

**KEMITRAAN DALAM MANAJEMEN PELATIHAN SUMBER  
DAYA MANUSIA PADA MADRASAH TSANAWIYAH  
AL-IKHSAN BEJI KECAMATAN KEDUNGBANTENG  
KABUPATEN BANYUMAS**



**TESIS**

**Disusun dan Diajukan kepada Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Untuk Memenuhi Sebagian  
Persyaratan Penulisan Tesis**

**Disusun Oleh :  
WARYANTO  
NIM. 1717651017**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERIPURWOKERTO  
2021**



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

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-636624, 626260, Fax : 0281-636663  
Website : www.pps.iaipurwokerto.ac.id Email : pps@iaipurwokerto.ac.id

**PENGESAHAN**

Nomor: 161/In.17/D.Ps/PP.009/7/2021

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama	: Waryanto
NIM	: 1717651017
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Judul	: Kemitraan dalam Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Madrasah Tsanawiyah Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal 28 Juni 2021 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 9 Juli 2021  
Direktur,

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, 53126 Telp. 0281-636624, 628250 Fax. 0281-636653  
Website: pps.iainpurwokerto.ac.id E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : WARYANTO  
NIM : 1717651017  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Kemitraan dalam Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Madrasah Tsanawiyah Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Fauzi, M.Ag. NIP. 19740805 199803 1004 Ketua Sidang/ Penguji		8 Juli 2021
2	Dr. M. Misbah, M.Ag. NIP. 19741116200312 1 001 Sekretaris/ Penguji		8 Juli 2021
3	Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd. NIP. 19720420 200312 1 001 Pembimbing/ Penguji		8 Juli 2021
4	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd. NIP. 19640916 199803 2 001 Penguji Utama		8 Juli 2021
5	Dr. H. Munjin, M.Pd.I. NIP. 19610305 199203 1 003 Penguji Utama		8 Juli 2021

Purwokerto, 8 Juli 2021

Mengetahui,  
Ketua Program Studi,

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

**NOTA DINAS PEMBIMBING**

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.  
Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto  
Di  
Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini kami sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : WARYANTO  
NIM : 1717651017  
Angkatan : 2017  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis  
Kemitraan: Studi Pada Madrasah Tsanawiyah Al-Ikhsan Beji  
Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas

Dengan ini kami mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas, dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian Bapak, kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Purwokerto, 22 Juni 2021  
Pembimbing,



Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd.  
NIP. 197204202003121001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya:

Nama : Waryanto  
NIM : 1717651017  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul **“Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis Kemitraan: Studi Pada Madrasah Tsanawiyah Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas”** seluruhnya adalah hasil karya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

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

Purwokerto, 22 Juni 2021

Hormat saya,



**Waryanto**  
NIM. 1717651017

**KEMITRAAN DALAM MANAJEMEN PELATIHAN SUMBER DAYA  
MANUSIA PADA MADRASAH TSANAWIYAH AL-IKHSAN BEJI  
KECAMATAN KEDUNGBANTENG KABUPATEN BANYUMAS**

Waryanto

Email: waryantopwt@gmail.com

NIM. 1717651017

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto

**ABSTRAK**

Orientasi tujuan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pengoptimalan suatu sistem kerja dalam sebuah organisasi dikarenakan keberadaan SDM merupakan bagian penting dan integral dalam kehidupan suatu lembaga yang pada setiap sumber daya manusianya memiliki kemampuan dan peranan yang strategis. Oleh karena itu setiap lembaga pendidikan harus selalu mengedepankan pendidikan dan peningkatan kualitas sumber daya manusianya.

Data Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah mengenai statistik pendidikan menunjukkan bahwa lembaga pendidikan di Indonesia harus berbenah diri untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang ada. Melihat permasalahan dalam dunia pendidikan khususnya madrasah/sekolah Islam, maka diperlukan usaha yang keras untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul, salah satu usaha yang bisa dilakukan adalah dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas SDM lembaga pendidikan yaitu dengan membangun pola kemitraan (*partnership*) antar lembaga. MTs Al-Ikhsan Beji menyadari bahwa untuk dapat membina sumber daya manusia diperlukan kemitraan dengan pihak luar.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif, peneliti dalam melakukan tindakan kepada subyek penelitian yang sangat diutamakan adalah mengungkap makna, yaitu makna dan proses program kemitraan melalui Manajemen Sumber Daya Manusia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen pelatihan sumber daya manusia di MTs Al Ikhsan Beji dengan membangun kemitraan untuk membentuk SDM yang unggul.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Metode Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas adalah metode kemitraan dan digabung dengan beberapa metode lain. Pelatihan SDM berbasis Kemitraan bertujuan untuk mengembangkan beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian.

**Kata Kunci:** *Manajemen Pelatihan, Sumber Daya Manusia, Kemitraan.*

**PARTNERSHIP IN HUMAN RESOURCE TRAINING MANAGEMENT  
AT MADRASAH TSANAWIYAH AL-IKHSAN BEJI, KEDUNGBANTENG  
DISTRICT, BANYUMAS REGENCY**

Waryanto

Email: waryantopwt@gmail.com

NIM. 1717651017

Islamic Education Management Study Program  
Postgraduate Program at the State Islamic Institute (IAIN) Purwokerto

**ABSTRACT**

The goal orientation of Human Resources (HR) management is optimizing a work system in an organization because the presence of HR is an important and integral part of the life of an institution where every human resource has strategic capabilities and roles. Therefore, every educational institution must always carry out education and improve the quality of its human resources.

Data from BAN (Badan Akreditasi Nasional) regarding education statistics shows that educational institutions in Indonesia must improve themselves to improve the quality of existing Human Resources. Seeing the problems in the world of education, especially Islamic madrasahs/schools, it takes a hard effort to create a superior educational institution, one of the efforts that can be done is to develop human resources. One way to improve the quality of human resources in educational institutions is to build partnerships between institutions. MTs Al Ikhsan Beji realizes that to be able to develop human resources, partnerships with outside parties are needed.

This type of research is qualitative, the researcher in taking action on the research subject, the priority is to reveal the meaning, namely the meaning and process of the partnership program through Human Resource Management. The purpose of this study is to determine the management of human resource training at MTs Al-Ikhsan Beji by building partnerships to form superior human resources.

The results of the study indicate that the Human Resource Training Management Method conducted at Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji, Kedungbanteng Banyumas District is a partnership method and is combined with several other methods. Partnership-based HR training aims to develop several competencies that must be possessed by an educator, namely: pedagogic competence, professional competence, social competence and personality competence.

