.”⁶⁷

Jadi dapat di simpulkan bahwa tugas dan tanggung jawab tenaga pendidik adalah menyampaikan apa yang di ketahuinya (ilmu) kepada orang yang tidak mengetahui. Tentunya dalam menyampaikan hal-hal yang baik-baik saja yang tidak bertentangan dengan ajaran agama Islam.

2) Syarat-syarat menjadi pendidik

Dalam Undang-undang R.I No. 20 Tahun 2003 pasal 42 ayat di sebutkan bahwa syarat menjadi guru adalah :

- (1) Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, seta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- (2) Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan

⁶⁷ Al-Qur'an terjemahan, (Bandung: Pustaka Utama, 2016), 63.

pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.

(3) Ketentuan mengenai kualifikasi pendidik sebagaimana di maksud dalam ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.⁶⁸

2. Pengertian Pengembangan Tenaga Pendidik

Pengembangan Tenaga Pendidik adalah kegiatan yang dilakukan oleh tenaga pendidik dalam rangka pengamalan ilmu dan pengetahuan, teknologi dan keterampilan untuk meningkatkan mutu dalam proses belajar mengajar dan profesionalisme tenaga pendidik maupun dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi pendidikan dan kebudayaan.⁶⁹ Pengembangan juga untuk menggali minat bakat dan karyawan yang masih terpendam serta untuk mengubah perilaku karyawan.⁷⁰

Pengembangan profesi tenaga pendidik adalah kegiatan yang dilakukan tenaga pendidik dalam rangka pengamalan ilmu dan pengetahuan, teknologi dan keterampilan untuk meningkatkan mutu, baik bagi proses belajar mengajar dan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya.⁷¹ Dalam Undang-undang Guru dan Dosen Pasal 32 Bagian Kelima Pembinaan dan Pengembangan :

- a. Pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier.
- b. Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana di maksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional.
- c. Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana di maksud pada ayat (1) dilakukan melalui jabatan fungsional.

⁶⁸ Undang-undang R.I No. 20 Tahun 2003 pasal 42 Tentang Sisdiknas

⁶⁹ Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan* (Jakarta: Kencana Perdana Media Group, 2011), 77.

⁷⁰ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Teori dan Praktek) (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), 140.

⁷¹ <http://kopite-geografi.blogspot.co.id/2013/05/bab-i-pendahuluan-a.html>. (diakses Senin 20 Februari 2017 pukul 08.20)

- d. Pembinaan dan pengembangan karier guru sebagaimana di maksud pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat dan promosi.⁷²

3. Faktor-Faktor Pengembangan Tenaga Pendidik

Pengembangan tenaga pendidik sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal, baik secara makro maupun secara mikro. Pengembangan sendiri merupakan investasi. Oleh karena itu pengembangan tenaga pendidik harus memperhatikan faktor-faktor baik dalam diri organisasi maupun dari luar organisasi. Faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

a. Faktor Internal.

Faktor ini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dilakukan, baik pemimpin maupun anggota organisasi yang bersangkutan.

- 1) Misi dan tujuan organisasi. Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin di capainya. Untuk mencapainya diperlukan perencanaan yang baik dan implementasinya secara tepat. Untuk itu, diperlukan kemampuan tenaga pendidik melalui pengembangan tenaga pendidik itu sendiri.
- 2) Strategi pencapaian tujuan. Misi dan tujuan organisasi mungkin sama dengan organisasi lain, tetapi strateginya mungkin berbeda, sehingga diperlukan kemampuan tenaga pendidik untuk mengantisipasi keadaan di luar sehingga strategi yang di susun sudah memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya.
- 3) Sifat dan jenis tujuan. Sifat dan tujuan ini sangat penting terhadap pengembangan tenaga pendidik. Contohnya : strategi pengembangan tenaga pendidik akan berbeda antara pengembangan tenaga pendidik PAUD dengan tenaga pendidik SMK atau SMA.
- 4) Jenis teknologi yang digunakan. Pengembangan organisasi diperlukan untuk mempersiapkan tenaga dalam mengoperasikan teknologi atau

⁷² Undang-Undang No. 14 tahun 2005 ..., 21.

mungkin terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.

b. Faktor eksternal

Organisasi ini berada dalam lingkungan dan tidak lepas dari pengaruh lingkungan tempat organisasi ini berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya maka harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal organisasi :

- 1) Kebijakan pemerintah. Kebijakan-kebijakan pemerintah baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, maupun surat keputusan menteri atau pejabat pemerintah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Karena kebijakan-kebijakan tersebut akan mempengaruhi terhadap program-program pengembangan tenaga pendidik.
- 2) Sosio budaya masyarakat. Faktor ini tidak dapat diabaikan, karena suatu organisasi apa pun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio budaya yang berbeda-beda.
- 3) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Karena perkembangan teknologi yang demikian pesat, maka suatu organisasi harus mengikuti arus tersebut dan harus mampu memilih teknologi yang tepat.

4. Tujuan Pengembangan Tenaga Pendidik

Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang tenaga pendidik membutuhkan serangkaian pengetahuan keahlian dan kemampuan yang berkembang sehingga bekerja dengan baik. Tujuan utama diklat dan pengembangan adalah :⁷³

- a. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para pendidik dan tenaga kependidikan sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan teknologi dan seni.

⁷³ Hartani Sukirman, *Manajemen Tenaga Pendidik* (Yogyakarta: FIP UNY, 2000) , 115.

- b. Mengurangi waktu belajar bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang baru agar memiliki kompetensi yang dipersyaratkan oleh profesinya.
- c. Membantu memecahkan persoalan pendidikan.
- d. Mempersiapkan pendidik dan tenaga kependidikan untuk kepentingan promosi dan perkembangan kariernya.
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan.⁷⁴

Pengembangan tenaga pendidik bertujuan untuk :

- a. Menghilangkan kesenjangan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang disebabkan mereka bertugas tidak sesuai dengan yang diharapkan.
- b. Meningkatkan kemampuan angkatan kerja yang fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi baru yang dihadapi sekolah.
- c. Meningkatkan komitmen pendidik dan kependidikan terhadap sekolah.⁷⁵

Menurut Nurul Ulfatin tujuan pengembangan sumber daya manusia yaitu :

- a. Untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja yang telah ditetapkan.
- b. Untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas
- c. Untuk meningkatkan perkembangan pribadi
- d. Untuk meningkatkan perkembangan pribadi
- e. Untuk meningkatkan prestasi secara maksimal.

Sedangkan menurut Sudarmayanti dalam bukunya Hasan Basri mengemukakan pendapatnya bahwa tujuan pengembangan dan pelatihan

⁷⁴ Michael Armstrong. *The Art Of HRD, Strategi Human Resource Management, A Guide To Action, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Penaduan Praktis Untuk bertindak* (Jakarta: PT Gramedia, 2003), 507.

⁷⁵ Ira Martutiningrum. *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Pustaka Senja, 2017), 65-66.

pada dasarnya untuk memperoleh tiga hal, yaitu menambah pengetahuan, menambah keterampilan, dan mengubah sikap.⁷⁶

5. Manfaat Pengembangan Tenaga Pendidik

Manfaat pengembangan menurut *Castetter* adalah :

- a. peningkatan performansi tenaga pendidik sesuai dengan posisi saat ini,
- b. pengembangan keterampilan personel untuk ,mengantisipasi tugas-tugas baru yang bersifat reformasi,
- c. memotivasi pertumbuhan diri tenaga pendidik bagi penciptaan kepuasan kerja secara individual.

Hal serupa juga di kemukakan oleh Manullang bahwa manfaat pengembangan tenaga pendidik dapat dilihat dari dua segi yaitu dari segi personel yang di kembangkan dan dari segi organisasi.

Dari segi personil :

- a. Membantu para tenaga pendidik untuk membuat keputusan yang lebih baik.
- b. Meningkatnya kemampuan tenaga pendidik.
- c. Terjadinya internalisasi dan operasional faktor-faktor motivasional.
- d. Timbulnya suatu dorongan untuk meningkatkan kemampuan.
- e. Peningkatan kemampuan personel dalam mengatasi stress, frustasi dan konflik.
- f. Tersedianya informasi berbagai program pengembangan.
- g. Meningkatkan kepuasan kerja.
- h. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- i. Semakin besar bagi tenaga pendidik untuk bersikap mandiri.
- j. Mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas-tugas baru.

Sedangkan jika dilihat dari segi organisasi ;

- a. Meningkatkan produktivitas tenaga pendidik.
- b. Menurunkan biaya pengeluaran.
- c. Mengurangi *turn over personal* (keusangan pegawai).

⁷⁶ Hasan Basri dan Rusdiana, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 18.

6. Jenis-Jenis Pengembangan Tenaga Pendidik

Hasibuan membagi jenis pengembangan sumber daya manusia menjadi dua bagian :⁷⁷

- a. Pengembangan informal, yaitu personil atau karyawan atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan kemampuan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan dan jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berkeinginan keras untuk maju dengan meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi lembaga atau organisasi karena prestasi kerja karyawan tersebut semakin besar, efisien dan produktivitasnya semakin baik. Adapun kegiatan informal yang dilaksanakan dapat berupa mengikuti seminar, lokakarya, pertemuan ilmiah lainnya, program penelitian dan sebagainya.
- b. Pengembangan formal, yaitu karyawan ditugaskan oleh instansi atau lembaga untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

7. Bentuk pelatihan dan pengembangan Tenaga Pendidik

Bentuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menurut Hani Handoko yang dikutip oleh Ira Martutiningrum ada dua, yaitu :⁷⁸

a. *On the job training*

On the job training berarti menerima seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya. Metode ini merupakan metode yang banyak digunakan. Tenaga pendidik dilatih tentang

⁷⁷ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PPT Rosda Karya, 2000), 73.

⁷⁸ Ira Martutiningrum. *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Pustaka Senja, 2017), 66-70.

pekerjaannya baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Yang termasuk *on the job training* adalah ⁷⁹:

1) Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan merupakan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Menurut Simamora, tujuan dari rotasi jabatan adalah memperluas latar belakang bisnis. Individu-individu berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode dua tahun. Karena melakukan setiap pekerjaan, mereka menyerap keahlian, pengalaman dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut.⁸⁰ Menurut T Hani Handoko, Rotasi Jabatan adalah proses memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.⁸¹

Sedangkan menurut Hasibuan, Rotasi Jabatan adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada rangking yang sama di dalam organisasi, istilah-istilah yang sama Rotasi Jabatan adalah mutasi, pemindahan dan transfer.⁸²

Sedangkan tujuan rotasi jabatan menurut Hasibuan adalah sebagai berikut :⁸³

- a. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.

⁷⁹ Soekijo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 26.

⁸⁰ Henry Simamura, *Manajemen SDM Edisi ke-3* (Yogyakarta: Bagian penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), 320.

⁸¹ T Hani Handoko, *Manajemen Personalialia dan SDM...*, 112.

⁸² Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 104.

⁸³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 102.

- d. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya.
- e. Memberikan perangsangan agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Untuk pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan.
- g. Untuk memberikan pengakuan atau imbalan terhadap prestasinya.
- h. Sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Memberikan kepada tenaga pendidik atau tenaga kependidikan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial. Menurut Soekidjo Notoatmojo bahwa rotasi pekerjaan dapat membantu para pegawai untuk mempertahankan tujuan-tujuan karir mereka sebelum menduduki suatu jabatan baru, dan juga memperluas cakrawala pandang para pegawai.

2) Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya mengembangkan sumber daya manusia dalam hal ini tenaga pendidik, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Sedangkan unit yang menangani pendidikan dan pelatihan (Diklat) lazim disebut Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan).

Pendidikan dan Pelatihan dalam institusi, secara teori dapat dikenal dari hal-hal sebagai berikut : pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu lembaga atau instansi. Sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik semestinya dilakukan secara terus menerus sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan masyarakat yang dinamis. Kemajuan ini harus di respon oleh tenaga oleh didik dengan cara belajar melalui berbagai sumber belajar.

Melalui kegiatan pelatihan diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan arahan, agar tenaga pendidik bisa mengetahui apa yang harus dilakukan ketika melakukan tugas ditempat kerjanya, sekaligus sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tenaga pendidik, yang berimplikasi pada meningkatnya kualitas kinerja tenaga pendidik itu sendiri.

Dengan pelatihan profesional ini juga untuk menambah wawasan dan peningkatan keterampilan tenaga pendidik. Pelatihan juga akan sangat bermanfaat bagi tenaga pendidik yang memiliki semangat belajar yang tinggi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya serta untuk meningkatkan profesionalisme dalam bekerja. Pentingnya program pelatihan bagi suatu oraganisasi antara lain sebagai berikut .⁸⁴

- a) Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut.
- b) Dengan adanya kemajuan ilmu teknologi jelas akan mempengaruhi suatu oraganisasi/instansi. Oleh karena itu jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang diperlukan, Contohnya seperti sekarang harus di tambah dengan tenaga operator untuk keperluan online yang dulu cukup dengan tenaga TU saja.
- c) Promosi dalam suatu organisasi/instansi adalah suatu keharusan, apabila organisasi/instansi itu mau berkembang. Perlunya promosi

⁸⁴ Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, edisi Revisi (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 27.

bagi seseorang adalah suatu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang).

d) Di dalam masa pembangunan sekarang ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi karyawannya agar memperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

3) Pemagangan

Magang adalah proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Magang merupakan salah satu teknik *on the job training* yang dilakukan dengan cara peserta mengikuti kegiatan/pekerjaan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu yang sudah berpengalaman. Metode ini dapat di kombinasikan dengan metode *off the job*.

Program magang adalah pelatihan yang dilaksanakan di dunia kerja atau industry yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional tenaga pendidik.⁸⁵

Kegiatan magang biasanya sering dijumpai di pabrik-pabrik atau perusahaan. Pabrik-pabrik atau perusahaan memberikan kesempatan kepada calon pekerja barunya untuk bisa terjun langsung mengamati proses produksi bahkan diberi kesempatan untuk menjalankan aktifitas yang ada di perusahaan atau pabrik tersebut.

Sedangkan magang di dalam dunia pendidikan, yakni memberikan kesempatan kepada calon tenaga pendidik baru untuk mengamati proses pembelajaran di kelas, bahkan mempraktikkan secara langsung proses kegiatan belajar-mengajar di kelas. Dengan mengikuti magang, tenaga pendidik yang baru diharapkan mempunyai masukan langsung sehingga ilmu akan lebih mudah terserap karena

⁸⁵ Ali Mudlofir, *Pendidik Profesional* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014), 135.

mengalaminya langsung, tidak hanya teorinya saja. Karena jika hanya teori hasilnya akan berbeda dengan yang praktek langsung.

Menurut T Hani Handoko, magang merupakan proses belajar dari atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan *off the job training*.⁸⁶ Menurut Gary Dessler, dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia mendefinisikan magang adalah suatu proses terstruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil dan profesional melalui beberapa latihan-latihan yang dapat meningkatkan keterampilan pegawai dalam menjalankan pekerjaan dengan kombinasi dan pelajaran dikelas dan pelatihan langsung di pekerjaan.⁸⁷

Sedangkan menurut Udin Saud, menyatakan fokus pelatihan adalah kombinasi antara materi-materi akademisi dengan suatu pengalaman lapangan langsung di bawah supervisi guru senior dan berpengalaman (guru yang lebih profesional).⁸⁸

Dari pendapat para ahli di atas dapat di simpulkan bahwa , program magang merupakan perpaduan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan selama beberapa waktu dan dengan harapan tahap demi setahap pengetahuan dapat diserap oleh pemagang, karena ada praktek langsung yang di lakukan pemagang, sehingga pemagang akan lebih terampil dalam menjalankan pekerjaannya.

4) Coaching

Pimpinan atau Kepala Sekolah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Terutama dalam kegiatan pembelajaran. Hubungan penyedia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.

⁸⁶ T Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan SDM* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 112.

⁸⁷ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Paramita Rahayu (Jakarta: Indeks Permata Puri Media: 2016), 287.

⁸⁸ Udin Syaifudin Saud, *Pengembangan Profesi Guru* (Bandung: Alfabeta, 2013), 109-110.

Kepala sekolah dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada tenaga pendidiknya tentu saja berbeda, karena setiap tenaga pendidik berbeda keahliannya. Misalnya tenaga pendidik yang satu ada kekurangannya dalam kedisiplinannya mengerjakan administrasi harian seperti pembuatan (RPPH) Rencana pelaksanaan Pembelajaran Harian dan penilaiannya, tetapi kelebihanannya dalam mendidik anak lebih unggul dari teman lainnya, terbukti dengan adanya keunggulan dari anak didiknya yang lebih baik dalam karakter atau kegiatan pembiasaan sehari-hari, misalnya membuang sampah pada tempatnya, bersikap sopan di depan siapa saja yang lebih dewasa). Maka kepala sekolah akan berbeda dalam memberikan pengarahan kepada tenaga pendidiknya.

5) Penugasan Sementara

Penempatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

Dengan melakukan penugasan sementara, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mendapat kesempatan untuk saling bertukar pendapat dalam hal membuat keputusan dan belajar dari apa yang dilihat serta menginvestigasi problem-problem khusus dalam organisasi.⁸⁹

Penugasan ini dapat dilakukan pada kegiatan yang di lakukan di lembaga sendiri maupun yang dilakukan di luar lembaga atau sekolah seperti kegiatan yang di lakukan di IGRA (Ikatan Guru Raudhatul Athfal) atau di KKG (Kelompok Kerja Guru) dengan kegiatan misalnya Manasik haji, kegiatan perlombaan, kegaitan

⁸⁹ Hani Handoko, *Manajemen...*, 112.

pengembangan tenaga pendidik misalnya seminar, *workshop*, pelatihan dan lain-lain.

b. *Off the job training*

Off the job training merupakan kegiatan yang dilokasi terpisah. Program ini memberikan keahlian dan pengetahuan yang tenaga pendidik butuhkan untuk menunaikan pekerjaan pada waktu terpisah dengan waktu kerja regular mereka.

Metode ini dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi jauh dari tempat kerja, agar pelatihan peserta lebih fokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian mereka diminta memberikan tanggapan sebagaimana dalam kondisi yang sebenarnya. Dalam metode ini juga digunakan simulasi.⁹⁰ Yang termasuk dalam metode ini antara lain :

1) Kursus

Kursus menurut kamus besar bahasa Indonesia didefinisikan sebagai pelajaran tentang suatu pengetahuan atau kepandaian yang diberikan dalam waktu singkat. Dengan adanya kursus tenaga pendidik dapat belajar pengetahuan, keterampilan, keahlian dan kemahiran untuk meningkatkan mutu diri. Pengertian kursus secara umum adalah belajar sesuatu pengetahuan atau keterampilan dalam waktu yang relative singkat. Kursus merupakan salah satu pendidikan yang diberikan diluar sekolah resmi (non formal) untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan.

Kursus adalah pelatihan yang termasuk kedalam jenis pendidikan non formal. Kursus merupakan suatu kegiatan belajar mengajar seperti halnya sekolah. Perbedaannya adalah bahwa kursus biasanya diselenggarakan dalam waktu pendek dan biasanya dilakukan hanya untuk mempelajari dan menguasai salah satu keterampilan tertentu. Peserta yang baik berhak memperoleh sertifikat

⁹⁰ Henry Simamora, *Manajemen SDM Edisi ke-3* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), 320.

atau surat keterangan, sehingga pelajaran yang diberikan memenuhi syarat dan peserta memiliki keterampilan dalam bidangnya.

Dalam penjelasan pasal 26 ayat 5 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, dijelaskan bahwa :

kursus dan pelatihan adalah bentuk pendidikan berkelanjutan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik dengan penekanan pada penguasaan keterampilan tertentu, standar kompetensi, pengembanan sikap kewirausahaan, serta pengembangan kepribadian professional.⁹¹

Sedangkan tujuan mengikuti kursus adalah sebagai bekal untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, pengembangan diri, pengembangan profesi, modal kerja, usaha mandiri atau untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Ada beberapa alasan mengikuti kursus diantaranya karena keterbatasan waktu belajar, tidak ada kesempatan lagi untuk mengikuti pendidikan formal, faktor biaya belajar, lebih fokus pada apa yang akan dipelajari, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki.⁹²

Dengan demikian kursus dapat diartikan sebagai proses pendidikan berkelanjutan untuk mengembangkan potensi peserta didik yang lebih menekankan pada keterampilan dengan jam belajar yang relatif singkat tetapi dengan hasil yang langsung terlihat.

2) Workshop

Kegiatan Workshop atau lokakarya merupakan kegiatan yang sudah sering di lakukan oleh berbagai kalangan dan meliputi berbagai

⁹¹ Undang-Undang Republik Indonesia NO. 20 Tahun 2005 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 26 ayat (5) (Bandung : Citra Umbara, 2016), 47.

⁹² <http://www.kanalinfo.web.id/2015/07/pengertian-kursus.html> (diakses tanggal 3 Februari 2017).

bidang. Kegiatan workshop sangat bermanfaat, sehingga banyak pihak yang sering menyelenggarakan acara tersebut. Kegiatan workshop tidak hanya dilakukan di dunia pendidikan, bahkan sekarang kegiatan workshop sering digunakan untuk tujuan komersil.

Workshop menurut Sahertian adalah suatu usaha untuk mengembangkan kesanggupan berpikir dan bekerja bersama-sama baik mengenai masalah-masalah teoritis maupun praktis dengan maksud untuk meningkatkan kualitas hidup pada umumnya serta kualitas profesional pada khususnya.⁹³

Workshop yang dilakukan di dunia pendidikan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan kesanggupan berfikir dan bekerja bersama-sama secara kelompok ataupun bersifat perseorangan untuk membahas permasalahan yang ada, baik yang teoritis maupun yang bersifat praktis dengan tujuan untuk dapat meningkatkan kualitas kompetensi pedagogik dan kepribadian tenaga pendidik sehingga dapat menjalankan sesuai dengan tugas masing-masing.⁹⁴

Bentuk *off the job training* tersebut dilakukan sebagai wujud pengembangan tenaga pendidik yang dilakukan oleh institusi atau lembaga dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik yang mempunyai dampak menentukan indikator pencapaian tujuan institusi atau lembaga.

Tujuan workshop menurut Sahertian adalah agar guru dapat menyusun model satuan pelajaran untuk tiap bidang studi yang meliputi :

- a) Keterampilan dalam merumuskan tujuan instruksional khusus.

⁹³ Piet. A. Sahertian, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 105.

⁹⁴ Piet Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya : Usaha Nasional, 1981), 108.

- b) Keterampilan dalam memilih materi pelajaran yang relevan dengan tujuan yang ditentukan.
- c) Keterampilan dalam mengatur langkah-langkah kegiatan belajar mengajar, baik tenaga pendidik maupun murid.
- d) Keterampilan menggali sumber-sumber bahan pelajaran yang dibutuhkan.
- e) Keterampilan dalam membuat alat-alat peraga sendiri sesuai dengan perkembangan teknologi tepat guna (media).
- f) Keterampilan dalam menyusun beberapa bentuk tes objektif.
- g) Keterampilan untuk ikut serta mengatasi faktor-faktor yang dialami tenaga pendidik.

Setelah melakukan workshop atau lokakarya sesuai dengan prosedur yang diuraikan dalam teori, hasilnya dapat dirumuskan dengan memberi contoh. Dengan adanya pengembangan tenaga pendidik ini, lembaga akan lebih mudah menyelesaikan program kegiatan dan dapat mencapai apa yang menjadi tujuan sesuai harapan.

3) Seminar

Seminar adalah sebuah pertemuan khusus yang membahas suatu masalah di bawah pimpinan ahli. Dengan kata lain seminar merupakan suatu pertemuan yang memiliki teknis dan akademis yang tujuannya untuk melakukan studi meyeluruh tentang suatu topik tertentu dengan pemecahan suatu permasalahan yang memerlukan interaksi di antara peserta seminar yang dibantu oleh seorang guru besar atau cendekiawan. Seminar sering dilakukan di dunia pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai suatu bentuk pengembangan sumber daya manusia.

D. Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di Raudhatul Athfal

1. Sasaran Pengembangan tenaga pendidik di Raudhatul Athfal

Sasaran (tujuan jangka pendek atau tujuan situasional) pengembangan tenaga pendidik menurut Rohiat sesuai Standar Nasional Pendidikan, antara lain :⁹⁵

- a. Peningkatan kompetensi tenaga pendidik bidang kurikulum.
- b. Peningkatan kompetensi tenaga pendidik bidang manajemen pembelajaran.
- c. Peningkatan kompetensi tenaga pendidik bidang pengembangan strategi pembelajaran (CTL), *mastery learning*, dan paikem.
- d. Peningkatan kompetensi tenaga pendidik bidang pengembangan media pembelajaran.
- e. Peningkatan kompetensi tenaga pendidik dalam penggunaan ICT (Komputer, internet, dan perangkat ICT lainnya),
- f. Peningkatan kompetensi dalam PTK.
- g. Peningkatan kompetensi dalam bidang bahasa Inggris.

2. Strategi Kepala Raudhatul Athfal (RA) dalam mengembangkan tenaga pendidik.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan tenaga pendidik dan staf.⁹⁶ Pengembangan tenaga pendidik dan staf merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan.

Sedangkan manajemen Raudhatul Athfal perlu diimplementasikan dengan model, sedangkan model memerlukan strategi manajemen dalam pelaksanaannya. Menurut Bambang Haryadi, strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam

⁹⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah*, (Bandung : Refika Aditama, 2008), 86.

⁹⁶ Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017),

rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.⁹⁷

Layanan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) termasuk di dalam Raudhatul Athfal (RA) dalam pelaksanaannya berpedoman pada Standar Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2017 tentang Standar Nasional PAUD BAB II pasal 2 yang terdiri dari :

- a. Standar tingkat pencapaian perkembangan anak,
- b . Standar isi,
- c. Standar proses,
- d. Standar penilaian,
- e. Standar pendidik dan tenaga kependidikan,
- f. Standar sarana dan prasarana,
- g. Standar pengelolaan dan,
- h. Standar pembiayaan.

Standar PAUD merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan layanan pendidikan anak usia dini dan menjadi acuan dalam pengembangan, implementasi dan evaluasi kurikulum PAUD.

Dalam paradigma baru, manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, *supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).⁹⁸ Dengan demikian kepala RA harus memiliki strategi dalam mengembangkan tenaga pendidikannya. *Harvard Business Essentials* dalam bukunya Wibowo menganjurkan langkah dimulai dengan memahami pekerja, baru kemudian mengembangkan rencana, dan akhirnya menyusun taktik dalam mengembangkan pekerja.⁹⁹

⁹⁷ Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen* (Malang: Banyumedia Publishing, 2003), 3.

⁹⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya : 2013), 118.

⁹⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 436.

a. Memahami Pekerja

Pengembangan dimulai dengan memahami aspirasi tenaga pendidik dulu. Semakin kepala RA banyak tahu tentang tenaga pendidiknya, semakin banyak pula kepala RA dapat memotivasi dan membantu mereka. Serta tahu apa yang menjadi kebutuhan mereka, dalam pengembangan dirinya. Pertemuan antara kepala RA dan tenaga pendidik dalam penilaian kinerja atau supervisi merupakan salah satu cara untuk mendapatkan saling pengertian dan saling memahami antara atasan dan bawahan.

Dengan memahami tenaga pendidiknya inilah, seorang kepala RA akan dapat menentukan kegiatan pengembangan yang sesuai dengan bakat dan minat yang dimiliki tenaga pendidik tersebut. Jika seorang kepala RA tidak atau belum memahami tenaga pendidiknya, maka akan kesulitan dalam menentukan kegiatan pengembangan yang sesuai dengan tenaga pendidik tersebut. Karena jika kegiatan pengembangan tidak sesuai dengan tenaga pendidik yang mengikuti pengembangan, maka kegiatan tersebut tidak akan berjalan dengan baik.

b. Mengembangkan Rencana

Apabila kepala RA sudah mengetahui bahwa tenaga pendidiknya telah termotivasi untuk mendapatkan keterampilan baru, langkah selanjutnya adalah mengembangkan rencana. Dalam mengembangkan rencana, yang perlu kepala RA lakukan adalah mengemas dalam rencana yang menantang, tetapi masih terjangkau. Kemudian diskusikan dengan tenaga pendidik, membuat penyesuaian untuk membuat komitmen terhadap rencana. Tiga elemen yang diperlukan untuk mendukung pengembangan pekerja adalah pekerja yang terinovasi, sumberdaya organisasional, dan dukungan manager.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, 437.

Pengembangan rencana ini harus dilakukan dengan seksama, dengan komitmen bersama pula. Dengan adanya komitmen ini diharapkan tenaga pendidik yang mengikuti kegiatan pengembangan akan mengikuti kegiatan pengembangan dengan rasa tanggung jawab demi kemajuan dirinya dan tentunya akan berdampak positif kepada lembaga.

c. Taktik Mengembangkan Pekerja

Seorang pemimpin harus mempunyai taktik dalam pengembangan bawahannya, dalam dunia pendidikan bawahan yang dimaksud adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Ada empat taktik yang digunakan untuk mengembangkan bawahan, yaitu *job redesign* (mendesain ulang pekerjaan), *delegation* (delegasi), *skill training* (pelatihan keterampilan), dan *career development* (pengembangan karir).

1) *Job Redesign*

Apabila pimpinan percaya bahwa bawahannya dapat memberikan kontribusi pada tingkat yang lebih tinggi, maka jangan sekadar diberi tambahan tanggung jawab baru, karena hal itu hanya akan membuat pekerja kelelahan saja. Sebaliknya, dilakukan perancangan ulang pekerjaan kepada pekerja yang lebih tepat. Bawahan potensial yang hanya mendapat tugas mudah, perlu diberikan beban tugas dengan tingkat yang lebih tinggi yang menyangkut tantangan dan pembelajaran. *Job Redesign* bersifat menggeser pekerjaan secara permanen. Dalam dunia pendidikan khususnya di Raudhatul Athfal kegiatan *Job Redesign* dengan cara memindahkan atau menggeser tenaga pendidik yang mengajar di kelompok A atau usia 4-5 tahun di menjadi mengajar di kelompok B usia 5 - 6 tahun. Karena di kelompok B, tenaga pendidik di tuntut untuk memandirikan anak agar siap untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya, yaitu MI (*Madrasah Ibtidaiyah*) atau ke SD (*Sekolah Dasar*). Dan berlaku sebaliknya yang tadinya dikelompok B pindah ke kelompok A agar merasakan tantangan yang berbeda.

2) *Task Delegation*

Task Delegation adalah memberikan tugas spesifik satu proyek dari satu orang ke orang lainnya. Apabila kita mendelegasikan, kita tidak hanya mentransfer pekerjaan kepada orang lain, tetapi juga akuntabilitas untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditentukan. Delegasi adalah salah satu keterampilan yang paling penting ditunjukkan oleh manajer yang sukses. Delegasi yang efektif membawa manfaat nyata kepada pimpinan, bawahan, dan organisasi. Dengan mendelegasikan tugas kita, kita mengurangi beban kerja dan tingkat stres dengan menggeser sebagian pekerjaan yang harus dilakukan.

3) *Skill Training*

Pelatihan keterampilan adalah metode lain dari pengembangan pekerja, dengan tujuan untuk : a) menjaga keterampilan pekerja searah dengan kemajuan teknologi dan praktik bisnis, dan b) membantu pekerja menguasai keterampilan yang mereka perlukan untuk membuat kontribusi dan kemajuan lebih besar dalam perusahaan.

Sedangkan strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sasaran pengembangan tenaga pendidik menurut Kompri, antara lain :¹⁰¹

- a. Melaksanakan workshop atau pelatihan secara internal di sekolah.
- b. Mengirimkan kerjasama dengan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Kalau di RA dengan kegiatan KKG (Kelompok Kerja Guru).
- c. Melaksanakan kerjasama dengan LPMP (Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan).
- d. Melaksanakan *in house training*.
- e. Melaksanakan kerja sama dengan lembaga atau instansi lain, khususnya dalam peningkatan guru di bidang Teknologi Informasi dan komunikasi/ICT (*Information and Communication Technologies*).

¹⁰¹ Kompri, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2017), 176.

- f. Melaksanakan magang dan kunjungan ke sekolah lain.
- g. Melaksanakan kerja sama dengan LPTI dan perguruan tinggi.

Profesi tenaga pendidik bila di kembangkan dengan strategi yang baik, tentunya menghasilkan tenaga pendidik yang berkualitas dari segi keilmuannya. Usaha yang dilakukan dalam mengembangkan profesinya tentu memerlukan kerja keras sehingga dapat mempertahankan kualitasnya secara berkesinambungan. Dapat di simpulkan bahwa program *training* bertujuan untuk perbaikan penguasaan berbagai teknik dan keterampilan kerja untuk kebutuhan sekarang, sedangkan program pengembangan untuk menyiapkan pegawainya agar siap memangku jabatan tertentu pada masa yang akan datang.

Strategi pengembangan profesional lainnya menurut Ali Mudlofir, dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu :¹⁰²

a. Melalui Pelaksanaan Tugas

Pengembangan kompetensi melalui pelaksanaan tugas pada dasarnya merupakan upaya menterpadukan antara potensi profesional dengan pelaksanaan tugas-tugas pokoknya. Dengan cara ini, tugas-tugas yang diberikan dalam kegiatan pelaksanaan tugas, secara langsung maupun tidak langsung merupakan upaya peningkatan kompetensi tenaga pendidik. Pendekatan ini sifatnya lebih informal, dan terkait dengan pelaksanaan tugas sehari-hari. Cara ini sangatlah tepat dalam berbagai situasi, melalui kegiatan-kegiatan :

- 1) Kerja kelompok untuk menumbuhkan saling menghormati dan pemahaman sosial.
- 2) Diskusi kelompok untuk bertukar pikiran dan membahas masalah yang dihadapi bersama.
- 3) Melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, sehingga dapat meningkatkan keterampilan dan rasa percaya diri.

b. Melalui Respons

¹⁰² Ali Mudlofir, *Pendidik Profesional...*, 131- 134.