**Keywords:** *Training Management, Human Resources, Partnership.*

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi adalah tata sistem penulisan kata-kata bahasa asing (arab) dalam bahasa Indonesia yang digunakan oleh penulis dalam tesis. Pedoman transliterasi didasarkan pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor:158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	b	be
ت	Tā'	t	te
ث	Šā'	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jīm	j	je
ح	Hā'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	kh	ka dan ha
د	Dāl	d	de
ذ	Žāl	ž	zet (dengan titik di atas)
ر	Rā'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sīn	s	es
ش	syīn	sy	es dan ye
ص	šād	š	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍād	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭā'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓā'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas

غ	gain	g	ge
ف	fā'	f	ef
ق	qāf	q	qi
ك	kāf	k	ka
ل	lām	l	el
م	mīm	m	em
ن	nūn	n	en
و	wāw	w	w
ه	hā'	h	ha
ء	hamzah	`	apostrof
ي	yā'	Y	Ye

### B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* Ditulis Rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	ditulis	<i>'iddah</i>

### C. *Tā' marbūṭah*

Semua *tā' marbūṭah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang "al"). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
علة	ditulis	<i>'illah</i>
كرامة الأولياء	ditulis	<i>karāmah al-auliyā'</i>

### D. Vokal Pendek dan Penerapannya

-----◌-----	Fathah	ditulis	<i>A</i>
-----◌-----	Kasrah	ditulis	<i>i</i>
-----◌-----	Ḍammah	ditulis	<i>u</i>

فَعَلَ	Faḥah	ditulis	<i>fa'ala</i>
ذُكِرَ	Kasrah	ditulis	<i>zūkira</i>
يَذْهَبُ	Ḍammah	ditulis	<i>yazhabu</i>

### E. Vokal Panjang

1. fathah + alif جَاهِلِيَّةَ	ditulis	<i>ā</i>
2. fathah + ya' mati تَنْسَى	ditulis	<i>jāhiliyyah</i>
3. Kasrah + ya' mati كَرِيمَ	ditulis	<i>ā</i>
4. Dammah + wawu mati فُرُوضَ	ditulis	<i>tansā</i>
	ditulis	<i>ī</i>
	ditulis	<i>karīm</i>
	ditulis	<i>ū</i>
	ditulis	<i>furūd</i>

### F. Vokal Rangkap

1. fathah + ya' mati بَيْنَكُمْ	ditulis	<i>ai</i>
2. fathah + wawu mati قَوْلَ	ditulis	<i>bainakum</i>
	ditulis	<i>au</i>
	ditulis	<i>qaul</i>

### G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>A'antum</i>
أَعَدَّتْ	ditulis	<i>U'iddat</i>
لَنْنُ شَكَرْتُمْ	ditulis	<i>La'in syakartum</i>

## H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah* maka ditulis dengan menggunakan huruf awal “al”

القرآن	ditulis	<i>Al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>Al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis sesuai dengan huruf pertama *Syamsiyyah* tersebut

السَّمَاء	ditulis	<i>As-Samā'</i>
الشَّمْس	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

## I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya

ذَوِي الْفُرُوضِ	ditulis	<i>Żawi al-furūd</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	ditulis	<i>Ahl as-sunnah</i>

**IAIN PURWOKERTO**

**MOTTO**

*“Since the beginning our success has been based on partnership”*

Sejak awal kesuksesan kita sangat dilandasi oleh kemitraan.

**-Bill Gates**



**PERSEMBAHAN**

Teruntuk

Ibuku dan Almarhum Ayah

Istriku ISNURLAINI YUNIATI

Anaku HAFIZH dan FARIS



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala pujian bagi Allah *Subhanahu Wa Ta'alla* yang telah memberikan karunia yang tak terhitung kepada semua hamba-Nya. Salawat beserta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad *Shalallahu 'alaihi Wasallam* Nabi yang menjadi sumber inspirasi dan teladan bagi umatnya agar selamat dunia dan akhirat.

Hanya dengan izin Allah *Subhanahu Wa Ta'alla*, *Alhamdulillah* tesis dengan judul **“KEMITRAAN DALAM MANAJEMEN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA MADRASAH TSANAWIYAH AL-IKHSAN BEJI KECAMATAN KEDUNGBANTENG KABUPATEN BANYUMAS”** dapat penulis selesaikan dengan baik. Tesis ini penulis susun sebagai syarat dalam menyelesaikan studi di Program Pascasarjana IAIN Purwokerto.

Bersamaan dengan selesainya tesis ini, penulis mengucapkan rasa syukur dan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan dalam banyak hal, terutama kepada yang terhormat:

1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag., Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto. Terimakasih atas kebijaksanaan, pengorbanan waktu, tenaga, pikiran, arahan, dan motivasinya.
3. Dr. H. Rohmat, M.Pd., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam sekaligus Dosen Pembimbing sehingga tesis ini dapat selesai dengan baik. Terimakasih atas kebijaksanaan, pengorbanan waktu, tenaga, pikiran, arahan, dan motivasinya.
4. Segenap dosen dan staf administrasi Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
5. Seluruh *Civitas* akademika Institut Agama Islam Negeri IAIN Purwokerto.
6. Kepala seekolah, guru dan karyawan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas yang telah mengizinkan penulis

untuk melakukan penelitian serta meluangkan waktu, memberikan motivasi dan doa.

7. Ibunda tercinta yang selalu berjuang dengan keringat, air mata, dan doa demi kesuksesan anaknya.
8. Istriku Isnurlaini Yuniati dan anaku Hafizh 'Izzuddin dan Faris 'Izzuddin yang selalu memberi semangat dan doa.
9. Teman-teman kelas MPI Pascasarjana Angkatan 2017 yang selalu hadir dan memberi semangat penulis untuk menyelesaikan tesis.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini yang tidak disebutkan satu per satu.

Tiada kata yang pantas penulis ucapkan selain ucapan terima kasih yang sebanyak-banyaknya, semoga amal serta budi baik yang telah diberikan dengan ikhlas kepada penulis mendapatkan balasan pahala berlipat dari Allah *Subhanahu Wa Ta'alla*.

Tak ada gading yang tak retak. Penulis menyadari tesis ini masih banyak kekurangan di sana-sini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun selalu penulis harapkan. Akhirnya penulis berdoa semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan bagi pembaca pada umumnya.