Peningkatan melalui Respon dilaksanakan dalam bentuk suatu interaksi secara formal atau informal yang biasanya dilakukan melalui berbagai interaksi seperti pendidikan dan pelatihan, seminar, lokakarya, ceramah, konsultasi, studi banding, penggunaan media, dan forum-forum lainnya.

Hal yang dapat menunjang responsi ini adalah apabila tenaga pendidik dalam suasana interaksi sesama tenaga pendidik yang memiliki kesamaan latar belakang dan tugasnya, misalnya MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), KKG (Kelompok Kerja Guru). Melalui MGMP dan KKG ini diharapkan tenaga pendidik ada peluang untuk bertukar pengetahuan, berbagi pengalaman, sehingga dapat meningkatkan wawasan dan kualitas diri pribadi secara profesional.

Dengan kegiatan ini juga seorang tenaga pendidik akan dapat mengenal teman sejawatnya dan berbagi ilmu serta pengalaman mengajar karena di setiap lembaga dengan peraturan yang berbeda, dengan anak didik yang berbeda, dengan sarpras yang berbeda, dengan hambatan dan kendala yang berbeda maka berbeda pula penanganannya. Hal inilah yang akan menambah wawasan dan pengetahuan dari tenaga pendidik selain dari materi yang diberikan dalam kegiatan di MPPG atau KKG tersebut.

c. Melalui Penelusuran dan Perkembangan Diri

Dalam penelusuran dan pengembangan diri ini sangat tergantung pada kualitas diri masing-masing. Pada kenyataannya seseorang memiliki kualitas diri masing-masing dengan kelebihan dan kekurangan masing-masing. Oleh karena itu peningkatan profesionalisme ini seyogyanya berpusat pada keunikan potensi kepribadian masing-masing. Pendekatan ini di rancang untuk membantu para tenaga pendidik agar potensi dirinya dapat berkembang secara optimal dan berkualitas sehingga pada gilirannya dapat membawa kepada perwujudan profesionalisme secara lebih bermakna.

Potensi ini merupakan bagian keseluruhan kepribadian dalam bentuk kecakapan-kecakapan yang terkandung baik aspek fisik, emosional, maupun intelektual. Apabila potensi ini dapat dikembangkan secara efektif, maka akan menjadi kecakapan nyata yang secara terpadu membentuk kualitas kepribadian seseorang.

d. Melalui Dukungan Sistem

Berkembangnya potensi guru sangat tergantung pada kondisi sistem dimana guru bertugas, dengan sistem organisasi dan manajemen yang kondusif. Mengingat besarnya peran tenaga pendidik pada tingkat institusional dan instruksional maka manajemen pendidikan harus memprioritaskan manajemen tenaga pendidik adalah bagaimana menciptakan suatu pengelolaan pendidikan yang memberikan suasana kondusif bagi tenaga pendidik untuk melaksanakan tugas pokok profesionalitasnya secara kreatif dan produktif serta memberikan jaminan kesejahteraan dan pengembangan kariernya.

Manajemen tenaga pendidik harus mencakup fungsi-fungsi yang berkenaan dengan :

- 1) Profesionalisme, standar, sertifikasi dan pendidikan prajabatan.
- 2) Rekrutmen dan penempatan.
- 3) Promosi dan mutasi
- 4) Gaji, insentif, dan pelayanan.
- 5) Supervisi dan dukungan profesional.

3. Langkah - Langkah Kepala Raudhatul Athfal (RA) dalam mengembangkan tenaga pendidik

Menurut Hartati Sukirman ditinjau dari sudut manajemen secara umum, proses pembinaan dan pengembangan meliputi beberapa langkah yaitu :

a. Menganalisis kebutuhan

Analisis kebutuhan dilakukan dengan cara mengidentifikasi keterampilan kinerja, menyusun program-program yang sesuai, melaksanakan riset, dan meningkatkan kinerja.

Sedangkan dalam menganalisis kebutuhan akan pengembangan, terdapat tiga pihak yang ikut terlibat, yaitu :

- 1) Pihak pertama ialah suatu organisasi yang mengelola tenaga pendidik dan kependidikan (yayasan). Peranan satuan kerja ini adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi, baik untuk kepentingan sekarang maupun yang akan datang, jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
- 2) Pihak kedua yakni para pimpinan atau kepala sekolah, karena kepala sekolah yang sehari-hari memimpin para tenaga kependidikan dan mereka pulalah yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan serta mereka yang dianggap paling mengetahui kebutuhan pengembangan yang diperlukan. Karena kepala sekolah yang dianggap tahu dan memahami tentang seluruh warga sekolah baik itu tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan anak didik. Dengan demikian kepala sekolah mampu mengidentifikasi kebutuhan warga sekolahnya terutama dalam hal pengembangan baik itu pengembangan tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan anak didiknya.
- 3) Pihak ketiga adalah tenaga kependidikan itu sendiri. Banyak organisasi pendidikan yang memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikannya untuk mengikuti pengembangan. Titik tolak pemberian kesempatan ini adalah bahwa para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara intelektual mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam diri masing-masing.¹⁰³

Dengan mengetahui kekurangan dan kelemahan diri masing-masing inilah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan kesadaran diri mau meningkatkan kemampuan dirinya dengan cara pengembangan. Pengembangan yang mereka lakukan ialah dengan pengembangan informal atau pengembangan dari diri sendiri dengan

¹⁰³ Anas Harun, *Jurnal Islamika*, Volume 13 Nomor 2 Tahun 2013.

cara mencari ilmu pengetahuan sendiri, baik dengan cara membaca buku, mencari di internet dan lain-lain.

Pengembangan ini juga dilakukan tenaga pendidik dengan pengembangan nonformal yaitu dengan mengikuti pengembangan yang ditugaskan oleh lembaga atau sekolah, baik kegiatan yang dilakukan oleh lembaga atau sekolah sendiri maupun yang diselenggarakan di luar lembaga atau di luar dari sekolah sendiri.

b. Menyusun rancangan intruksional

Rancangan intruksional meliputi sasaran, metode intruksional, media, urutan dan gambaran materi pelatihan, yang merupakan kurikulum bagi program pelatihan tersebut.

c. Mengesahkan program pelatihan

Suatu program pelatihan harus memperoleh pertimbangan dan persetujuan dari unsur instansi yang berwenang.

d. Tahap Implementasi

Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan program pelatihan yang menggunakan berbagai teknik pelatihan. Misalnya : diskusi, lokakarya dan seminar dalam rangka penyampaian pengetahuan kepada para peserta program pelatihan.

e. Tahap evaluasi dan tindak lanjut

Pada tahap ini program pelatihan dinilai sejauh mana keberhasilannya atau kegagalannya. Aspek yang perlu dievaluasi misalnya kemampuan dan hasil belajar, reaksi peserta terhadap program pelatihan, dan perilaku kinerja setelah mengikuti program pelatihan. Kegiatan pelatihan dianggap berhasil jika terjadi perubahan positif terutama kepada peserta pelatihan setelah kegiatan pelatihan selesai. Dengan cara mempraktekkannya langsung pada lembaganya masing-masing. Dan pelatihan akan dianggap gagal, jika para peserta pelatihan tidak ada perubahan setelah pasca pelatihan.

Dalam pekerjaan pendidikan, pengembangan sumber daya manusia termasuk tenaga pendidik dapat dilakukan dengan beberapa cara,

antara lain: 1) program penyetaraan dan sertifikasi, 2) program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, 3) program supervise , 4) program pemberdayaan (misalnya melalui MGMP/KKG), dan 5) lain-lain (seperti symposium, menulis karya ilmiah, berpartisipasi dalam forum ilmiah, melakukan penelitian, magang, mengikuti berita actual di media pemberitahuan, berpartisipasi dalam organisasi profesi, dan menggalang kerja sama dengan teman sejawat).¹⁰⁴

E. Hasil Penelitian yang Relevan

Adi Putra,¹⁰⁵ dengan judul *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta*. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa : 1. Dalam merumuskan perencanaan di SD ini dilakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu. 2. Rekrutment SDM dilakukan secara terbuka. 3. Pelatihan dan pengembangan dilakukan sesuai kebutuhan, sedangkan teknis pelaksanaannya bisa dilakukan oleh sekolah sendiri maupun dengan mengirim utusan. Pola pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SD ini ada 5 yakni pengembangan sumber daya manusia, pembinaan sikap disiplin, magang dua bulan, pembinaan satu tahun, mutu layanan kepada pelanggan dan kegiatan afektif dan budaya sekolah. Kekurangan penelitian ini adalah tidak adanya strategi dan langkah-langkah pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Misbahul Munir,¹⁰⁶ yang berjudul *Pengembangan Sumber Daya Pendidik Madrasah Tsanawiyah (MTs) Matholiul Hikmah Desa Pruwatan*

¹⁰⁴ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Raja Wali Pers, 2016), 140.

¹⁰⁵ Adi Putra, "*Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta*" Tesis (Yogyakarta: PPs. UIN Sunan Kalijaga, 2012).

¹⁰⁶ Misbahul Munir, "*Pengembangan Sumber Daya Pendidik Madrasah Tsanawiyah (MTs) Matholiul Hikmah Desa Pruwatan Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes*" Tesis (Purwokerto: PPs.IAIN Purwokert, 2017).

Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes, hasil penelitian ini berisi tentang pengembangan sumber daya pendidik pada tingkat Masdrasah Tsanawiyah melalui dua metode, yakni *metode on the job training* dan *metode of the job training*. Penelitian ini hanya berfokus pada metodenya saja, tidak ada rincian dari langkah-langkah pengembangannya.

Farida Nurohmawati,¹⁰⁷ *Manajemen Sumber Daya Manusia di MTs Se Kecamatan Kroya Kabupaten Cilacap*. Penelitian ini hanya mendeskripsikan manajemen sumber daya manusia dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Mts Se Kecamatan Kroya Kabupaten Cilacap yang menitik beratkan pada perekrutan Sumber Daya Manusia. Kekurangan penelitian ini karena tidak menyentuh pengembangan sumber daya manusianya.

Sri Lestari,¹⁰⁸ *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan Di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Abu Bakar Yogyakarta*. Yang menjadi fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen pengembangan sumber daya manusia, mengetahui keberhasilan manajemen pengembangan sumber daya manusia, faktor pendukung dan penghambat manajemen sumber daya manusia di SMP Islam Terpadu Abu Bakar Yogyakarta.

Dengan penelitian sebelumnya di atas, terdapat kesamaan yaitu sama-sama meneliti tentang pengembangan sumber daya manusia. penulis ingin melengkapi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan ingin fokus pada pengembangannya terutama jenis-jenis pengembangan, bentuk pelatihan dan pengembangan dan langkah-langkah pengembangan tenaga pendidik yang dilaksanakan di tempat dan jenjang pendidikan yang berbeda yaitu pada Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) atau Raudhatul Athfal (RA) yang tentunya akan menghasilkan sesuatu yang berbeda pula. Menurut penulis belum banyak penelitian yang di lakukan pada jenjang Pendidikan Anak Usia

¹⁰⁷ Farida Nurohmawati, “*Manajemen Sumber Daya Manusia di MTs Se Kecamatan Kroya Kabupaten Cilacap*” Tesis (Purwokerto: PPs. IAIN Purwokerto, 2017)

¹⁰⁸ Sri Lestari, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan Di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Abu Bakar Yogyakarta*” Tesis (Yogyakarta: PPs. UIN Sunan Kalijaga, 2015)

Dini, karena penelitian yang sering dilakukan adalah pada jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah serta Perguruan Tinggi.

F. Kerangka Berfikir

Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik sangatlah penting untuk dikembangkan karena tenaga pendidik dituntut untuk mampu meningkatkan kemampuannya. Tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya dituntut memiliki beberapa kompetensi guna menunjang kesuksesan tugas-tugasnya, kompetensi yang dimiliki dapat berupa kompetensi keilmuan, fisik, sosial dan juga etika atau moral.¹⁰⁹

Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik harus terlebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dalam suatu lembaga pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh bentuk pelatihan dan pengembangan yang diterapkan, langkah-langkah pengembangan, pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidikan ditentukan pula oleh beberapa faktor, yaitu : visi, misi dan tujuan Raudhatul Athfal. Visi merupakan daya pandang suatu sekolah yang jauh kedepan, mendalam dan luas. Misi adalah maksud dari kegiatan utama yang membuat RA mempunyai jati diri yang khas untuk membedakan RA yang satu dengan Ra yang lain. Adapun tujuan merupakan sasaran yang ingin di capai oleh RA.

Apabila suatu proses dilakukan dengan baik, maka akan menghasilkan tenaga pendidik yang profesional. Hal ini berakibat langsung maupun tidak langsung kepada baik dan tidaknya pengembangan tenaga pendidik yang dilakukan RA.

Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Guru dan Dosen pasal 32 ayat 2 di jelaskan bahwa : Pembinaan dan Pengembangan Profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik,

¹⁰⁹ Moh. Roqib, *Ilmu Pendidikan Islam, Pengembangan Pendidikan Integratif di Sekolah, keluarga, dan masyarakat* (Yogyakarta: LKIS, 2009), 51.

kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional.¹¹⁰ Melalui peningkatan pengembangan tenaga pendidik yang terus menerus di harapkan akan menghasilkan tenaga pendidik yang handal dan kompeten yang dapat berimplikasi terhadap peningkatan kinerja dan pelayanan maksimal terhadap pelanggan baik secara internal maupun eksternal. Maka dari itu perlu adanya penelitian bagaimana manajemen pengembangan tenaga pendidik baik bentuk pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik, materi dan strategi pengembangan tenaga pendidik yang ada di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

Kepala Raudhatul Athfal (RA) sebagai pimpinan sekaligus manajer di RA mempunyai kewenangan dalam mengatur segala sesuatu agar visi, misi dan tujuan RA tercapai. Melalui manajemen sumber daya manusia yang di titik beratkan pada pengembangan tenaga pendidik maka kepala RA melakukan perencanaan, pengorganisasia, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai visi, misi dan tujuan RA. Pengembangan dilakukan dengan dua jenis pengembangan, yakni pengembangan informal dan pengembangan nonformal, dengan bentuk pelatihan dan pengembangan *On the Job Training* dan *Off the Job Training*. Dalam pengembangan tenaga pendidik juga diperlukan beberapa langkah pengembangan, antara lain : 1. Analisis Kebutuhan 2. Menentukan Sasaran 3. Menetapkan Isi Program 4. Mengidentifikasi Prinsip-Prinsip Belajar 5. Melaksanakan Program 6. Evaluasi.

Dengan mengikuti langkah-langkah pengembangan tenaga pendidik sesuai teori diharapkan akan mampu mewujudkan visi RA As Sholeh Gumilir Cilacap. Karena dengan pengembangan tenaga pendidik yang baik dan secara terus menerus akan mempermudah tercapainya visi RA As Sholeh Gumilir Cilacap karena dalam visi terkandung tentang “ Kreatif dalam ide, berkualitas dalam berkarya, berakhlak mulia dalam perilaku.” Dengan pengembangan tenaga pendidik ini di harapkan tenaga pendidik akan lebih kreatif dalam berkarya dan berakhlak mulia yang akan menjadi contoh dan tauladan bagi

¹¹⁰ Undang-Undang No. 14 Tahun 2005..., 21.

anak didik RA As Sholeh Gumilir Cilacap sehingga anak didik akan melakukan hal yang sama.

Kegiatan penelitian ini dapat di gambarkan kedalam paradigma penelitian yang dapat dilihat dalam gambar berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Berpikir



Dari gambar kerangka berpikir di atas menunjukkan bahwa RA As Sholeh Gumilir Cilacap dalam mencapai visinya menggunakan dua jenis pengembangan dan beberapa bentuk pelatihan dan pengembangan antara

lain dengan jenis pengembangan informal dan nonformal, dengan bentuk pelatihan dan pengembangan *On the Job Training* dan *Off the Job Training* serta melakukan beberapa langkah pengembangan yang dilakukan diantaranya dengan 1. Menganalisa Kebutuhan, 2. Menyusun Rancangan Instruksional, 3. Mengesahkan Program Pelatihan, 4. Tahap Implementasi, 5. Tahap Evaluasi dan Tindak Lanjut. Dengan menggunakan jenis-jenis pengembangan, metode dan langkah-langkah pengembangan tenaga pendidik yang dilakukan oleh RA As Sholeh Gumilir Cilacap inilah, diharapkan visi RA As Sholeh Gumilir Cilacap akan tercapai sesuai dengan harapan. Karena dengan tenaga pendidik yang kreatif, berkualitas dan berakhlak mulia akan menjadi contoh yang baik bagi anak didik RA As Sholeh Gumilir Cilacap, yang dapat diterapkan pula oleh tenaga pendidik kepada anak didiknya, sehingga visi RA As Sholeh Gumilir Cilacap dapat tercapai dengan baik.



IAIN PURWOKERTO

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Metode merupakan cara kerja yang harus dilakukan dalam rangka melakukan pendalaman terhadap objek yang di kaji. Berdasarkan tingkat kealamiah, metode penelitian dapat dikelompokkan menjadi metode penelitian eksperimen, survey dan naturalistik.¹¹¹ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pendekatan kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif adalah suatu penelitian untuk memahami fenomena apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dipaparkan secara deskripsi dalam bentuk kata-kata atau ucapan dan bahasa, pada konteks yang alamiah dan menggunakan berbagai metode yang alamiah.¹¹²

Pendekatan penelitian kualitatif dipilih karena pada penelitian ini peneliti hendak melakukan kegiatan penelitian pada setting yang alami atau natural.¹¹³ Natural menunjukkan bahwa pelaksanaan penelitian ini memang terjadi secara alamiah, apa adanya, dalam situasi normal yang tidak dimanipulasi keadaan kondisinya, menekankan pada deskripsi secara alami. Pengambilan data juga di lakukan secara alami atau natural. Dengan sifatnya ini maka dituntut keterlibatan peneliti secara langsung di lapangan, tidak seperti penelitian kuantitatif yang dapat mewakili orang lain untuk menyebarkan atau melakukan wawancara terstruktur.¹¹⁴

Penelitian kualitatif sering disebut metode naturalistik. Metode semacam ini mempunyai karakteristik, seperti di kemukakan oleh Nasution yaitu:

¹¹¹ Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 4.

¹¹² Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosda Karya, 2015), 6.

¹¹³ Afifudin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 54.

¹¹⁴ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta : Rineka Cipta, 2006), 12.

1. Data langsung diambil dari seting alami
2. Penelitian sebagai instrument pokok
3. Lebih menekankan pada proses dari pada hasil, sehingga bersifat deskriptif analistik
4. Analisis data secara induktif
5. Mengutamakan makna dibalik data

Pada penelitian ini, peneliti hendak mendeskripsikan manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap, terutama yang berkaitan dengan fungsi manajemen, jenis-jenis pengembangan tenaga pendidik, metode pengembangan tenaga pendidik dan langkah-langkah pengembangan tenaga pendidik yang ada di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian di RA As Sholeh Gumilir Cilacap dengan alamat Jalan Pucang No. D 37 Rt. 01 RW. 09 Kelurahan Gumilir Kecamatan Cilacap Utara Kabupaten Cilacap merupakan lokasi yang strategis di tengah kota Cilacap. Penelitian ini fokus pada manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

Adapun penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal 25 juli 2019 sampai 25 September 2019.

C. Data dan Sumber Data

Untuk penyusunan informasi dalam penelitian ini, di butuhkan data yang akurat dan sumber data yang valid, yaitu :

1. Data

Pada penelitian ini, data yang di butuhkan sesuai dengan penelitian, yaitu tentang manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap. Sehingga jenis data yang di perlukan di bagi menjadi tiga, yaitu data berupa kata-kata, data berupa tindakan dan data berupa sumber

tertulis dan foto.¹¹⁵ Berdasarkan ketiga jenis data tersebut, maka sumber data dalam penelitian ini berupa orang (*person*) dan dokumen.

Sumber data berupa orang antara lain Ketua Yayasan Raudhatul Athfal (RA), Kepala Raudhatul Athfal (RA), dan Tenaga Pendidik. Sedangkan sumber data berupa dokumen seperti foto-foto kegiatan, prestasi, arsip berita kegiatan dan data tenaga pendidik serta sarana dan prasarana dan lain sebagainya di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

a. Data Primer

Data primer merupakan suatu objek atau dokumen *original material* mentah yang di sebut *first-hand information*. Dalam mencari data primer, biasanya rancangan pertanyaan dibagi menjadi tiga, yaitu pertanyaan *factual personal* yang di dalamnya responden memberikan informasi personal yang menyangkut diri, sikap dan perilaku, pertanyaan yang membuat responden memberikan informasi personal terkait orang lain, dan pertanyaan faktual informan yang didalamnya peneliti tidak lagi menempatkan orang yang di wawancara sebagai responden tetapi lebih kepada informan.¹¹⁶

Subjek penelitian adalah segala sesuatu baik itu berupa manusia, tempat, atau barang/paper yang bisa memberikan informasi (data) yang di perlukan penelitian. Arikunto adalah benda, hal atau orang, tempat variable penelitian melekat.¹¹⁷ Selama, orang, tempat atau kertas mampu memberikan informasi atau data yang di butuhkan oleh suatu penelitian.¹¹⁸ Sedangkan menurut Suharsini Adapun yang menjadi subjek penelitian ini adalah :

- 1) Ketua Yayasan RA As Sholeh Gumilir Cilacap (Drs. H. Zaenal Ma'rufin, MBA).
- 2) Kepala RA As Sholeh Gumilir Cilacap (Mu'alimah, S.Pd)

¹¹⁵ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosda, 2012), 157.

¹¹⁶ Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial* (Bandung: Reifika Aditama, 2012), 289.

¹¹⁷ Suharsini Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), 130.

¹¹⁸ Umi Zulfa, *Metodologi Penelitian Sosial* (Yogyakarta : Cahaya Ilmu, 2011), 48.

3) Tenaga Pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap (1. Nikmatul Khoiriyah, S.Pd.I, 2. Siti Hamidah, 3. Ita Yunandasari, S.Pd, 4. Fathonah, S.Pd.I, 5. Khasanah, S.Pd.I, 6. Siti Munawaroh, 7. Sri Kartikawati, 8. Durotun Navisah, 9. Nangimah, 10. Kasmiasi, 11. Ratna Ernawathi).

b. Data Sekunder

Data skunder *Second-hand information* merupakan data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau dari sumber-sumber lain yang telah ada sebelum penelitian dilakukan. Sumber kedua meliputi : komentar, interpretasi, atau pembahasan tentang materi original. Seperti penelitian sebelumnya bahwa data sekunder peneliti peroleh melalui dokumentasi serta foto-foto yang kiranya mendukung penelitian berupa sejarah RA, struktur RA, Prestasi, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, sarana dan prasarana dan lain sebagainya.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi 2, yaitu manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia bersifat lunak, sedangkan sumber data yang diperoleh dari sumber yang bukan manusia, baik berupa dokumen, foto, catatan atau tata tulis merupakan data yang bersifat keras.

D. Teknik Pengumpulan Data.

Teknik yang di gunakan untuk pengumpulan data ini sebagai berikut :

a. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan dengan sistematika tentang fenomena-fenomena yang terjadi.¹¹⁹ Sedangkan Observasi menurut Ahmad Tanzeh adalah cara untuk mengumpulkan data dengan mengamati atau mengobservasi objek penelitian atau peristiwa secara langsung baik itu

¹¹⁹ Sutrisno Hadi, Metodologi Research (Yogyakarta : Andi Offset, 2004), 136.

yang berupa manusia, benda mati, maupun gejala alam.¹²⁰ Observasi yang peneliti lakukan termasuk jenis observasi nonpartisipan dalam artian bahwa penulis tidak terlibat secara langsung dalam interaksi yang diteliti melainkan hanya sebagai pengamat penuh dan tidak perlu mengambil bagian dalam interaksi yang akan diteliti tersebut.

Dalam observasi ini peneliti mengobservasi tenaga pendidik dalam kegiatan pengembangan baik yang di lakukan di RA As Sholeh Gumilir Cilacap sendiri maupun yang di lakukan diluar RA As Sholeh Gumilir Cilacap (KKG dan Gugus) dengan mengobservasi secara langsung, peneliti akan mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian. Contohnya : tentang materi pengembangan, metode pengembangan dll.

b. Wawancara

Metode wawancara adalah cara mengumpulkan data penelitian dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan langsung kepada subjek penelitian atau responden.¹²¹ Wawancara menurut Sutrisno Hadi yaitu metode pengumpulan data dengan tanya jawab secara sepihak yang di kerjakan secara sistematis dan berdasarkan pada tujuan penelitian.¹²² Metode wawancara ini peneliti gunakan untuk memperoleh data dengan melihat secara langsung praktek pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

Teknik yang di gunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, di mana peneliti sebagai pewawancara sudah mempersiapkan kerangka pertanyaan sebagai pedoman wawancara terlebih dahulu dan memungkinkan berkembangnya pertanyaan pada saat wawancara untuk memperoleh data dari Ketua Yayasan, Kepala RA dan Tenaga Pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap tentang data-data manajemen pengembangan tenaga pendidik baik itu berupa jenis-jenis pengembangan, metode pengembangan dan langkah-langkah yang di

¹²⁰ Ahmad Tanzeh, Pengantar Metode Penelitian (Yogyakarta : Teras, 2009), 100.

¹²¹ Umi Zulfa, *Metodologi Penelitian Sosial...*, 65.

¹²² Sutrisno HAdi, *Metode Research, II* (Yogyakarta : Andi Offset, 2000), 73.

lakukan dalam manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap untuk mencapai visi RA.

Agar wawancara berjalan dengan baik demi mendapatkan data yang maksimal, maka harus disiptakan suasana akrab antara pewawancara (petugas0 dengan orang yang di wawancarai.¹²³

c. Dokumentasi

Metode Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.¹²⁴ Metode dokumentasi ini peneliti gunakan untuk mendapatkan dan melengkapai data yang belum di dapat dari teknik observasi dan wawancara, diantaranya mengenai struktur organisasi, keadaan pendidik, data peserta didik, sarana dan prasarana, pembagian tugas mengajar, foto kegiatan pengembangan tenaga pendidik, dan catatan lain yang berkaitan dengan fokus penelitian Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

d. Triangulasi

Dalam teknik triangulasi ini di artikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Peneliti menggunakan triangulasi sumber yaitu dengan mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.¹²⁵

E. Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpulkan, kemudian data dianalisis oleh penulis menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman. Pada teknik ini, analisis data di lakukan dengan reduksi data (yang berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, di cari tema dan

¹²³ Ahmad Tanzeh, *Metode Penelitian...*, 89.

¹²⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, 2356.

¹²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.* (Bandung: Rosda, 2010), 330.

polanya dan membuang yang tidak perlu)¹²⁶, penyajian data (setelah data di reduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data, dimana penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya)¹²⁷, dan verifikasi data.¹²⁸

Dalam menganalisis data penulis menggunakan prosedur sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Mereduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, mentransformasikan data kasar yang ada di lapangan. Mereduksi juga berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.¹²⁹ Reduksi data ini berlangsung setelah pengumpulan data selesai dilakukan, semua catatan lapangan dibaca, dipahami, dan di buat ringkasan kontak yang berisi uraian hasil penelitian, terhadap catatan lapangan, memfokuskan, dan penjawaban terhadap masalah yang diteliti, yakni manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

b. Penyajian Data

Penyajian data, mendeskripsikan sekelompok informasi yang memberikan arahan kepada kesimpulan dan pengambilan tindakan. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data, dimana penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.¹³⁰ Sehingga akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. Kemudian dalam penyajian

¹²⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, 338.

¹²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 341.

¹²⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 246.

¹²⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 338.

¹³⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 341.

data ini penulis mendeskripsikan analisis data tentang manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

Dalam penyajian data ini penulis sajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif sehingga mudah dipahami, dapat ditelusuri kembali kebenarannya dan memudahkan penulis untuk menarik kesimpulan.

c. Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan interpretasi terhadap data yang telah disusun dengan sistematis dan menemukan makna dari sajian data yang ada. Dalam penarikan kesimpulan atau verifikasi bisa ditempuh dengan jalan: perbandingan kontras, pengklarifikasian, mengelompokkan, bahkan menggabungkan satu dengan lainnya.¹³¹ Setelah data direduksi dan didisplay, maka penulis mengambil kesimpulan berdasarkan data yang ada, guna menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk dapat mengambil kesimpulan terkait Manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap penulis menggunakan penelitian kualitatif.

Tiga hal pokok, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan merupakan sesuatu yang paling berhubungan pada saat, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar, untuk membangun wawasan umum yang dibentuk analisis. Dalam penelitian ini, peneliti dalam menarik kesimpulan menggunakan metode induktif, karena peneliti dalam menarik kesimpulan, berdasarkan data-data yang diperolehnya dalam penelitian ini.

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Pada dasarnya menggantikan konsep validitas dari kuantitatif. Kredibilitas berfungsi untuk melaksanakan penyelidikan sehingga

¹³¹ MB. Miles dan A. M Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Terjemah Tjetjep Rohendi Rohidi (Jakarta: UI Press, 1992), 16-21

penemuannya dapat dicapai dan menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Secara singkatnya ini merupakan upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan prosedur-prosedur tertentu.¹³²

Uji kredibilitas penulis lakukan dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi merupakan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik mengumpulkan data dan waktu. Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.¹³³ Dalam hal ini penulis menggunakan triangulasi sumber yaitu dengan mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Dalam hal ini penulis menggabungkan data baik yang berasal dari observasi wawancara dan dokumentasi di RA As Sholeh Gumilir Cilacap. Dilakukan dengan membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan cara yang berbeda dalam metode kualitatif yang dapat dilakukan dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan oleh orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, membandingkan apa yang dikatakan oleh orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah tinggi, orang berada dan pemerintahan.¹³⁴

Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian menggunakan beberapa teknik pengumpulan data (mengecek data kepada

¹³² John. W. Creswell, *Research Design Qualytative. Quantitative, and Mixed Methods Appoarches*, Terj. Ahmad Faid, *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), 285.

¹³³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 330.

¹³⁴ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, 265.

sumber data menggunakan beberapa teknik). Selain itu, bisa juga dilakukan dengan mengecek beberapa sumber dengan teknik perolehan data yang sama. Ini dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh benar-benar valid atau terpercaya.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian

1. Sejarah berdirinya RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

Raudhatul Athfal As Sholeh Gumilir Cilacap sebagai pendidikan prasekolah yang lahir dilingkungan masjid Al Muhajirin, Ponpes, TPQ dan Madin, awalnya berdiri didasari oleh sebuah pemikiran dari keluarga Bapak Kyai H. Sulasih selaku pengasuh Ponpes sekaligus Ketua Yayasan Al Barokah Gumilir Cilacap, akan perlunya memberikan pendidikan formal kepada anak usia dini dari jama'ah dan sekitarnya yang ingin belajar pendidikan prasekolah unggulan. Ditengah kesibukannya mengasuh pondok pesantren beliau Bapak Kyai H. Sulasih masih mau meluangkan waktunya dan peduli terhadap anak usia dini terutama dari para jama'ah masjid dan jama'ah majelis ta'lim yang di asuhnya.

Maka pada tanggal 03 Juni 2007 berdirilah lembaga pendidikan anak usia dini yang bernaung di bawah kementerian agama yang diberi nama RA As Sholeh Gumilir Cilacap.. Dan alhamdulillah sudah mendapatkan Ijin Operasional dengan nomor KD.11.01/4/PP.03.2/308/2008 tertanggal 15 Pebruari 2008. dengan, Nomer Statistik Madrasah (NSM) 10123310052 dengan nama Yayasan Al Barokah yang di ketuai oleh Bpk Kyai H. Sulasih. Dan pada tanggal 26 Agustus 2008 sudah melaksanakan akreditasi dengan mendapatkan nilai A (88,05). Namun sampai sekarang belum akreditasi lagi karena menunggu jadwal dari SISPENA BAN PAUD DAN PNF. Karena pendaftaran akreditasi sekarang sudah melalui online. Dan RA As Sholeh sudah mendaftar ke SISPENA tapi sampai sekarang belum terjadwal tgl akreditasinya lagi.

Raudhatul Athfal As Sholeh Gumilir Cilacap adalah lembaga pendidikan prasekolah yang menganut konsep Pendidikan Modern dan Islami serta diselenggarakan seperti sekolah-sekolah pada umumnya yaitu

dilaksanakan setiap hari kecuali hari minggu. Metode belajar utama yang di gunakan adalah belajar sambil bermain (*Learning by Playing*) dan belajar melalui pembiasaan (*Habit Formiing*). Kurikulum mengacu pada kurikulum RA dan untuk kurikulum ekstrakurikuler dirancang sendiri oleh sebuah tim berdasarkan pengalaman dan masukan *Childcare* (TK). Tim ini terdiri dari Kepala RA, Tenaga Pendidik, dan Tenaga Kependidikan serta Komite sekolah yang kemudian hasil keputusan diajukan ke yayasan untuk mendapat persetujuan yayasan.

Dalam perkembangan dan keberadaan RA As Sholeh Gumilir Cilacap alhamdulillah mendapatkan perhatian dan sambutan positif dari masyarakat, sehingga dari tahun ke tahun anak didik yang belajar di RA As Sholeh Gumilir Cilacap mengalami peningkatan, serta anak didiknya meluas, sehingga sekarang tidak hanya anak dari jama'ah masjid Muhajirin saja tetapi meluas kepada masyarakat sekitar bahkan sampai lain kecamatan.