Purwokerto, Juni 2021

**IAIN PURWOKERTO**

Waryanto

NIM.1717651017

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN TIM.....</b>	<b>ii</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>viii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>xii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Manfaat Penelitian .....	11
E. Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>13</b>
A. Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis Kemitraan.....	13
1. Definisi Manajemen Pelatihan .....	13
2. Definisi Sumber Daya Manusia.....	16
3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pelatihan SDM Madrasah .....	18
4. Substansi dan Fungsi Manajemen SDM Madrasah.....	26
5. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah .....	30
B. Kemitraan.....	34
1. Definisi Kemitraan .....	34
2. Prinsip dan Konsep Kemitraan Manajemen SDM .....	36
3. Pola dan Model Kemitraan.....	40

4. Sikap dan Perilaku Kemitraan .....	43
5. Konsep Organisasi Kemitraan yang Efektif .....	44
C. Manajemen Pelatihan SDM Berbasis Kemitraan di Madrasah.....	45
D. Penelitian yang Relevan .....	46
E. Kerangka Berpikir .....	48
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian .....	49
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	50
C. Data dan Sumber Data .....	51
D. Teknik Pengumpulan Data.....	52
E. Teknik Analisis Data.....	55
F. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	57
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>59</b>
A. Deskripsi Wilayah Penelitian.....	59
1. Gambaran Umum MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas.....	59
2. Manajemen Pelatihan Berbasis Kemitraan.....	68
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	82
1. Teknis Manajemen Pelatihan .....	85
2. Teknis Kemitraan .....	96
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>101</b>
A. Simpulan .....	101
B. Implikasi.....	102
C. Saran.....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>104</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1	Lima Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia .....	29
Tabel 2	Perbedaan antara Kerjasama Kemitraan dan Kerjasama Non-Kemitraan .....	39
Tabel 3	Linieritas Ijazah Terakhir Guru .....	83
Tabel 4	Sasaran Pelatihan SDM Program Kemitraan .....	88



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Permasalahan pendidikan nasional yang muncul dan sedang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya sumber daya manusia baik tenaga pendidik (guru) maupun tenaga non pendidik (tata usaha) pada setiap jenjang.<sup>1</sup> Pemerintah dalam hal ini juga telah mengupayakan peningkatan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas. Upaya ini dilakukan dengan berbagai macam pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh masing-masing kementerian. Pendidikan dan pelatihan guru bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru agar pelaksanaan kegiatan belajar mengajar bisa menjadi lebih baik.

Orientasi tujuan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pengoptimalan suatu sistem kerja dalam sebuah organisasi dikarenakan keberadaan SDM merupakan bagian penting dan integral dalam kehidupan suatu lembaga yang pada setiap sumber daya manusianya memiliki kemampuan dan peranan yang strategis.<sup>2</sup> Sumber daya manusia yang cakap dan beradab selalu mengedepankan nilai-nilai pendidikan karakter, nilai-nilai moral dan humanis, memperhatikan kearifan lokal dan budaya setempat sangat diperlukan dalam mendidik generasi muda saat sekarang ini. Oleh karena itu setiap lembaga pendidikan harus selalu mengedepankan pendidikan dan peningkatan kualitas sumber daya manusianya.

Robert L Mathis dan Jhon H. Jakson menjelaskan bahwa pada dasarnya pengembangan SDM dalam upaya merekrut, menyeleksi, menempatkan, melatih, dan mengembangkan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.<sup>3</sup> Untuk memperoleh guru yang profesional yang dapat menggerakkan dan

---

<sup>1</sup> Mudassir, 'Pengembangan Sumber Daya Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri (Man) Kabupaten Bireun', *Jurnal Ilmiah Didaktika*, 16.2 (2016), 255  
<<https://doi.org/10.22373/jid.v16i2.599>>. Hlm. 256

<sup>2</sup> Mudassir. Hlm. 261

<sup>3</sup> Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resource Management*, VI (Jakarta: Salemba Empat, 2009). Hlm. 67

memajukan dinamika pendidikan nasional diperlukan proses pembinaan dan pengembangan berkesinambungan yang tepat sasaran dan efektif. Manajemen guru berperan penting sebab guru adalah aktor utama yang berhadapan langsung dengan peserta didik. Kualitas lembaga pendidikan yang memiliki daya saing dalam mutu dan kualitas dapat dilihat dari kualitas guru yang dimiliki oleh sebuah lembaga.

Tren reformasi manajemen publik mengarah kepada budaya kewirausahaan yang lebih berorientasi bisnis dan dorongan untuk menciptakan sumber daya mengimplementasikan reformasi manajemen publik. Tantangan tersebut terkait dengan tekanan-tekanan yang diciptakan oleh reformasi manajemen publik dalam rangka menciptakan seperangkat kompetensi baru yang dibutuhkan. Lembaga-lembaga pemerintah membutuhkan sumber daya manusia yang lebih produktif dan berorientasi pada kinerja, dan mampu menempatkan perubahan organisasi dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai tingkatkinerja yang diinginkan. Selain itu juga dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu membangun kemitraan dan berorientasi jaringan, serta mampu menegosiasikan agenda yang saling bertentangan. Semua kemampuan tersebut berguna untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya.<sup>4</sup>

Aset terpenting yang dimiliki oleh suatu bangsa adalah sumber daya manusia.<sup>5</sup> Sumber daya manusia memiliki peran yang paling penting, tanpa sumber daya manusia maka sumber daya yang lain tidak bisa berjalan. Sumber daya manusia yang handal akan dapat mengelola, menggunakan dan memanfaatkan sumber daya lainnya dengan maksimal. Pengelolaan yang baik akan meningkatkan produktivitas dari sebuah lembaga, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia mutlak dilaksanakan.

---

<sup>4</sup> D. Billis, 'Sectors, Hybrids, and Public Policy: The Voluntary Sector in Context', *Paper Presented to the Annual Meeting of Arnova*, 1.1 (2003), 1.

<sup>5</sup> Siagian Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, XIX (Jakarta: Bumi Aksara, 2011). Hlm. 3.

Menurut R. Watney Mondy Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.<sup>6</sup> Hal ini selaras dengan pendapat Hadari Nawawi yang mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.<sup>7</sup> Sedangkan Henry Simamora berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah, pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik.<sup>8</sup> Dari penjelasan tersebut diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan/pendayagunaan potensi yang dimiliki oleh manusia dalam suatu organisasi guna untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif. Untuk itu di dalam manajemen sumber daya manusia membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya. Untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang baik dibutuhkan tenaga sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompotensi tinggi.<sup>9</sup> Pengelola sumber daya manusia harus memiliki kemampuan untuk memahami tingkah laku, pola pikir serta dapat mengetahui potensi yang dimiliki agar dapat dijadikan kekuatan untuk memenuhi tuntutan masyarakat terhadap lembaga.