Alhamdulillah juga sekarang RA As Sholeh Gumilir Cilacap merupakan PAUD terpadu yang di dalamnya sudah ada Kelompok Bermain (KB) dan Tempat Penitipan Anak (TPA). Karena RA As Sholeh Gumilir Cilacap selalu mengedepankan kebutuhan masyarakat yang sekarang ini banyak membutuhkan pendidikan prasekolah untuk anak-anaknya terutama TPA bagi kedua orang tua yang berkarir. Melihat kondisi ini maka yayasan Al Barokah mendirikan Kelompok Bermain (KB) dan Tempat Penitipan Anak (TPA).

Dengan peningkatan inilah, menjadi motivasi buat Yayasan maupun Kepala dan Tenaga Pendidik maupun Tenaga Kependidikan RA As Sholeh Gumilir Cilacap untuk semakin dewasa dan lebih berbenah diri lagi dengan berbagai upaya yang dilakukan, antara lain dengan pembenahan sarana dan prasarana, pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di yayasan Al Barokah terutama RA As Sholeh Gumilir Cilacap. Dengan semakin berkembangnya yayasan Al Barokah yang sekarang alhamdulillah sudah menaungi 6 lembaga pendidikan mulai dari RA, KB, TPA, SDIT As Sholeh, SMP

Makmur dan SMK Makmur, maka dengan alasan inilah Ketua Yayasan diganti dengan yang lebih muda dan karena membutuhkan tenaga pikiran dan tanggungjawab yang lebih besar lagi untuk memajukan yayasan. Faktor usia dari Bapak Kyai H. Sulasih selaku ketua yayasan Al Barokah yang sudah tua/sepuh juga menjadi salah satu hal yang dipertimbangkan, maka pada tahun 2016 ketua yayasan di gantikan oleh Bapak Drs. H. Zaenal Ma'rufin, MBA sampai dengan sekarang.

Program jangka panjang RA As Sholeh adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan pembinaan secara bertahap dan *continue* untuk mengembangkan potensi peserta didik secara optimal bertahap sistematis, anak dapat tumbuh kembang secara alami dan terarah berbekal *religious*, kebangsaan dan intelektual.
- b. Meningkatkan kapasitas tenaga pendidik dan kependidikan melalui berbagai cara seperti penempatan sesuai dengan kemampuan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan melalui kegiatan-kegiatan yang menunjang seperti mengikuti kegiatan IGRA, KKG, pelatihan, Seminar, Workshop, Magang dll.
- c. Meningkatkan sistem pengelolaan organisasi, manajemen dan administrasi RA. Mengimplementasikan kurikulum 2013 dengan metode pembelajaran sentra.
- d. Memberdayakan semua sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk meningkatkan mutu pelaksanaan kurikulum termasuk diantaranya dengan melibatkan komite RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

2. Identitas RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

Nama Yayasan	: Al Barokah Gumilir Cilacap
Alamat Yayasan	: Jl. Pucang No. 80 Gumilir Cilacap
Nama RA	: RA As Sholeh Gumilir Cilacap
Tahun berdiri	: 2007
Luas Tanah	: 2.352 m ²
Luas Tanah Bersertifikat	: 1.960 m ²

Luas Bangunan : 1.176 m²
E-Mail : assoleh466@gmail.com

3. Visi, Misi dan Tujuan

- a. Visi RA As Sholeh Gumilir Cilacap adalah “ Kreatif dalam ide, berkualitas dalam berkarya, berakhlak mulia dalam perilaku.”
- b. Misi RA As Sholeh Gumilir Cilacap adalah memberikan pelayanan pendidikan yang maksimal dan optimal bagi seluruh peserta didik dengan mewujudkan :
 - 1) Mendidik anak sejak dini secara teratur, menyalurkan bakat dan minatnya.
 - 2) Membantu anak mengekspresikan dirinya sesuai dengan dunianya.
 - 3) Menciptakan anak-anak mentauladani Rasulullah sebagai generasi penerus.
- c. Tujuan RA As Sholeh Gumilir Cilacap adalah :
 - 1) Memberikan pendidikan dasar bagi anak usia dini agar menjadi pribadi muslim yang taat.
 - 2) Mengembangkan potensi anak didik hingga optimal.
 - 3) Menyiapkan anak didik agar dapat mengikuti pendidikan di MI/SD dengan kesiapan mental, sosial dan intelektual yang optimal.

4. Struktur Organisasi RA As Sholeh Gumilir Cilacap

Ketua Yayasan : Drs. H. Zaenal Ma'rufin, MBA
Kepala RA : Mu'alimah, S.Pd
Komite : Tarti
Bendahara : Siti Munawaroh
Tenaga Pendidik :

1. Nikmatul Khoiriyah, S.Pd.I
2. Siti Hamidah
3. Ita Yunandasari, S.Pd
4. Fathonah, S.Pd.I
5. Khasanah, S.Pd.I
6. Sri Kartikawati, S.Pd
7. Mu'alimah, S.Pd

8. Durotun Nafisah
9. Nangimah,
10. Kasmiasi, S.Pd
11. Ratna Ernawathi, S.Pd

5. Sarana dan Prasarana

Standar sarana dan prasarana merupakan perlengkapan dalam penyelenggaraan dan pengelolaan kegiatan pendidikan, pengasuhan dan perlindungan anak usia dini. Pengadaan sarana dan prasarana di RA/TK, KB, TPA dan Satuan PAUD Sejenis (SPS) harus disesuaikan dengan jumlah anak, usia, lingkungan sosial budaya lokal serta jenis layanan. Ada tiga prinsip yang digunakan dalam pengadaan sarana dan prasarana untuk mendukung penyelenggaraan layanan PAUD, yaitu :¹³⁵

- a. Aman, bersih, sehat, nyaman dan indah.
- b. Sesuai dengan tingkat perkembangan anak.
- c. Memanfaatkan potensi dan sumberdaya yang ada di lingkungan sekitar, dan benda lainnya yang layak pakai serta tidak membahayakan kesehatan anak.

Sarana dan prasarana yang harus terdapat pada suatu RA/TK adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki luas lahan minimal 300 m² (untuk bangunan dan halaman).
- b. Memiliki ruang kegiatan anak yang aman dan sehat dengan rasio minimal 3 m² per-anak dan tersedia fasilitas cuci tangan dengan air bersih.
- c. Memiliki ruang guru.
- d. Memiliki ruang kepala RA/TK.
- e. Memiliki ruang tempat UKS (Usaha Kesehatan Sekolah) dengan kelengkapan P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan).
- f. Memiliki jamban dengan air bersih yang mudah dijangkau oleh anak dengan pengawasan guru.

¹³⁵ Novan Ardy Wiyani, *Kapita Selekta PAUD* (Yogyakarta : Gawa Media, 2016), 101.

- g. Memiliki ruang lainnya yang relevan dengan kebutuhan kegiatan anak.
- h. Memiliki alat permainan edukatif yang aman dan sehat bagi anak yang sesuai dengan SNI (Standar Nasional Indonesia).
- i. Memiliki fasilitas bermain didalam maupun di luar ruangan yang aman dan sehat.
- j. Memiliki tempat sampah yang tertutup dan tidak tercemar dikelola setiap hari.

Dengan melihat ketiga prinsip yang di gunakan dalam pengadaan sarana dan prasarana untuk mendukung penyelenggaraan layanan PAUD dan standar sarana dan prasarana untuk RA/TK di atas, maka secara keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di RA As Sholeh Gumilir Cilacap sudah baik untuk kegiatan pembelajaran. Hal ini didukung dengan fasilitas yang lengkap, baik untuk sarana maupun prasarananya termasuk alat permainan dalam dan alat permainan luar yang memadai. Memiliki 11 ruang kelas, terdiri dari kelompok A ada 4 kelas dan untuk kelompok B ada 7 kelas.

6. Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tenaga Pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap :

1. Nikmatul Khoiriyah, S.Pd.I
2. Siti Hamidah
3. Ita Yunandasari, S.Pd
4. Fathonah, S.Pd.I
5. Khasanah, S.Pd.I
6. Sri Kartikawati, S.Pd
7. Mu'alimah, S.Pd
8. Durotun Nafisah
9. Nangimah
10. Kasmiasi, S.Pd
11. Ratna Ernawathi, S.Pd

Tenaga kependidikan RA As Sholeh Gumilir Cilacap : Siti Munawaroh

7. Anak Didik RA As Sholeh Tahun 2018-2019 :

Tabel 4.1 Jumlah Anak Didik RA As Sholeh

Tahun Pelajaran	L	P	Total
2017 - 2018	102	97	199
2018 - 2019	105	95	199
2019 - 2020	91	108	199

B. Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada 3 alasan utama diperlukannya manajemen, yaitu: untuk mencapai tujuan, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai *efisiensi* dan *efektivitas*.

Di dalam manajemen, baik manajemen pendidikan maupun manajemen lainnya tidak lepas dari POAC (*Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*) karena di dalam manajemen harus ada POAC. POAC ini juga di terapkan di manajemen RA As Sholeh Gumilir Cilacap. Termasuk pada kegiatan pengembangan tenaga pendidik yang ada di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

1. Perencanaan (*Planning*).

Perencanaan merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen. Perencanaan mendesain kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan lembaga. Untuk melakukan kegiatan tersebut, bagaimana menyediakan sumber daya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan. Dalam menentukan tujuan dan sasaran maka pertama kali yang perlu dipertimbangkan adalah visi dan misi organisasi. Visi dan misi adalah merupakan titik awal yang ditetapkan manajemen puncak dan menjadi dasar bagi setiap orang untuk bekerja memberikan kontribusi untuk mencapainya. Perencanaan ini juga

dilakukan oleh RA As Sholeh Gumilir Cilacap, termasuk dalam pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap ini seperti jawaban dari wawancara dengan kepala RA As Sholeh Gumilir Cilacap sebagai berikut :

Perencanaan pengembangan tenaga pendidik di RA kami dengan melakukan perencanaan melalui penentuan tujuan pengembangan tenaga pendidik, sasaran pengembangan tenaga pendidik, program pengembangan tenaga pendidik dan jadwal pengembangan. Tujuan pengembangan tenaga pendidik adalah untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik sehingga tenaga pendidik akan lebih kreatif dan berkualitas serta berakhlak mulia. Sasarannya adalah semua tenaga pendidik, tetapi lebih diutamakan tenaga pendidik yang baru. Karena tenaga pendidik yang baru masih sangat membutuhkan pengembangan yang lebih di bandingkan dengan tenaga pendidik yang sudah lama. Sedangkan Program Pengembangannya dengan kegiatan Workshop, pelatihan, Magang, Seminar baik yang di adakan di dalam lembaga maupun diluar lembaga. Pengembangan yang dilakukan di dalam lembaga melalui kegiatan halaqoh. Jadwal Pengembangan di lakukan seminggu sekali setiap hari sabtu. Kegiatannya berupa setoran surat pendek yang di pimpin oleh ibu Nangimah (khafidzoh) dilanjutkan dengan kegiatan pendidikan dengan narasumber tenaga pendidik sendiri dan dilakukan bergiliran setiap minggunya.¹³⁶

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana harus di implementasikan. Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (*decision making*) proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu.¹³⁷ Dengan perencanaan yang matang maka kegiatan yang sudah direncanakan akan berjalan dengan lancar sehingga visi, misi dan tujuan lembaga akan tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

¹³⁶ Wawancara dengan Mu'alimah, S.Pd (Kepala RA As Sholeh Gumilir Cilacap, pada tanggal 31 Juli 2019.

¹³⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen.....*, 78.

Pengorganisasian dimaksudkan di sini adalah dengan mensosialisasikan program pengembangan, mengkomunikasikannya dengan tenaga pendidik dan membagikan tugas sesuai dengan Tupoksinya masing-masing. Seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengembangkan dan kemudian memimpin lembaga yang sesuai dengan tujuan. Pembagian tugas di RA As Sholeh sudah sesuai dengan tupoksinya. Hal ini dikemukakan oleh tenaga pendidik RA As Sholeh dalam jawaban wawancaranya, yaitu:

Pembagian tugas pengembangan di RA As Sholeh Gumilir Cilacap sudah sesuai dengan Tupoksinya masing-masing dan sudah di jadwalkan siapa saja yang mengikuti pengembangan dengan urutan jadwal yang telah di tentukan sebelumnya.¹³⁸

Dalam menjalankan pengorganisasian, beberapa hal yang harus diperhatikan adalah: menyediakan fasilitas, perlengkapan, dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana; mengelompokkan dan membagi kerja menjadi struktur organisasi yang teratur; membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi; menentukan metode kerja dan prosedurnya; memilih, melatih, dan memberi informasi kepada staf.¹³⁹

3. Menggerakkan (*Actuating*)

Menggerakkan di sini adalah menggerakkan tenaga pendidik dalam kegiatan apapun yang menyangkut sekolah termasuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik. Kegiatan *Actuating* dengan melakukan pembimbingan atau pembinaan, memberikan *reward* serta *Punishment*, menegakkan aturan sehingga akan menjadi budaya sekolah. Seperti yang dikemukakan oleh ketua yayasan dalam wawancara sebagai berikut:

Dalam pengembangan tenaga pendidik di lembaga kami, kami juga memberikan *reward* kepada tenaga pendidik yang memiliki kedisiplinan tinggi dan yang berprestasi. Pemberian *reward* berupa pujian akan langsung diberikan saat tenaga pendidik tersebut mendapatkan prestasi seperti kejuaraan. Sedangkan *reward* kedisiplinan dilakukan pada saat kegiatan ulang tahun RA. *Reward* ini biasanya kami berikan berupa barang. Kami juga memberikan

¹³⁸ Wawancara dengan Fathonah, S.Pd. I (Tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap, pada tanggal 7 Agustus 2019).

¹³⁹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan.....*, 119

punishment kepada tenaga pendidik yang kurang disiplin dan melanggar aturan yang ditetapkan lembaga dengan memberikan teguran, peringatan dan pemberhentian. Alhamdulillah selama ini kami tidak sampai memberhentikan tenaga pendidik kami, karena hanya dengan teguran saja alhamdulillah tenaga pendidik kami terus berubah menjadi lebih disiplin. Jadi tidak sampai kepada peringatan apalagi pemberhentian. Dengan penegakan aturan ini maka hal ini sudah menjadi budaya di lembaga kami.¹⁴⁰

Dari hasil wawancara di atas dapat di jelaskan bahwa di RA As Sholeh Gumilir Cilacap dalam menggerakkan tenaga pendidiknya dengan memberikan *reward* dan *punishment* sehingga tenaga pendidik di RA As Sholeh merasa termotivasi untuk lebih meningkatkan kompetensi dirinya. Dengan mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan baik yang di lakukan oleh lembaga RA As Sholeh Gumilir Cilacap sendiri maupun yang dilakukan di luar lembaga RA As Sholeh Gumilir Cilacap. Hal tersebut juga di jelaskan oleh tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap Ibu Fathonah, S.Pd.I sebagai berikut :

Pengembangan tenaga pendidik yang pernah saya ikuti selain yang dari lembaga sendiri adalah workshop, magang, seminar, kegiatan IGRA dan KKG. Sedangkan pengembangan Informal yang saya lakukan adalah dengan membaca buku, membuka situs tentang pendidikan PAUD dan study banding ke lembaga lain.

Kegiatan *Actuating* terutama dalam kegiatan pengembangan tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap ini sudah dilakukan dengan baik terbukti dengan adanya kegiatan-kegiatan pengembangan yang di ikuti oleh tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap, baik yang di lakukan atas keinginan sendiri dengan pengembangan diri sendiri, maupun kegiatan pengembangan yang ditugaskan dari lembaga. Serta adanya peningkatan prestasi oleh tenaga pendidik yang menunjukkan keberhasilan pengembangan tenaga pendidik.

4. Pengontrolan (*Controlling*)

¹⁴⁰ Wawancara dengan Zaenal Ma'rufin, MBA (Ketua Yayasan Al Barokah RA As Sholeh Gumilir Cilacap, pada tanggal 31 Juli 2019).