---

<sup>6</sup> Mondy R. Watne, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Terjemahan Bayu Airlangga Human Resources Management*, 10th edn (Jakarta: Erlangga, 2008). Hlm. 4.

<sup>7</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, IV (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001). Hlm. 42.

<sup>8</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1st edn (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004). Hlm. 4

<sup>9</sup> Ignatius Roni Setyawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis: Repositioning Peran, Perilaku Plus Kompetensi Serta Peran SDM Strategis* (Yogyakarta: Amara Books, 2002). Hlm. 4

Selain itu perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap manajemen sumber daya manusia.<sup>10</sup> Pengelolaan sumber daya manusia hendaknya disesuaikan dengan kemajuan zaman serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki produktivitas tinggi dibutuhkan pemahaman yang luas terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Manajemen sumberdaya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumberdaya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya.<sup>11</sup> Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high-performance organization*.<sup>12</sup>

Untuk dapat menyusun strategi sumberdaya manusia yang baik dalam mencapai keunggulan kompetitif sehingga menghasilkan suatu perubahan peran dan fungsi sumberdaya manusia dalam organisasi ternyata dibutuhkan tenaga sumberdaya manusia yang berkualitas dan berkompotensi. Perlu adanya peran baru sumberdaya manusia guna mendukung kompetensi sumberdaya manusia yang dituntut oleh organisasi agar survive terhadap perubahan.<sup>13</sup> Peran sumber daya manusia dapat dilukiskan dengan gambar berikut:

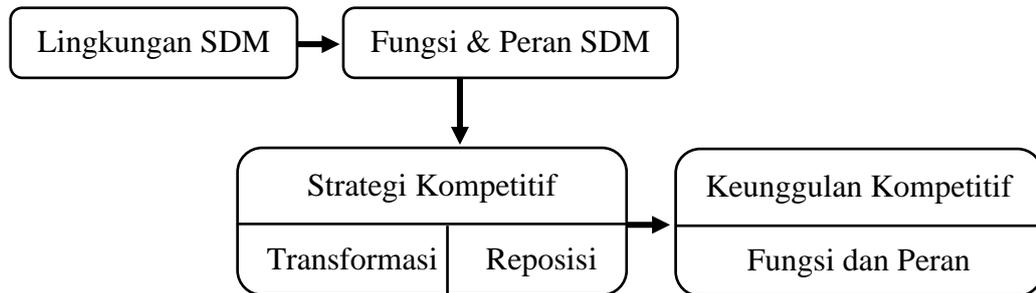
---

<sup>10</sup> Sondang P. Hlm. 22

<sup>11</sup> D. Ulrich, *A New Mandate for Human Resource*, 1st edn (Brighton: Harvard Business Review Press, 1998). Hlm. 125

<sup>12</sup> Donald R. and Harvey Brown, 'An Experiential Approach to Organization Development', *A Journal of Management Research*, 5.1 (2006), 113–17  
<<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0972622520060108>>.

<sup>13</sup> C. Ghosal, S. & Barlet, *Changing The Role of Top Management: Beyond Systems to the People*, 4th edn (Brighton: Harvard Business Review Press, 1995).



Gambar 1. Fungsi dan Peran SDM

Lingkungan sumber daya manusia selalu mengalami perubahan. Perubahan tersebut ada yang berasal dari faktor internal maupun eksternal memiliki pengaruh terhadap peran dan fungsi sumber daya manusia. Untuk mendukung organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan tersebut perlu adanya suatu strategi. Strategi ini harus mendukung adanya suatu perubahan dengan melakukan transformasi dan reposisi baik dalam perilaku maupun kompetensi sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi atau perusahaan. Dengan melakukan kegiatan transformasi dan reposisi perilaku maupun kompetensi sumber daya manusia, diharapkan dapat melahirkan suatu fungsi dan peran sumber daya manusia yang mempunyai keunggulan yang kompetitif dalam praktiknya.

Jika ditinjau melalui pendekatan administratif tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia, secara filosofi terdapat paling sedikit tiga titik tolak pemikiran utama mengapa efisiensi, eektivitas dan produktivitas mutlak perlu ditingkatkan. *Pertama*: sumber daya bukan manusia yang tersedia atau dapat disediakan oleh organisasi selalu terbatas sedangkan tujuan individual dan organisasional tidak terbatas. *Kedua*: meskipun sumber daya, dana dan sarana serta prasarana kerja mutlak diperlukan, hal-hal tersebut pada dirinya tidak meningkatkan efisiensi, eektivitas dan produktivitas organisasi. *Ketiga*: manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi, sekaligus merupakan unsur yang paling berharga dengan pengertian bahwa manusia

diperlukan sesuai dengan harkat dan martabatnya sehingga berperilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya.<sup>14</sup>

Sumber daya manusia yang memiliki dedikasi tinggi, bertanggungjawab, berkompeten serta berjiwa kompetitif akan dapat menunjukkan eksistensi organisasinya karena ia mampu mengelola sumber daya yang lainnya (*money, material, methode*) sebaik mungkin. SDM yang berdedikasi tinggi akan meningkatkan produktivitas lembaga dan sebaliknya sumber daya yang memiliki dedikasi rendah, tidak bertanggungjawab, tidak kompeten serta tidak memiliki jiwa kompetitif tidak akan mampu menunjukkan eksistensi lembaganya. Oleh karena itu sumber daya manusia menentukan setiap keberhasilan organisasi.<sup>15</sup>

Demikian pula pada organisasi pendidikan, organisasi pendidikan yang bernaung di lembaga pendidikan memerlukan sumber daya manusia yang kompeten untuk dapat mewujudkan tujuan yang diinginkan. Lembaga pendidikan sebagai salah satu lembaga terpenting pencetak generasi bangsa haruslah memiliki sumber daya yang baik, baik itu sumber daya manusia ataupun non manusia karena dengan sumber daya yang baik akan menghasilkan generasi yang baik pula.

Lembaga pendidikan di Indonesia tidak hanya lembaga pendidikan yang dibina oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, tetapi ada juga lembaga pendidikan Islam di bawah naungan Kementerian Agama. Sebagai wadah pencetak generasi bangsa yang Islami, lembaga pendidikan Islam selalu berinovasi untuk dapat mengembangkan pendidikan Islam. Pengembangan pendidikan Islam dikembangkan agar menjadi suatu bangunan keilmuan yang kokoh dan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan masyarakat nasional dan trans-nasional, serta pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Namun realitanya kondisi pendidikan Islam di Indonesia masih memprihatinkan, sebagaimana yang telah dideskripsikan oleh Badan Akreditasi

---

<sup>14</sup> Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, XIX (Jakarta: Bumi Aksara, 2011). Hlm. 20

<sup>15</sup> Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, II (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013). Hlm. 10

Nasional Sekolah/Madrasah mengenai statistik pendidikan Islam dan Umum tahun 2019.<sup>16</sup> Jumlah lembaga pendidikan Islam yang banyak di Indonesia tidak menjamin kualitasnya baik. Ada perbedaan yang cukup signifikan pada persentase yang mendapat nilai akreditasi A pada MTs dibandingkan dengan hasil akreditasi pada SMP. Peringkat akreditasi A untuk SMP berjumlah 39,04% sedangkan untuk MTs hanya 19,43.<sup>17</sup>

Data tersebut menunjukkan bahwa lembaga pendidikan di Indonesia baik lembaga pendidikan Islam maupun umum, negeri maupun swasta harus berbenah diri untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya. Disadari atau tidak mayoritas generasi penerus bangsa saat ini dididik dengan proses pendidikan yang belum optimal, hal ini ditunjukkan oleh banyaknya lembaga pendidikan yang belum mencapai akreditasi A.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya mutu lembaga pendidikan Islam di Indonesia, diantaranya: 1) Kelemahan dalam bidang manajerial, dimana sistem pendidikannya yang cenderung eksklusif dan kurang terbuka; 2) Rendahnya kualitas SDM baik input peserta didik maupun tenaga kependidikan; 3) Rendahnya kualitas prestasi pendidikan yang dihasilkan; 4) Belum bagusnya *animo* dan *support* masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan Islam;<sup>18</sup> 5) Sarana dan prasarana yang kurang memadai.<sup>19</sup> Maimun dan Agus juga berpendapat bahwa lulusan madrasah belum bisa dibanggakan, baik mengenai intelektual ataupun spiritualnya. Dari segi intelektual banyak lulusan madrasah prestasinya jauh di bawah sekolah umum yang sejenis yang berada disekitarnya berdasarkan standar Nilai Ujian Nasional (NUN). Dari segi spiritual, masih banyak lulusan madrasah yang dalam setiap perilakunya belum

---

<sup>16</sup> Abdul (BAN S/M) Malik, *Ringkasan Eksekutif 2019: Pelaksanaan Program, Hasil, Analisis, Dan Rekomendasi Akreditasi Sekolah Dan Madrasah*, ed. by Dinan Hasbudin AR, 1st edn (Jakarta: Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, 2019). Hlm. 23

<sup>17</sup> Malik. Hlm. 24

<sup>18</sup> Baharuddin and Mohammad Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, ed. by M Fahim Tharaba, 1st edn (Malang: UIN Maliki Press, 2010). Hlm. 2-9

<sup>19</sup> A. Malik Fadjjar, *Madrasah Dan Tantangan Modernitas*, 2nd edn (Bandung: Mizan, 1999). Hlm.

mencerminkan nilai-nilai Islami, bahkan tidak jarang yang terlibat dalam perkelahian dan perilaku negatif lainnya.<sup>20</sup>

Melihat permasalahan dalam dunia pendidikan khususnya madrasah/sekolah Islam, maka diperlukan usaha yang keras untuk mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang unggul, salah satu usaha yang bisa dilakukan oleh manajer sekolah adalah dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia. Sebagaimana peran penting sumber daya manusia dalam organisasi, sumber daya manusia juga dapat menentukan maju tidaknya suatu sekolah. Sumber daya manusia sebagai komponen utama dalam mewujudkan dan menggerakkan lingkungan sekolah merupakan pengelola sumber daya yang lainnya untuk menjadikan sumber daya yang ada menjadi lebih produktif, efektif dan efisien. Adapun yang dimaksud dengan sumber daya manusia di sekolah adalah kepala sekolah dan seluruh stafnya, guru dan tenaga kependidikan.

Era globalisasi menuntut pengelolaan sumber daya yang tepat, terutama sumber daya yang *renewable* yaitu keterampilan dan keahlian tenaga kerja agar tetap selaras dengan kemajuan teknologi yang sangat cepat dan perubahan pasar. Hal ini tentunya menuntut lembaga pendidikan sebagai pengguna dan penghasil sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat mengelola SDM di lembaga dengan baik. *Output* lembaga pendidikan yang baik hanya akan terwujud jika pelaksanaan pendidikan berjalan maksimal, dan ini bisa terlaksana ketika SDM lembaga pendidikan memiliki kualitas yang baik pula. Tujuan pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas dapat tercapai ketika SDM lembaga pendidikan juga berkualitas. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas SDM lembaga pendidikan yaitu dengan membangun pola kemitraan (*partnership*) antar lembaga.

Tujuan membangun hubungan dan kerjasama sekolah dengan masyarakat dapat dilihat dua dimensi: a) Dimensi kepentingan sekolah yang meliputi memelihara kalangsungan hidup sekolah, meningkatkan mutu pendidikan,

---

<sup>20</sup> Agus Maimun and Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan, Lembaga Alternatif Di Era Kompetitif*, 1st edn (Malang: UIN Maliki Press, 2010). Hlm. 8

memperlancar kegiatan belajar mengajar, dan memperoleh bantuan serta dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan program-program sekolah, b) Dimensi kebutuhan masyarakat tujuan pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat adalah memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperoleh kemajuan sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat, menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan masyarakat, dan memperoleh anggota masyarakat yang terampil serta meningkat kemampuannya.<sup>21</sup>

Sedangkan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah dalam membangun kemitraan sekolah adalah: a) Meningkatkan Partisipasi masyarakat yakni menumbuhkan minat dan partisipasi masyarakat dalam pengembangan sekolah, b) Peningkatan mutu dan relevansi sekolah dengan merancang program yang inovatif, dan meningkatkan mutu layanan sesuai dengan kebutuhan pasar, c) Mensinergikan program sekolah, d) Meningkatkan daya serap lulusan sekolah ke dunia kerja, e) Untuk sosialisasi, promosi, dan publikasi sekolah, f) Peningkatan akses lembaga, bahwa dengan membangun kerjasama akan memperluas akses informasi, teknologi, modal pasar, praktik kerja industri/magang, g) Untuk pencitraan publik, h) Penguatan kapasitas dan kapabilitas lembaga.<sup>22</sup>

Setiap lembaga pendidikan tentu ingin selalu eksis dan berkembang maju. Untuk mewujudkan itu, maka dibutuhkan berbagai kesiapan, seperti tenaga pengajar yang profesional, berkualitas, sarana prasarana yang memadai, strategi biaya pendidikan yang murah, promosi yang menarik dan sebagainya. Salah satu lembaga pendidikan yang selalu berupaya mengembangkan kemampuannya adalah MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng. MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng adalah lembaga swasta formal yang sedang berkembang maju di Kabupaten Banyumas.