Dalam kegiatan pengontrolan ini dilaksanakan monitoring, supervisi dan umpan balik. Pengontrolan dilembaga pendidikan adalah sebagai pengendalian secara efektif yang dilakukan oleh seorang atasan, dalam hal ini adalah orang yang memimpin lembaga pendidikan, kepada bawahannya. Sesuai keterangan dari kepala sekolah dalam wawancara:

Kami memberikan pengontrolan menggunakan instrument monitoring kepada tenaga pendidik kami, mengenai kedisiplinan, kegiatan belajar mengajar maupun kegiatan lain diluar KBM sekolah. Kegiatan Monitoring ini dilakukan 2X dalam setahun. Yaitu diakhir semester hasil monitoring tersebut disampaikan kepada tenaga pendidik agar tenaga pendidik lebih meningkatkan kedisiplinannya lagi, karena dengan kedisiplinan yang baik maka akan mempermudah untuk mencapai visi RA¹⁴¹

Bentuk pengontrolan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam kegiatan monitoring terhadap tenaga pendidiknya melalui kegiatan pengembangan pedagogiknya diantaranya: *Pertama*, melalui supervisi yang sudah terjadwal yang dilakukan 2 kali dalam setahun. Dan kedua, melalui pemantauan berdasarkan hasil daftar hadir tenaga pendidik dalam kegiatan pengembangan.¹⁴²

Manajemen pendidikan memang tidak sama dengan manajemen bisnis yang mengejar keuntungan uang, tetapi manajemen pendidikan dapat meniru manajemen bisnis dalam gerak dan dinamakan untuk mempertahankan kehidupan dan kemajuan pendidikan. Manajemen pendidikan juga tidak sama dengan manajemen pemerintahan sebab manajemen pemerintahan menangani manusia dewasa yang relatif telah faham terhadap budaya yang patut di taati, sedangkan manajemen pendidikan menangani peserta didik yang sedang berkembang pada individu-individu yang serba unik. Untuk itu, diperlukan banyak strategi, pendekatan, dan metode yang sesuai serta dibutuhkan pula sejumlah konsep agar perkembangan setiap peserta didik terealisasi secara lancar dan optimal.

¹⁴¹ Wawancara dengan Ibu Mu'alimah (Kepala RA As Sholeh Gumilir Cilacap).

¹⁴² Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan.....*, 75

Raudhatul Athfal (RA) merupakan lembaga pendidikan yang *nonprofit*. Namun demikian Raudhatul Athfal (RA) harus mampu berkembang seiring dengan tuntutan pelanggan. Oleh karena itu Raudhatul Athfal (RA) harus mengetahui berbagai harapan kebutuhan pelanggannya. Hal itu harus di upayakan oleh lembaga, salah satunya dengan meningkatkan kompetensi tenaga pendidiknya melalui berbagai kegiatan pengembangan untuk mencapai visi, misi dan tujuan RA, karena untuk mencapai visi, misi dan tujuan RA sangatlah tergantung kepada kompetensi tenaga pendidiknya. Karena biasanya jika kompetensi tenaga pendidiknya baik, maka akan mudah dalam menyampaikan ilmunya pada saat proses belajar mengajar dan anak didik akan mudah menyerap ilmunya.

Sedangkan kompetensi tenaga pendidik sendiri mencakup 4 kompetensi yaitu :

- a. Kompetensi Kepribadian, kompetensi ini merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlakul karimah.
- b. Kompetensi Pedagogik, meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Ada beberapa faktor yang menjadi kendala ketika melaksanakan program pengembangan kompetensi tenaga pendidik pedagogik, yaitu :¹⁴³
 - 1) Faktor biaya, karena biaya di keluarkan dan ditanggung oleh sekolah mengingat sekolah berstatus swasta.
 - 2) Faktor waktu, karena pihak tenaga pendidik yang melaksanakan program tersebut tidak seluruhnya bisa hadir di sekolah karena ada kepentingan lain atau sakit.
 - 3) Faktor fasilitas, karena fasilitas sekolah yang kurang mendukung membuat sekolah sulit melaksanakan pengembangan tenaga pendidiknya.

¹⁴³ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 74.

- 4) Faktor Sumber Daya Manusia (SDM), yang membantu dalam pelaksanaan program tersebut.
- c. Kompetensi Profesional, kompetensi ini merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah/madrasah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan.
- d. Kompetensi Sosial, adalah merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Dengan demikian, melalui pengembangan tenaga pendidik inilah maka suatu lembaga dalam hal ini RA akan lebih efektif dan efisien dalam melakukan pengembangan kompetensi tenaga pendidiknya. Karena pendidikan yang mengutamakan sumber daya manusia yang bermutu akan melahirkan hasil yang baik. Artinya, jika pupuk sumber daya manusia termasuk di dalamnya tenaga pendidik diasah dengan kompetensi yang lebih unggul, ia akan memuaskan, bahkan membanggakan. Sumber daya dalam pendidikan antara lain : manusia, sarana prasarana, biaya teknologi, dan informasi. Dalam pendidikan sendiri sumber daya yang paling penting adalah sumber daya manusia termasuk di dalamnya sumber daya tenaga pendidik. Sumber daya manusia meliputi aspek : kompetensi, keterampilan atau kemampuan, sikap, perilaku, motivasi dan komitmen.¹⁴⁴

Berdasarkan temuan penelitian manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap, peneliti menemukan 2 jenis pengembangan tenaga pendidik yang ada di RA As Sholeh Gumilir Cilacap yaitu, yang di lakukan sendiri oleh tenaga pendidik disebut pengembangan informal melalui kegiatan : membaca buku-buku, membuka *website* yang berhubungan dengan pendidikan, mengikuti seminar, workshop, magang

¹⁴⁴ Yeti Heryati dan Mumuh Muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidik* (Bandung: Pustakasetia, 2014), 36.

dan lain-lain. Hal ini selalu dilakukan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya dengan mencari informasi tidak hanya dari satu sumber, tetapi dari buku-buku lain dengan cara meminjam di perpustakaan atau membeli sendiri. Dengan mengikuti ilmu perkembangan yang ada, serta mempelajari ilmu-ilmu yang baru. Terutama buku-buku yang berisi materi-materi yang di ajarkan ke anak didik.

Di RA As Sholeh Gumilir Cilacap ini ada pengembangan karakter di antaranya melalui kegiatan mengaji bersama, dengan menambah ilmu keagamaan diharapkan dapat membentuk karakter tenaga pendidik yang unggul, karena dengan agama hidup akan menjadi lebih terarah. Misalnya dengan mengadakan setoran hafalan surat pendek yang di lakukan setiap hari sabtu setelah Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dengan memanfaatkan teman sejawat atau tenaga pendidik yang hafal Al Qur'an atau hafidhoh yaitu Ibu Nangimah.

Selain itu tenaga pendidik juga harus mau mengembangkan dirinya melalui pengembangan formal yang di tugaskan oleh lembaga atau Raudhatul Athfal (RA), melalui kegiatan : pelatihan, kegiatan KKG, IGRA dan lain-lain. Kegiatan formal ini diantaranya dengan kegiatan KKG yang diadakan rutin setiap bulan di hari sabtu minggu ke dua. Dengan mengikuti pelatihan-pelatihan maupun workshop dari IGRA seperti pelatihan kurikulum 2013, pelatihan drumband, pelatihan senam jika ada senam baru, pelatihan IT dan pelatihan-pelatihan lainnya. Peneliti juga menemukan metode-metode pengembangan tenaga pendidik yang ada di RA As Sholeh menjadi dua kelompok, yaitu:

1. Pengembangan melalui *on the job training*.

a. Rotasi Jabatan

Rotasi Jabatan yaitu pergantian atau pertukaran personil antarposisi, biasanya bertujuan untuk mengurangi kejenuhan (rasa bosan) dengan memberikan suasana baru. Di RA As Sholeh Gumilir Cilacap juga melakukan rotasi jabatan yang di laksanakan setiap 2 tahun sekali dengan melakukan pergantian kelas/, kelas di sini di maksudkan adalah

sentra. Hal tersebut dimaksudkan agar mengurangi kejenuhan serta sambil mencari bakat yang di miliki masing-masing guru. Misalnya guru yang tadinya di sentra balok bisa bertukar di sentra bahan alam. Karena guru tersebut mempunyai kreatifitas dan keuletan yang tinggi sehingga dapat mengaplikasikannya di sentra bahan alam. Sebab jika di sentra bahan alam tenaga pendidik di tuntut untuk mencari dan memanfaatkan bahan alam yang ada di lingkungan sekitar.

Selain itu rotasi jabatan juga untuk menambah pengalaman baru bagi tenaga pendidik dengan tetap berpedoman kepada prosedur yang berlaku di lembaga atau RA. Yang biasanya mengajar di kelompok A yang usianya antara 4 - 5 tahun bisa di rotasi kekelompok B yang usianya 5 – 6 tahun yang tentu penanganan dan cara penyampaianya akan berbeda. Hal itu dilakukan sebaliknya juga, yang tadinya di kelompok B bisa merasakan mengajar di kelompok A. Dalam rotasi jabatan inidi lakukan 2 tahun sekali seperti yang di ungkapkan dalam wawancara dengan kepala RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

Kami melakukan rotasi jabatan dengan jangka waktu 2 tahun sekali, hal ini untuk mengurangi kejenuhan bagi tenaga pendidik (rasa bosan) sehingga kami melakukan rotasi jabatan ini. Dengan harapan melalui rotasi jabatan ini, tenaga pendidik akan mendapat suasana baru dan dapat mengurangi rasa jenuh. Hal ini juga untuk mencari bakat dan meningkatkan kreatifitas tenaga pendidik kami. Karena kami menggunakan pembelajaran sentra, maka tenaga pendidik dapat memilih sentra yang sesuai dengan minat dan bakatnya masing-masing. Tentu saja rotasi jabatan ini dilakukan dengan persetujuan yayasan.¹⁴⁵

Rotasi jabatan tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap ini diharapkan dapat mengurangi kejenuhan dari tenaga pendidik itu sendiri. Karena sesuatu hal yang dilakukan terus menerus dalam jangka waktu yang cukup lama terkadang akan mengalami kejenuhan. Sehingga dilakukanlah rotasi jabatan untuk mengurangi rasa jenuh tersebut. Selain

¹⁴⁵ Wawancara dengan Mu'alimah, S.Pd (Kepala RA As Sholeh Gumilir Cilacap, pada tanggal 31 Juli 2019.

mengurangi rasa jenuh juga untuk menggali bakat dan meningkatkan kreatifitas tenaga pendidik. Karena pembelajaran di RA As Sholeh menggunakan sentra, maka tenaga pendidik dapat menggali dan meningkatkan kreatifitasnya dengan adanya rotasi jabatan ini, dengan melakukan pergantian kelas atau sentra.

b. Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Simamora dalam bukunya Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang di rancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu.¹⁴⁶ Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian-keahlian atau pengetahuan tertentu. Kegiatan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik Raudhatul Athfal (RA) dapat dilaksanakan oleh suatu lembaga RA ataupun dapat dilakukan melalui organisasi profesi tenaga pendidik PAUD, seperti IGRA, HIMPAUDI dan IGTKI.

Program pelatihan dirancang untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia dalam hal ini tenaga pendidik yang baik dan siap untuk berkompetisi di pasar. Disamping itu juga untuk mengantisipasi era globalisasi serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat. Pelatihan yang pernah diikuti oleh tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap diantaranya adalah : Brain Gym, Tari Nusantara 3 & Gerak Lagu yang diselenggarakan oleh DPD HIMPAUDI Kab. Cilacap, Pelatihan Mendongeng yang diselenggarakan UPT Disdikpora Kec. Cilacap Tengah bekerjasama dengan SD Al-Irsyad 02 Cilacap, pelatihan Microsoft Office yang diselenggarakan oleh ITC (*Informartica Technology Computer*) Cilacap.

¹⁴⁶ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 37

Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada dasarnya mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang melekat pada dirinya, untuk itulah lembaga pendidikan merancang adanya program pendidikan dan pelatihan untuk mempersempit keterbatasan yang ada pada karyawannya. Ada 3 aspek yang harus ditingkatkan dan dikembangkan melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik RA/PAUD:¹⁴⁷

1) Pengetahuan (*Knowledge*)

Allah SWT memberikan alat indera dan potensi akal kepada manusia, termasuk tenaga kependidikan RA untuk terus menerus belajar agar pengetahuannya terus meningkat. Allah SWT menyuruh Rosul-Nya untuk selalu memohon agar diberikan tambahan ilmu pengetahuan, yang terkandung dalam firman Allah surat Thaha (20) ayat 114 :

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا.....

yang artinya: “Dan katakanlah: ya Tuhanku, tambahkanlah kepadaku ilmu pengetahuan.”¹⁴⁸

Dari makna ayat di atas dapat di simpulkan pula bahwa walaupun kita sudah belajar mencari ilmu tetapi kita harus tetap berdo'a kepada sang pencipta atau Allah SWT.

2) Keterampilan (*Skill*)

Jika suatu peningkatan pengetahuan lebih banyak ditujukan untuk peningkatan kompetensi profesional tenaga pendidik RA, maka peningkatan keterampilan (*Skill*) lebih banyak ditujukan untuk meningkatkan keterampilan tenaga pendidik RA dimaksud untuk meningkatkan kemampuan teknis tenaga pendidik RA dalam menyelenggarakan kegiatan belajar bagi anak usia dini. Disadari ataupun tidak disadari, keberhasilan belajar anak usia dini salah satunya adalah dipengaruhi oleh kemampuan teknis tenaga

¹⁴⁷ Novan Ardy Wiyani, *Kapita Selekta PAUD...*, 192 - 199.

¹⁴⁸ Kementerian Agama RI, *Al Qur'an terjemah*, (Bandung; Cordoba, 2016), 313.

pendidik dalam menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.

Dengan kemampuan mendidik dan mengajar yang baik, yang selalu melakukan inovasi-inovasi baru sehingga tidak monoton inilah yang menarik buat anak, sehingga anak akan terangsang untuk belajar. Karena anak-anak akan merasa senang tanpa beban atau malas dalam kegiatan belajarnya. Walaupun pada prinsipnya belajarnya memang sambil bermain tetapi kalau permainannya selalu monoton anak-anak pun akan merasa bosan. Dengan kegiatan pengembangan keterampilan inilah, maka seorang tenaga pendidik akan mampu membuat alat peraga edukatif yang menarik dan menyenangkan buat anak, serta kemampuan untuk memperagakan alat peraga edukatif tersebut.

Biasanya tenaga pendidik yang sering mengikuti pelatihan akan lebih kreatif dari tenaga pendidik yang tidak atau belum pernah mengikuti pelatihan. Tenaga pendidik yang sering mengikuti pelatihan akan kreatif membuat Alat peraga edukatif walaupun dengan barang bekas yang masih pantas pakai. Dengan menggunakan prinsip ekonomi, tenaga pendidik membuat alat peraga edukatif dengan menggunakan barang pantas pakai untuk menghemat pengeluaran sekolah.

Tenaga pendidik RA dapat dikatakan mampu menyelenggarakan kegiatan belajar bagi anak usia dini secara efektif jika : kegiatan belajar dapat memacu anak usia dini untuk berperan aktif di dalamnya (*active learning*), Kegiatan belajar dapat memunculkan kreativitas pada diri anak usia dini (*creative learning*), Kegiatan belajar dapat memacu anak usia dini untuk saling bekerjasama dalam belajar (*cooperative learning*), kegiatan belajar menjadi sesuatu yang menyenangkan bagi anak usia dini (*joyfull learning*), kegiatan belajar menjadi sesuatu yang penuh makna bagi anak usia dini (*meaningfull learning*).

Sedangkan kegiatan belajar bagi anak usia dini dikatanya lebih efisien jika : kegiatan belajar dilaksanakan sesuai Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Harian (RPPH), Kegiatan belajar dapat mengakomodir perbedaan individu pada masing-masing anak usia dini, kegiatan belajar yang difasilitasi oleh guru RA dapat mengantarkan anak usia dini meraih tujuan pembelajaran yang telah ditentukan. Termasuk keterampilan tenaga pendidik dalam membuat Alat Peraga Educative (APE) yang aman dan menarik bagi anak.

Dengan banyaknya prestasi anak didik RA As Sholeh Gumilir Cilacap ini sudah memperlihatkan kemampuan dari tenaga pendidiknya. Karena dengan kemampuan tenaga pendidik yang baik dalam kegiatan pembelajaran inilah maka banyak prestasi atau kejuaraan yang anak didik RA As Sholeh Gumilir Cilacap peroleh.

3) Karakter (*character*)

Karakter merupakan watak dan sifat yang khas. Pengembangan karakter bagi tenaga pendidik RA dilakukan sebagai usaha untuk melatih dan membina tenaga pendidik RA agar memiliki watak, sifat atau kepribadian yang unggul. Kepribadian yang unggul bertumpu pada kekuatan batin seseorang tenaga pendidik RA. Tenaga pendidik RA yang berkepribadian unggul adalah individu yang memiliki kecerdasan emosional dan spiritual (*emotional and spiritual quotient/ESQ*). Kecerdasan ini dapat dilihat dari sikap perilaku dan tutur kata dari tenaga pendidik, baik itu dengan anak didiknya maupun dengan orang lain yang lebih dewasa atau orang diluar lingkungan RA.

Pada dasarnya pengembangan karakter lebih menekankan pada penguatan kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial tenaga pendidik. Tenaga pendidik yang berkarakter dapat menjadi teladan bukan hanya bagi peserta didiknya, tetapi juga bagi rekan sejawat, wali murid, serta masyarakat sekitar dimana ia tinggal.