---

<sup>21</sup> E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi Dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012). Hlm. 148

<sup>22</sup> Kemendiknas, *Membangun Jaringan Kerja (Kemitraan)* (Jakarta: Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan. Dirjen Pendidikan Nonformal dan Informal, 2010). Hlm. 7-8

MTs Al Ikhsan Beji merupakan lembaga Pendidikan Formal setingkat SMP yang berdiri tahun 1994 dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Al ikhsan dan dibawah Binaan Pendis Kemenag Kabupaten Banyumas. Madrasah ini telah terakreditasi oleh BAN-S/M. Dalam perkembangannya, MTs ini telah banyak mengukir berbagai prestasi. Visi ”*Berilmu Amali Unggul dalam Prestasi Andalusian Imtak dan Akhlakul karimah*”.

Kepala MTs Al Ikhsan Beji M. Wahid Hasan, S.Pd.I menyadari sepenuhnya bahwa untuk dapat membina *Asatidz* sebagai sumber daya manusia di madrasah diperlukan kemitraan dengan pihak luar. MTs Al Ikhsan Beji di bawah kepemimpinan M. Wahid Hasan, S.Pd.I telah membangun kemitraan atau kerja sama dengan IAIN Purwokerto. Kemitraan yang dibangun oleh MTs Al Ikhsan Beji dengan IAIN Purwokerto bertujuan membimbing dan mengembangkan profesionalisme SDMnya terutama Tenaga Pendidik agar menjadi SDM yang unggul.

Upaya peningkatan mutu SDM yang telah dipaparkan di atas merupakan bentuk Manajemen Pelatihan berbasis kemitraan yang dilakukan oleh pimpinan MTs Al Ikhsan Beji. Untuk mengungkap lebih dalam tentang peningkatan profesionalisme Sumber Daya Manusia di MTs Al Ikhsan Beji maka peneliti akan mengkaji tentang “*Kemitraan Dalam Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Madrasah Tsanawiyah Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas*”.

**IAIN PURWOKERTO**

## **B. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan**

Penelitian ini difokuskan pada Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia di MTs Al Ikhsan Beji dengan membangun kemitraan. Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh MTs Al Ikhsan Beji dengan membangun kemitraan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dalam rangka mengetahui langkah-langkah atau kebijakan apa saja yang dilakukan oleh kepala MTs Al Ikhsan Beji dalam meningkatkan mutu SDMnya. Tujuan akhirnya adalah tercipta madrasah hebat bermartabat

sesuai dengan motto pendidikan madrasah serta peningkatan citra MTs Al Ikhsan Beji sebagai sekolah yang unggul dan berdaya saing.

## 2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas mengenai Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia di MTs Al Ikhsan Beji dengan membangun kemitraan, peneliti mengambil rumusan masalah sebagai berikut: Bagaimana Kemitraan dalam Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan di MTs Al Ikhsan Beji?

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan telaah Kemitraan dalam Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia yang dilakukan di MTs Al Ikhsan Beji dengan IAIN Purwokerto.

## D. Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan suatu model pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam melalui program atau kegiatan yang ditujukan untuk mewujudkan madrasah hebat dan bermartabat.

b. Dapat menjadi pertimbangan bagi dunia pendidikan khususnya dalam menggunakan teori-teori ilmu Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia di madrasah.

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian dapat menjadi acuan bagi kepala madrasah atau Kementerian Agama yang ingin mengetahui strategi kepala madrasah dalam manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia berbasis kemitraan.

## E. Sistematika Penulisan

Peneliti menyusun sistematika penulisan ke dalam pokok-pokok bahasan yang dibagi menjadi lima bab sebagai berikut:

Pada penulisan BAB I Pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Pada pembahasan BAB II Landasan Teori dalam penelitian ini berisi tentang deskripsi konseptual yang berisi; definisi manajemen pelatihan, definisi sumber daya manusia, tujuan manajemen pelatihan SDM Madrasah, substansi dan fungsi manajemen SDM Madrasah, pengembangan sumber daya manusia di Madrasah, definisi kemitraan, prinsip dan konsep kemitraan manajemen SDM, pola dan model kemitraan, sikap dan perilaku kemitraan, konsep organisasi kemitraan yang efektif,. Manajemen Pelatihan SDM Berbasis Kemitraan di Madrasah, Hasil penelitian yang relevan dengan penelitian, dan Kerangka Berfikir.

Pada BAB III Metode penelitian berisi tentang paradigma dan pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknis analisis data, dan pemeriksaan keabsahan data.

Di dalam BAB IV memuat hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi: Deskripsi profil MTs Al-Ikhsan Beji kecamatan Kedungbanteng, dan pembahasan hasil penelitian.

Sebagai bab terakhir di dalam BAB V berisi Penutup yang meliputi simpulan, implikasi dan saran.

**IAIN PURWOKERTO**

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis Kemitraan

##### 1. Definisi Manajemen Pelatihan

Dalam buku karangan U. Syaifullah yang berjudul *Manajemen Pendidikan Islam*, menurut Mary Parker Follet bahwa manajemen merupakan suatu seni, karena di dalamnya terdapat suatu kegiatan yang dijalankan oleh orang-orang yang memiliki keahlian.<sup>23</sup>

Tom Degeenars mendefinisikan manajemen sebagai: *“Management is defined as a process dealing with guided group activity and based on distinct objectives which have to be achieved by the involmen of human and non human resources”* yaitu suatu proses yang berhubungan dengan bimbingan kegiatan kelompok, berdasarkan tujuan yang harus dicapai dengan menggunakan sumber-sumber tenaga manusia dan bukan tenaga manusia.<sup>24</sup> Pengertian tersebut senada dengan pendapat George R. Terry, Ia berpendapat bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.<sup>25</sup>

H. Koontz & O'Donnel juga mengemukakan: *“Management involves getting things done through and with people.”*<sup>26</sup> Manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang lain.