Pelatihan karakter yang pernah diikuti tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap diantaranya adalah Pelatihan Akbar “Praktek Pendidikan Karakter dan Pendekatan Saintifik yang Sukses Membangun Akhlak, Daya Pikir Kritis dan Kreativitas Anak” yang di selenggarakan oleh *Indonesia Heritage Foundation*. Tujuan pelatihan menurut Carrel dalam bukunya antara lain :¹⁴⁹

- a) Meningkatkan kualitas kinerja.
- b) Memperbaharui keterampilan karyawan.
- c) Menghindatkan penerapan manajerial yang telah usang.
- d) Memecahkan masalah organisasi.
- e) Mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan dan pengelolaan suksesi kepemimpinan.
- f) Memberikan bekal pelatihan kepada karyawan baru untuk orientasi.
- g) Memenuhi kebutuhan karyawan.

Dalam penyelenggaraan pelatihan, tidak ada satupun metode dan teknik pelatihan yang paling baik. Semuanya bergantung pada situasi kondisi kebutuhan. Pemilihan metode dan teknik pelatihan ditentukan oleh banyak hal. William B. Wether mengemukakan yang di kutip oleh Hasan Basri :¹⁵⁰

“...that is no simple technique ia always best, the best method depends on : cost effectiveness, desired program content, learning principles, appropriateness of the facilities, trinee preference and capasibilities and trainer preferences and capabilities.”

Tidak ada satu teknik pelatihan yang paling baik, metode yang paling baik bergantung pada efektivitas biaya, isi program yang diinginkan, prinsip-prinsip belajar, fasilitas yang layak, kemampuan dan preferensi peserta serta kemampuan dan preferensi pelatih.

¹⁴⁹ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 39.

¹⁵⁰ Hasan Basri, *Manajemen Pendidikan & Pelatihan* (Bandung : Pustaka Setia, 2015), 112

Sondang P. Siagian menegaskan bahwa tepat tidaknya teknik pelatihan yang digunakan sangat bergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, antara lain seperti :¹⁵¹

- a) Hemat dalam pembiayaan.
- b) Materi program.
- c) Tersedianya fasilitas tertentu.
- d) Preferensi dan kemampuan peserta.
- e) Preferensi kemampuan pelatih dan prinsip belajar yang hendak diterapkan.

Sekalipun demikian, pengelola pelatihan hendaknya mengenal dan memahami semua metode dan teknik pelatihan sehingga dapat memilih dan menentukan metode dan teknik yang paling tepat digunakan sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang ada.

c. Pemagangan

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat di kombinasikan dengan latihan "*off the job.*" Asisten dan *intership* adalah bentuk lain dari magang. Kegiatan magang juga di lakukan oleh tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap. Diantaranya tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap pernah melakukan magang di Sekolah Alam Pelopor yang dilaksanakan pada tanggal 25 Februari 2013 s.d 2 Maret 2013. Dengan kegiatan magang diharapkan akan memotivasi tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap agar lebih semangat lagi dalam bekerja atau mengajar. Karena dengan magang ini, dapat menambah ilmu dan wawasan mereka. Karena kegiatan magang merupakan kegiatan nyata dan langsung mengalami sendiri.

d. Coaching

Dalam kegiatan *Coaching* kepala RA As Sholeh Gumilir Cilacap memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap tenaga pendidik dan

¹⁵¹ Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, (Jakarta : Gunung Agung, 1992), 192.

tenaga kependidikan tentang kegiatan rutin yang harus mereka lakukan. Hal ini untuk mengingatkan akan tugas-tugas yang harus mereka kerjakan. Sehingga tugas-tugas rutin akan dikerjakan secara rutin dan tidak terbengkalai karena ada kelalaian dari tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Pekerjaan rutin yang harus di kerjakan tenaga pendidik diantaranya adalah Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Harian, dan penilaian yang harus di kerjakan setiap harinya. Hal ini di lakukan setiap awal bulan sekaligus mengontrol administrasi kelas.

Hal-hal yang harus dilakukan oleh kepala RA/PAUD antara lain :

- a) Mengadakan berbagai sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh guru PAUD untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas.
- b) Memberikan fasilitas dalam bentuk materi maupun non materi kepada guru PAUD untuk mengikuti berbagai kursus maupun pelatihan.
- c) Memfasilitasi guru PAUD untuk melakukan kegiatan PTK.
- d) Memberikan *reward* kepada guru PAUD yang telah membuat PTK dan berprestasi.
- e) Memberikan *reward* kepada guru PAUD yang istiqomah dalam bekerja.
- f) Menumbuh kembangkan budaya kerja yang religious di lembaga PAUD.
- g) Menjadi problem solver bagi guru PAUD yang sedang mengalami masalah dalm menyelenggarakan kegiatan pembelajaran.
- h) Memberikan kesejahteraan yang layak bagi guru PAUD.

e. Penugasan Sementara

Penugasan sementara yang di lakukan di RA As Sholeh Gumilir Cilacap diantaranya dengan memerintahkan tenaga pendidiknya untuk menjadi panitia dalam kegiatan IGRA atau KKG. Misalnya kegiatan pelatihan drumband, pelatihan senam, workshop tentang pembelajaran dan lain-lain. Selain itu bisa juga dengan menugaskan tenaga pendidik untuk melatih anak yang akan ikut dalam perlombaan. Misal hafalan

surat pendek maka kepala sekolah akan memerintahkan kepada Ibu Nangimah yang sudah hafidhoh tetapi tidak menutup kemungkinan untuk menugaskan tenaga pendidik lain juga sebagai pendamping Ibu Nangimah.

2. Pengembangan melalui off the job trianing

a. Kursus

Kursus atau bahasa lainnya les, yang pernah di adakan RA As Sholeh adalah kursus vokal dan kursus melukis dan mewarnai. Karena kursus tersebut sangat bermanfaat bagi pembelajaran di RA. Kursus ini di lakukan di sekolah dengan mendatangkan guru ke sekolah. Dengan mengikuti kursus tersebut di harapkan tenaga pendidik dapat mengetahui cara-cara pembelajaran/cara, melatih vokal dan pembelajaran melukis serta mewarnai dan mampu mengimplementasikan kepada anak didiknya. Walaupun pembelajaran ini dengan teknik-teknik dasar mengingat faktor usia anak-anak RA. Kegiatan kursus lainnya yaitu kursus komputer yang dilaksanakan di RA As Sholeh dengan narasumber Fathonah selaku operator sekolah. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan keterampilan tenaga pendidik dalam mengoperasikan komputer.

Terlebih dengan adanya perubahan kurikulum seperti sekarang ini, yang menuntut guru mengerjakan seluruh instrument administrasi pembelajaran dengan menggunakan komputer, seperti dalam mengisi instrumen pembelajaran yang data-datanya mengharuskan input dengan menggunakan aplikasi komputer. Seperti yang ada di RA dengan adanya Rapor Digital “Adira.” Dengan adanya tuntutan inilah maka semua tenaga pendidik di haruskan mampu mengoperasikan komputer/laptop agar mempermudah dalam menyusun RPPH dan Penilaian, pengisian data pribadi misal seperti Sertifikasi, Inpassing, TIG, serta Rapor Digital “ADIRA” yang baru pengenalan dan isnya Allah akan di laksanakan tahun ini.

Kegiatan ini mendapat respon positif dari tenaga pendidik karena kegiatan ini selain mendapatkan ilmu, kegiatan ini juga sekaligus untuk memupuk rasa solidaritas tenaga pendidik yang ada di RA As Sholeh Gumilir Cilacap ini. Kegiatan ini akan diadakan evaluasi setiap semester setelah pengisian data-data online. Kegiatan ini juga mampu memotivasi tenaga pendidik untuk meningkatkan kemampuannya mengoperasikan komputer.

b. Workshop

Kegiatan ini dilaksanakan untuk menghasilkan produk bermanfaat bagi pembelajaran, peningkatan kompetensi, maupun pengembangan karirnya. Selain itu kegiatan workshop yang dilakukan untuk pengembangan tenaga pendidik yang utama adalah dalam hal pengembangan kurikulum. Kegiatan pengembangan kurikulum ini meliputi kegiatan pengembangan silabus, dan perangkat pembelajaran lainnya yang biasanya dilakukan setiap satu tahun sekali di awal tahun ajaran baru. Kegiatan workshop ini diselenggarakan oleh RA sendiri, ataupun dilakukan oleh organisasi lain.

Kegiatan workshop yang pernah diikuti oleh tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap diantaranya adalah Workshop Implementasi Kurikulum 2013 Berbasis SOP (Standar Operational Prosedur dengan narasumber Mr. Nafik Palil, M.Pd (Trainer Nasional Direktorat PAUD Kemendiknas RI/ *The Naff School & Consulting*), Kiat Mencipta Lagu dan Aneka Permainan Tepuk untuk Pendidikan Anak, Pembuatan Alat Permainan Edukatif. Kegiatan workshop seringkali berkaitan dengan kegiatan pembelajaran di Raudhatul Athfal (RA).

c. Seminar

Kegiatan seminar memberi peluang kepada tenaga pendidik untuk berinteraksi secara ilmiah dengan kolega seprofesinya berkaitan dengan hal-hal terkini dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan.

Seminar yang pernah di ikuti tenaga pendidik RA As Sholeh antara lain adalah Seminar “Kupas Tuntas Main Keaksaraan di PAUD”,

Seminar Pendidikan Anak Usia Dini dan PNFI, Seminar Pendidikan Sebagai Pembentuk Karakter Bangsa Dalam Rangka Meningkatkan Profesionalisme Guru, Seminar Kiat Jitu Menanamkan Motivasi, Moralitas, Dan Kecintaan Beribadah Sejak Usia Dini.

C. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Tenaga Pendidik

Pengembangan tenaga pendidik sangatlah diperlukan dalam dunia pendidikan, karena sangat berpengaruh terhadap mutu lembaga. Pengembangan tenaga pendidik secara makro penting dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pengembangna secara efektif. Pengembangan tenaga pendidik yang terarah dan terencana disertai dengan pengelolaan yang baik akan menghemat sumber daya alam, atau setidaknya pengelolaan dan pemakaian sumber daya alam dapat secara berdaya guna dan berhasil guna. Sedangkan pengembangan secara mikro di suatu organisasi sangatlah penting untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Pengembangan tenaga pendidik baik secara makro maupun mikro adalah merupakan bentuk investasi (*human investment*). Namun demikian pelaksanaan pengembangna tenaga pendidik harus memperhatikan faktor-faktor, baik dari diri organisasi itu sendiri maupun dari luar organisasi yang bersangkutan (*internal dan eksternal*).¹⁵²

1. Faktor Internal

Faktor internal di sini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi dalam hal ini adalah lembaga pendidikan yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan/kepala RA dan anggota organisasi/tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan. Karena dengan pengendalian yang baik ini akan mempermudah dalam kegiatan pengembangan. Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Visi, Misi dan tujuan organisasi

¹⁵² Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), 8-11.

Setiap organisasi mempunyai visi dan misi yang hendak di capainya. Untuk mencapai tujuan itu diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi pelaksanaan perencanaan yang tepat. Pelaksanaan program sekolah dalam rangka mencapai tujuan diperlukan kemampuan sumber daya manusia termasuk tenaga pendidik dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan sumber daya manusia termasuk tenaga pendidik. Karena dengan pengembangan tenaga pendidik inilah Visi, misi dan tujuan RA As Sholeh dapat tercapai. Dengan pengembangan tenaga pendidik yang terus menerus ini terutama bagi tenaga pendidik yang baru, akan menambah ilmu pengetahuan dan wawasan sehingga berdampak positif terhadap anak didik.

Karena dengan tenaga pendidik yang ilmu pengetahuan dan wawasannya luas akan sangat berpengaruh dalam pembelajaran, baik dalam hal penyampaian maupun dalam hal menangani anak didik, terutama anak didik yang bermasalah. Hal ini yang akan mampu mewujudkan visi, misi dan tujuan RA As Sholeh.

b. Strategi pencapaian tujuan

Visi, Misi dan tujuan suatu lembaga pendidikan mungkin mempunyai persamaan, namun dalam strategi mencapai visi, misi dan tujuan tersebut berbeda. Oleh karena itu setiap lembaga mempunyai strategi masing-masing untuk mencapai visi, misi dan tujuan lembaganya. Untuk itu diperlukan kemampuan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk memperkirakan dan mengantisipasi keadaan luar yang dapat mempunyai dampak terhadap lembaganya. Sehingga strategi yang disusunnya sudah memperhitungkan dampaknya bagi lembaga. Di RA As Sholeh strategi yang di gunakan untuk pengembangan tenaga pendidik di antaranya adalah seperti yang disampaikan kepala RA As Sholeh Gumilir Cilacap pada saat wawancara:

Langkah *pertama* yang saya lakukan adalah dengan memahami tenaga pendidik yaitu dengan melihat bakat-bakat yang dimiliki setiap tenaga pendidik. Karena dengan berjalannya waktu akan semakin terlihat bakat-bakat yang mereka miliki. Langkah ini

juga bisa pada saat penilaian kinerja atau supervisi karena dengan kegiatan tersebut diharapkan bisa menjadi salah satu cara untuk mendapatkan saling pengertian dan saling memahami antara atasan dan bawahan. Kemudian langkah yang *kedua* dengan menugaskan tenaga pendidik untuk mengikuti kegiatan pengembangan sesuai dengan bakat dan kemampuannya, sehingga hal itu akan semakin mudah dalam penyerapan ilmunya. Serta memfasilitasi kegiatan pengembangan tenaga pendidik tersebut. Misalnya: Membayarkan biaya pengembangan, memberi transport dan uang saku, memberikan perlengkapan atau meminjamkan fasilitas RA apa bila di perlukan saat pengembangan dan saat berbagi ilmu dengan teman-teman di RA. Dan tenaga pendidik yang mengikuti kegiatan pengembangan ini akan berbagi ilmunya kepada teman-teman tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap yang tidak mengikuti kegiatan pengembangan maksimal 3 hari setelah kegiatan pengembangan. Hal ini di harapkan agar tenaga pendidik yang mengikuti kegiatan pengembangan masih ingat dengan jelas materi-materi apa saja dalam pengembangan tersebut. Untuk kegiatan pengembangan ini juga harus dengan persetujuan yayasan¹⁵³

Strategi yang dilakukan oleh kepala RA As Sholeh Gumilir Cilacap dalam mencapai tujuan lembaga sudah sesuai dengan teori. Menurut Bambang Haryadi, strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.¹⁵⁴

c. Sifat dan jenis kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan sangat berpengaruh terhadap pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Lembaga yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknik, maka akan sangat berbeda dengan lembaga yang melaksanakan kegiatan yang bersifat ilmiah. Sifat dan jenis kegiatan pengembangan yang di lakukan di RA As Sholeh seringkali yang berkaitan dengan pembelajaran, diantaranya pembuatan

¹⁵³ Wawancara dengan Mu'alimah, S.Pd (Kepala RA As Sholeh Gumilir Cilacap, pada tanggal 31 Juli 2019.

¹⁵⁴ Bambang Haryadi, *Strategi Manajemen...*, 3.

Alat Peraga Edukatif, tentang materi-materi pembelajaran di RA (Nilai agama dan Moral, Fisik Motorik, Kognitif, Bahasa, Sosial Emosional dan Seni), serta pengembangan untuk tenaga pendidik sendiri misal tentang TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) terutama untuk online data-data EMIS (Education Management Information System), SIMPATIKA (Sistem Informasi dan Manajemen Pendidikan dan Tenaga Kependidikan pada Kementerian Agama) , Tunjangan Insentive Guru (TIG), Rapot Online Adira dan lain-lain.

d. Jenis teknologi yang digunakan

Sudah tidak asing lagi bahwa teknologi sekarang ini sangat di perlukan oleh suatu lembaga pendidikan, baik teknologi yang sederhana maupun yang canggih. Jenis yang digunakan di RA As Sholeh diantaranya Laptop, HP Android, LCD proyektor (Liquid Crystal Display) dan lain-lain.

2. Faktor Eksternal

Organisasi atau lembaga pendidikan itu berada di lingkungan, dan tidak lepas dari pengaruh lingkungan dimana organisasi atau lembaga pendidikan itu berasal. Agar organisasi dan lembaga pendidikan dapat melaksanakan visi, misi dan tujuannya, maka harus memperhatikan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal, antara lain :

a. Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui undang-undang, peaturan pemerintah, surat-surat keputusan menteri atau pejabat pemerintah dan sebagainya adalah merupakan arahan yang sangat diperlukan oleh lembaga/organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut sudah tentu akan mempengaruhi program-program sekolah, diantaranya program pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pendidik di lembaga tersebut. Contohnya dengan kebijakan pemerintah tentang kurikulum yang berbeda maka RA As Sholeh Gumilir Cilacap melakukan kegiatan pengembangan, seperti mengikut sertakan seluruh

tenaga pendidik dalam kegiatan pengembangan tenaga pendidik melalui kegiatan pelatihan Kurikulum 2013.