Menurut Eka Prihatin, secara etimologis, kata manajemen merupakan terjemahan dari *management* (bahasa Inggris). kata *management* tersebut berasal dari kata *manage* atau *magiare* yang berarti melatih kuda dalam melangkahakan kakinya. Dalam pengertian manajemen tersebut

---

<sup>23</sup> U. Syaifullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014). Hlm. 2

<sup>24</sup> Arkadiy Lifshits, 'Human Resource Management: Theory and Practice', *Human Resource Management: Theory and Practice*, August, 2017 <<https://doi.org/10.12737/1711-1>>. Hlm. 4

<sup>25</sup> Nawawi. Hlm. 39

<sup>26</sup> Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, X (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1990). Hlm. 19

terkandung dua kegiatan yaitu kegiatan berpikir (*mind*) dan kegiatan tingkah laku (*action*).

Robert Kreitner menyatakan bahwa manajemen adalah proses bekerja dengan dan melalui orang-orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah. Proses ini berpusat pada penggunaan secara efektif dan efisien terhadap sumber daya manusia.<sup>27</sup> Lebih rinci lagi James A. F. Stoner menyatakan manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai upaya dari anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>28</sup>

Pelatihan merupakan suatu perbaikan kinerja dan meningkatkan motivasi kerja para karyawan yang dibebankan padanya, sehingga karyawan mengalami kemajuan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan keahliannya sesuai dengan bidang pekerjaannya. Pelatihan juga sering dipasangkan dengan pendidikan. Namun sebagai perbandingan, berikut disajikan pengertian pelatihan yang dikemukakan beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

- a. Menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Benyamin “Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.<sup>29</sup>
- b. Menurut Barry Chusway yaitu: “Pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggungjawabnya dengan standar”.<sup>30</sup>
- c. Menurut Haris mengemukakan pendapatnya bahwa: “Ada alasan tentang pokok mengapa pelatihan dan pengembangan dirasakan semakin penting dilaksanakan oleh setiap organisasi. Alasan karena pelatihan adalah

---

<sup>27</sup> Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah* (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996). Hlm. 36

<sup>28</sup> AM. Kadarman and Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, V (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997). Hlm. 67

<sup>29</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1997). Hlm. 263

<sup>30</sup> Cushway Barry, *Human Resource Management* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002). Hlm. 114

proses belajar yang ditimbulkan oleh reaksi tingkah laku seorang karyawan dalam hubungan dengan organisasi dan untuk mengurangi tingkat biaya”.<sup>31</sup>

- d. Menurut Mathis mengemukakan bahwa : “Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit ataupun luas”.<sup>32</sup>
- e. Andrew F. Sikula mengatakan: “*Training is a short term educational process utilizing systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose*”. (Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu).<sup>33</sup>
- f. Amstrong mengemukakan pendapatnya bahwa “Pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja”.<sup>34</sup>
- g. Menurut Sulistiyani dan Rosidah “Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional”.<sup>35</sup>

Dari kajian beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu pendidikan jangka pendek untuk mengajarkan ilmu pengetahuan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk

---

<sup>31</sup> Mujiman Haris, *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2007). Hlm. 342

<sup>32</sup> Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resource Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2009). Hlm. 5

<sup>33</sup> Andrew E. Sikula, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Erlangga, 2011). Hlm. 43

<sup>34</sup> M Amstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2000). Hlm. 198

<sup>35</sup> Teguh Sulistiyani Ambar and Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009). Hlm. 175

melaksanakan tugas dan kewajibannya, sehingga karyawan memberikan kontribusi terhadap instansi melalui kemampuan keterampilan yang telah didapatnya diaplikasikan dalam pekerjaannya serta terus-menerus untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai dengan standar.<sup>36</sup> Sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Dapat berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan pengembangan yang lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi pada pemenuhan kebutuhan organisasi jangka panjang.<sup>37</sup>

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pelatihan adalah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian untuk mencapai tujuan pada suatu organisasi dengan memanfaatkan tenaga/daya manusia dan non manusia, dan menjadikan sumber daya manusia yang terampil sebagai faktor utama penentu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dibuktikan dengan sebagian besar dari pendapat di atas jelas mengemukakan bahwa tujuan bisa dicapai dengan menggunakan sumber daya manusia. Oleh karena itu *manager/leader* suatu organisasi harus bijak dalam pendayagunaan dan pengembangan potensi sumber daya yang dimilikinya.

## 2. Definisi Sumber Daya Manusia

---

<sup>36</sup> Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia, 2004). Hlm. 26

<sup>37</sup> Elfrianto, 'Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan', *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2.2 (2016), 46–58  
<<https://doi.org/10.30596/edutech.v2i2.596>>. Hlm. 47

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan setiap organisasi, karena hampir seluruh kegiatan operasional organisasi dijalankan oleh manusia.

Istilah sumber daya manusia dapat disamakan artinya dengan pekerja, pegawai, atau karyawan, yaitu orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan.<sup>38</sup> Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian sumber daya manusia adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi.<sup>39</sup>

Danang sunyoto berpendapat bahwa sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan atau organisasi, disebut juga personal, tenaga kerja, pegawai atau karyawan. Sumber daya manusia disebut juga potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*non material* atau *non financial*) di dalam sebuah organisasi, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.<sup>40</sup>

Sumber daya manusia adalah sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Hal tersebut bahwa sumber daya manusia merupakan kekuatan (*power*).<sup>41</sup>

Kata pegawai lebih banyak digunakan di lingkungan kerja perkantoran dengan aktivitas kerja yang rutin. Namun, pada hakikatnya semua orang yang melakukan kerja dapat disebut pegawai. Dalam kajian teori yang berkembang akhir-akhir ini, istilah yang banyak digunakan untuk membahas pegawai atau pekerja adalah sumber daya manusia.

Sedangkan makna dari Sumber Daya Manusia menurut Nawawi dijelaskan dalam tiga definisi:

---

<sup>38</sup> Nurul Ulfatin and Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manuisis Bidang Pendidikan*, 1st edn (Jakarta: Rajawali Pers, 2016). Hlm. 2

<sup>39</sup> Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 'Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)', *Kemdikbud*, 2020 <[https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/sumber daya manusia](https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/sumber%20daya%20manusia)> [accessed 20 January 2021].