Karena jika semua tenaga pendidik langsung mengikuti pelatihan kurikulum 2013 diharapkan semua tenaga pendidik bisa langsung menerapkan di kelasnya masing-masing, karena mereka langsung mendapatkan ilmu dari pakarnya langsung sehingga akan lebih jelas dan faham. Serta dengan adanya kebijakan pemerintan tentang kualifikasi tenaga pendidik PAUD yang harus S1 dari program pendidikan yang linear, maka bagi tenaga pendidik yang belum memiliki kualifikasi tersebut diberikan kesempatan untuk mengikuti kuliah S1. Hal tersebut seperti yang dilakukan di RA As Sholeh Gumilir Cilacap ini. Karena masih ada tenaga pendidik di RA As Sholeh yang belum S1.

Meski kita tahu bahwa meningkatkan kualifikasi tenaga pendidik bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan, hal ini karena berbagai faktor diantaranya faktor ekonomi, faktor keluarga dan faktor usia. Namun di RA As Sholeh tenaga pendidiknya alhamdulillah termotivasi untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensinya dengan melakukan pengembangan diri melalui jalur pendidikan. Bagi yang belum S1 sekarang sedang menempuh pendidikan S1 ada yang di UNUGHA Kesugihan Cilacap dan ada yang di UT. Serta ada tenaga pendidik yang belum linear ijazah S1 nya sekarang sedang menempuh pendidikan lagi mengambil PIAUDI di UNUGHA Kesugihan Cilacap.

b. Sosio-budaya masyarakat

Faktor sosio-budaya masyarakat tidak bisa di abaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apa pun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan sumber daya dalam suatu organisasi faktor ini perlu dipertimbangkan. Dengan adanya sosio-budaya masyarakat ini maka tenaga pendidik perlu mengembangkan dirinya untuk kepentingan masyarakat. Karena biasanya seorang tenaga pendidik sering dimintai bantuan oleh masyarakat.

Karena biasanya masyarakat memandang tenaga pendidik di anggap mampu dalam segala hal. Hal tersebut juga dapat memotivasi tenaga pendidik agar mampu meningkatkan kemampuan dirinya. Contoh : misalnya untuk kegiatan pengajian di lingkungan seorang tenaga pendidik biasanya di mintai pertolongan untuk menjadi pembawa acara. Maka seorang tenaga pendidik akan mencari ilmu baik melalui buku, teman, internet maupun melalui pelatihan.

c. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi diluar organisasi, dewasa ini telah berkembang pesat. Sudah barang tentu organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut. Untuk itu maka organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya. Untuk itu maka kemampuan atau kompetensi karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut. Pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di RA As Sholeh diantara dengan memasang wifi, sehingga tenaga pendidik di RA As sholeh akan bebas mengakses internet demi pengembangan dirinya, tentu saja tentang ilmu pendidikan dan umum. Hal ini untuk menambah wawasan dan pengetahuan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

IAIN PURWOKERTO

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dideskripsikan tentang manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap, peneliti dapat menyimpulkan bahwa dalam penerapan manajemen pengembangan tenaga pendidik di RA As Sholeh Gumilir Cilacap menggunakan bentuk pelatihan dan pengembangan:

1. *On the Job Training* melalui kegiatan rotasi jabatan, Pelatihan, Pemagangan, *Coaching* dan Penugasan Sementara.
2. *Off the Job Training* dengan kegiatan Kursus, Workshop, Seminar.

Dengan menggunakan bentuk pelatihan dan pengembangan tersebut di atas yang dilakukan RA As Sholeh Gumilir Cilacap maka dapat terlihat adanya perubahan yang positif, diantaranya tenaga pendidik di RA As Sholeh semakin termotivasi untuk mengembangkan dirinya baik yang dikembangkan melalui kegiatan-kegiatan RA maupun yang dilakukan sendiri dengan mencari ilmu dan wawasan sendiri dengan membaca buku baik itu buku sendiri, atau pun buku yang pinjam ke perorangan maupun ke Perpustakaan, dengan mencari ilmu di internet/Web tentang pendidikan.

Strategi pengembangan tenaga pendidik yang dilakukan di RA As Sholeh Gumilir Cilacap ini dengan memahami pekerja, baru kemudian mengembangkan rencana, dan akhirnya menyusun taktik dalam mengembangkan pekerja.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi pengembangan tenaga pendidik diantaranya sebagai berikut :

3. Faktor Internal

Faktor internal di sini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi dalam hal ini adalah lembaga pendidikan yang dapat dikendalikan baik oleh

pimpinan/kepala RA dan anggota organisasi/tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan. Faktor Internal ini meliputi :

e. Visi, Misi dan tujuan organisasi.

Visi, misi dan tujuan lembaga dapat dicapai dengan adanya perencanaan yang baik serta pengimplementasian yang tepat.

f. Strategi pencapaian tujuan.

Strategi yang dilakukan oleh lembaga sangat mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan lembaga, hal ini karena strategi merupakan taktik atau cara yang dilakukan untuk mempermudah dalam mencapai tujuan lembaga.

g. Sifat dan jenis tujuan. Sifat dan jenis tujuan disesuaikan dengan jenjang pendidikan dan lembaga masing-masing. (PAUD, SD/MI, SMP/MTS, SMA/MA, SMK dan seterusnya)

h. Jenis teknologi yang digunakan. Jenis teknologi yang digunakan menyesuaikan jenjang pendidikan dan kebutuhan lembaga masing-masing.

4. Faktor Eksternal

Yang termasuk faktor eksternal atau faktor lingkungan, antara lain :

d. Kebijakan pemerintah

e. Sosio-budaya masyarakat

f. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Dengan pengembangan tenaga pendidik RA As Sholeh Gumilir Cilacap yang berjalan terus menerus inilah yang menjadikan visi RA As Sholeh Gumilir Cilacap tercapai sesuai harapan. Terbukti dengan banyaknya prestasi yang di peroleh RA As Sholeh Gumilir Cilacap baik itu prestasi yang diperoleh anak didik maupun prestasi yang diperoleh tenaga pendidik.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Penelitian manajemen pengembangan tenaga pendidik ini memberikan implikasi teoritis yaitu, membangun dan melengkapai teori

yang sudah dikembangkan sebelumnya tentang manajemen pengembangan tenaga pendidik yang selama ini belum tertata dengan baik, baik perencanaan dan pelaksanaannya menjadi lebih tertata. Konsep dalam penelitian ini adalah manajemen pengembangan dengan jenis pengembangan (pengembangan informal dan formal) , metode pengembangan (*On the Job Training dan Off the Job Training*) dengan langkah-langkah pengembangannya (Menganalisa kebutuhan, menyusun rancangan intruksional, mengesahkan program pelatihan, tahap implementasi, tahap evaluasi dan tindak lanjut).

2. Implikasi Praktis

- a. Seorang pimpinan atau kepala sekolah sangat berperan dalam terwujudnya kegiatan manajemen pengembangan tenaga pendidik.
- b. Seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu menjadi motivator bagi bawahannya yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
- c. Seorang tenaga pendidik harus mampu memotivasi dirinya untuk terus mengembangkan diri atau mengembangkan kompetensi dirinya.

C. Saran-saran

Sesuai dengan hasil penelitian yang peneliti lihat dalam kurun waktu dua bulan, peneliti akan memberikan masukan yang konstruktif demi kemajuan dan eksistensi RA As Sholeh Gumilir Cilacap, antara lain :

1. Dalam melaksanakan pengembangan tenaga pendidik yang sudah berjalan secara konsisten atau terus menerus hendaknya ditingkatkan lagi kualitasnya.
2. Melakukan pembenahan dalam hal pengarsipan untuk kebutuhan administrasi, seperti: membuat notulen dan daftar hadir pada setiap kegiatan, serta foto-foto kegiatan tersebut.
3. Dalam menghadirkan ahli yang kompeten pada pelaksanaan pengembangan tenaga pendidik hendaknya waktu pengembangannya di tambah lagi.
4. Menunjukkan komitmen yang tinggi untuk melakukan inovasi-inovasi baru dalam mengembangkan kualitas tenaga pendidik, agar tenaga pendidik

mampu melaksanakan pembelajaran mengikuti tuntutan zaman. Misalnya tenaga pendidik harus mampu mengoperasikan LCD dengan baik untuk kegiatan pembelajaran

5. Adanya perbaikan atau penambahan – penambahan fasilitas yang baru terutama fasilitas bermain untuk anak yang sudah mulai rusak.
6. Terus membangun komunikasi dan melakukan kerjasama dengan pihak-pihak terkait misalnya pengawas RA, tokoh msyarakat, dan pemerhati pendidikan lainnya untuk meningkatkan dan memajukan RA As Sholeh Gumilir Cilacap termasuk tenaga pendidiknya.
7. Di butuhkan tekad yang kuat untuk selalu istiqomah dalam memajukan dunia pendidikan dengan berbagai resiko yang ada.
8. Tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan harus terus memotivasi diri sendiri selain motivasi dari orang lain, untuk terus meningkatkan kompetensi diri demi kemajuan RA As Sholeh Gumilir Cilacap.

D. Penutup

Alhamdulillahirobbil'alamiin, dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, dan sholawat kepada nabi Muhammad SAW, akhirnya tahap demi tahap penelitian ini telah peneliti selesaikan. Dengan tulisan yang sederhana ini, semoga memberi manfaat bagi peneliti dan bagi pembaca yang budiman. Penulis sadar bahwa tulisan sederhana ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca guna menyempurnakan tulisan ini, sehingga dapat berguna untuk kemaslahatan bersama baik untuk dunia akademis maupun dunia praktis. Dan akhirnya penulis berharap dengan rahmat tuhan yang maha kuasa, semoga tulisan yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya. Aamiin.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Putra, “*Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta*” Tesis (Yogyakarta: PPs. UIN Sunan Kalijaga, 2012).
- Aedi, Nur. *Manajemen Pendidik dan Tenaga*. Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016.
- Afifudin dan Beni Ahmad Saebani. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Ahmad . Pengantar Metode Penelitian. Yogyakarta : Teras, 2009.
- Al-hawariy, Sayyid Mahmud. *Al-Idarah Al-Ushus Waususul Ilmiah*. Kairo: cetakan ketiga, tt.
- Al-Qur’an terjemahan*. Bandung: Pustaka Utama, 2016..
- Amstrong, Michael. *The Art Of HRD. Strategi Human Resource Management, A Guide To Action, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Penaduan Praktis Untuk bertindak*. Jakarta: PT Gramedia, 2003.
- Anonim, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), 17.
- Arikunto, Suharsini, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta : Rineka Cipta, 2006), 12.
- _____. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta, 1998.
- Athoilah, Anton. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Fak. Syari’ah IAIN Sunan Gunung Djati, 2002.
- Aziz, Fathul Aminuddin. *Manajemen dalam Perspektif Islam*. Cilacap: Pustaka EL-Bayan, 2012.
- Basri, Hasan dan Rusdiana. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Burhanuddin, *Analisa Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Mizan, 1994.
- Cholik, Abdul *Diskursus Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Trus Media, 2011.
- Danim, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi aksara, 2013.
- Danim, Sudarman. *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003.

- Dessler, Gary. *Humas Resouce Management*. New Jersey: Person Prentice hal 2008.
- _____. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Paramita Rahayu. Jakarta: Indeks Permata Puri Media: 2016.
- Dimock, *The Executive in Action*. New York: Harver and Bross, 1954.
- Djamarah, Syaiful Bahri Djamarah. *Guru dan Peserta Didik dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- French, Herek. *The Dictionary of Management*. London: Paris Book, 1983.
- Hadi, Sutrisno. *Metode Research, II*. Yogyakarta: Andi Offset, 2000.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*. Yogyakarta : Andi Offset, 2004.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalialia dan SDM.*. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- _____. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 2012.
- Hariadi, Bambang. *Strategi Manajemen*. Malang: Banyumedia Publishing, 2003.
- Harun, Anas *Jurnal Islamika*, Volume 13 Nomor 2 Tahun 2013.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PPT Rosda Karya, 2000.
- Henry Simamura. *Manajemen SDM Edisi ke-3*. Yogyakarta: Bagian penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004.
- Heryati, Yeti dan Mumuh Muhsin. *Mamajemen Sumber Daya Pendidik*. Bandung: Pustakasetia, 2014.
- Hidayat, Sholeh *Pengembangan Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Hidayat, Sri Lestari, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan Di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Abu Bakar Yogyakarta*” Tesis (Yogyakarta: PPs. UIN Sunan Kalijaga, 2015)
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 123.
- <http://kopite-geografi.blogspot.co.id/2013/05/bab-i-pendahuluan-a.html>. (diakses Senin 20 Februari 2017 pukul 08.20)
- <http://www.kanalinfo.web.id/2015/07/pengertian-kursus.html> (diakses tanggal 3 Februari 2017).
- Jahari, Jaja dan Amirulloh Syarbini. *Manajemen Madrasah Teori, strategi dan Implementasi*. Bandung: Alfabetta, 2013.
- John. W. Creswell, *Research Design Qualyitative. Quantitative, and Mixed Methods Appoarches*, Terj. Ahmad Faid, *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.
- Kementerian Agama, *Al Qur'an terjemah*. Bandung: Cordoba, 2016.
- Kompri, *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2017.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali. *Manajemen Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Makawimbang, Jerry H. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Martutiningrum, Ira. *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: Pustaka Senja, 2017.
- MB. Miles dan A. M Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Terjemah Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press, 1992.
- Misbahul Munir, "Pengembangan Sumber Daya Pendidik Madrasah Tsanawiyah (MTs) Matholiul Hikmah Desa Pruwatan Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes" Tesis. Purwokerto: PPs.IAIN Purwokert, 2017.
- Moloeng, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif* . Bandung: Rosda Karya, 2015.
- Mudlofir, Ali. *Pendidik Profesional*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2014.
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya : 2013.
- _____. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002.
- _____. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Mulyasana, Dedi. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012.
- Mulyono. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Ar Ruzz Media Group, 2009.
- Musfah, Jejen . *Manajemen Pendidikan* . Jakrata: Prenadamedia Group, 2018.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah. Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004.
- Nawawi, Hadari..*Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan* Jakarta: Haji Masagung.
- Notoatmojo, Soekijo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.

- Nurohmawati, Farida “*Manajemen Sumber Daya Manusia di MTs Se Kecamatan Kroya Kabupaten Cilacap*” Tesis. Purwokerto: PPs. IAIN Purwokerto, 2017.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 38 tahun 2018.
- Ranupandojo, Heidjarachman *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah*. Bandung : Refika Aditama, 2008.
- Roqib, Moh, *Ilmu Pendidikan Islam, Pengembangan Pendidikan Integratif di Sekolah, keluarga, dan masyarakat*. Yogyakarta: LKIS, 2009.
- Sahertian, Piet dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya : Usaha Nasional, 1981.
- Salam, Abus. *Manajemen Insani*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Saud, Udin Syaifudin. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sergiovanni, Thomas J “*Leadership and Excellent Scholling*”. Educational Leadhershship, February 1984, Vol. 41 No. 5
- Siagian, Sondang P .*Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 1992.
- _____. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Balai Pustaka, 1996.
- Silalahi, Ulber. *Metode Penelitian Sosial* . Bandung: Reifika Aditama, 2012.
- Simamora, Henry, *Manajemen SDM Edisi ke-3* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), 320.
- Stoner, James A.F. *Management Prentice*. New York: Hall International, Inc., Englewood Cliffs, 1982.
- Sudjana. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembanagan SDM*. Bandung: Falah Production, 2004.
- Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2014), 4.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. (Bandung: Rosda, 2010).
- Suhendra. *Manajemen dan Organisasi dalam Realita Kehidupan*. Bandung: Mandar Maju, 2008.
- Sukirman, Hartani *Manajemen Tenaga Pendidik*. Yogyakarta: FIP UNY, 2000.
- Sulistyorini. *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras, 2009.
- Sunhaji. *Manajemen Madrasah*. Yogyakarta: Grafindo Litera Media, 2008.
- Sutarman, Maman dan Asih, *Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini* . Bandung: Pustaka Setia, 2015.

- Syafi'I, Inu Kencana. *Al-Qur'an dan Ilmu Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Terry, George R. *Prinsip-prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M. Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- _____. *Asas-asas Manajemen*, terjemah J. Smith D.F.M, Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- Tim dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Tjutju dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Trianto. *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group, 2011.
- Ukas, Maman. *Manajemen, Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Agnini, 2004.
- Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Raja Wali Pers, 2016.
- Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen. Bandung: Citra Umbara, 2006.
- Undang-undang R.I No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas & Peraturan Pemerintah R.I No. 47 Tahun 2008. Bandung: Citra Umbara, 2006.
- Wawancara dengan Mu'alimah, S.Pd (Kepala RA As Sholeh Gumilir Cilacap, pada tanggal 31 Juli 2019).
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- Widiarti dan Suranto. *Konsep Mutu dalam Manajemen pendidikan Vokasi*. Semarang: Sindur Press, 2009.
- Wiyani, Novan Ardy. *Kapita Selekta PAUD*. Yogyakarta : Gawa Media, 2016.
- Wukir, *Manajemen Sumber Daya manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Pressindo, 2013.
- Zulfa, Umi. *Metodologi Peneliti an Sosial* . Yogyakarta : Cahaya Ilmu, 2011.