<sup>40</sup> Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CAPS, 2013). Hlm. 3

<sup>41</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenada Group, 2016). Hlm. 4

- a. Manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan);
- b. Potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; dan
- c. Potensi yang merupakan *asset* dan berfungsi sebagai modal (*nonmaterial/nonfinancial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.<sup>42</sup>

Dari pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah pekerja, pegawai atau karyawan yang memiliki pekerjaan dalam suatu organisasi dan dengan potensinya dapat mewujudkan eksistensi organisasi.

Dalam lingkup pekerjaan bidang pendidikan, secara umum ada dua kelompok manusia dalam penyelenggaraan pendidikan, yang pada tataran teknis operasional dapat diistilahkan: satu kelompok orang yang disebut peserta didik, dan (2) kelompok orang yang disebut pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>43</sup> Peserta didik adalah semua orang yang mengikuti kegiatan pendidikan. Sedangkan pendidik dan tenaga kependidikan adalah semua orang yang menyelenggarakan proses pendidikan. Semua orang yang tergolong pendidik dan tenaga kependidikan itulah yang disebut sumber daya manusia pendidikan.

### **3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pelatihan SDM Madrasah**

- a. Tujuan

Manajemen sumber daya manusia pendidikan adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan akan pentingnya sumber daya manusia yang ada di madrasah bagi sumber yang vital dan memberikan sumbangan bermakna terhadap pencapaian tujuan pendidikan serta menjamin bahwa sumber itu dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, madrasah dan masyarakat.

---

<sup>42</sup> Nawawi. Hlm. 40

<sup>43</sup> Ulfatin and Triwiyanto. Hlm. 3

Dalam pengertian ini, dilihat dari nilai kebermaknaan sumbangannya terhadap madrasah posisi sumber daya manusia pendidikan tidak bisa digantikan oleh sumber daya yang lain.<sup>44</sup>

Seorang pendidik atau tenaga kependidikan dinyatakan memiliki nilai sumbangan bermakna kepada madrasah apabila kehadirannya diperlukan, memiliki nilai manfaat yang bermakna terhadap produktivitas madrasah dan kegiatannya berada dalam mata rantai keutuhan sistem madrasah. Tingkat keberhasilan manajemen sumber daya manusia dalam suatu madrasah dapat dikaji dari ketepatannya dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Kemaslahatan seorang pendidik atau tenaga kependidikan harus dilihat dari kepentingan dan kebermaknaan bagi dirinya sendiri, produktivitas madrasah dan pihak-pihak yang memperoleh jasa layanan madrasah itu.

Untuk mencapai kebermaknaan sumber daya manusia yang optimal maka diperlukan manajemen dengan tujuan yang jelas. Tujuan manajemen dapat dilihat dari tingkat yang paling rendah yaitu tingkat personal (*personal objective*), naik ke tingkat yang lebih tinggi yaitu tujuan fungsional (*functional objective*), dilanjutkan ke tujuan organisasional (*organizational objective*), dan puncaknya untuk tujuan layanan masyarakat secara nasional dan internasional (*society objective*).<sup>45</sup>

Tujuan personal (*personal objective*); yaitu membantu sumber daya manusia untuk mencapai tujuan diri individunya. Tujuan individual ini berentang dari yang teknis sampai dengan yang aspirasi dan dari tujuan jangka pendek sampai dengan jangka panjang. Tujuan yang bersifat teknis, setiap individu tercermin dari kegiatan riil dan kontribusi dirinya dalam organisasi. Sedangkan tujuan aspirasi tercermin pada motivasi dan kepuasannya dalam organisasi. Tujuan jangka pendek individu umumnya untuk mencapai pemenuhan kebutuhan hidup mulai

---

<sup>44</sup> Ulfatin and Triwiyanto. Hlm. 11

<sup>45</sup> Ulfatin and Triwiyanto. Hlm. 11

dari kebutuhan dasar seperti makan minum dan sandang sampai dengan kebutuhan tingkat tinggi yaitu aktualisasi diri. Sedangkan kebutuhan jangka panjang merupakan kebutuhan rohani untuk mencapai tujuan di akhirat nanti. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan peluang yang sama kepada setiap personil untuk mencapai tujuan pribadinya.

Tujuan fungsional (*functional objective*) manajemen sumber daya manusia adalah tujuan yang memelihara kontribusi bagian-bagian dalam organisasi agar sumber daya manusia pada bagian-bagian itu dapat menjalankan tugas secara optimal. Setiap sumber daya manusia akan memiliki makna fungsional jika manajemennya mampu memenuhi tujuan permintaan organisasi. Dengan demikian manajemen bertugas untuk mengoptimalkan agar setiap sumber daya manusia dapat berkontribusi pada bagian tugas dan fungsi yang dijalankan. Dengan kata lain, tujuan fungsional adalah memelihara dan memfasilitasi agar guru dapat menjalankan tugasnya secara optimal sesuai tugas dan fungsinya.

Tujuan organisasional (*organisasional objective*) manajemen sumber daya manusia adalah tujuan yang terkait dengan tujuan keefektifan organisasi tujuan organisasional ini tercermin dari pencapaian kinerja dan produktivitas organisasi. Jika organisasi itu adalah sebuah madrasah maka tujuan organisasionalnya adalah tingkat dan kualitas lulusan madrasah. tingkat dan kualitas lulusan madrasah sangat tergantung pada kinerja dan produktivitas pada pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di Madrasah di samping itu juga tergantung kepada sumber-sumber yang lain. Tujuan manajemen tidak lain agar pengelolaan sumber daya manusia memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi dan pendayagunaan sumber-sumber yang lain.

Tujuan masyarakat (*society objective*), yaitu tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan yang timbul di masyarakat, sehingga organisasi diharapkan dapat memberi manfaat atau keuntungan

bagi masyarakat. Pencapaian tujuan masyarakat merupakan dampak (*outcomes*) ditimbul dari pencapaian tujuan sebelumnya yaitu tujuan organisasional. Pencapaian tujuan masyarakat pendidikan tercermin dari keberhasilan generasi yang dihasilkan oleh Madrasah sebagai warga masyarakat yang jauh lebih berkualitas dari masyarakat pada generasi sebelumnya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas menunjukkan bahwa tujuannya berbeda dengan tujuan manajemen sumber daya manusia pada bidang lain seperti di perusahaan atau pabrik. Tujuan manajemen sumber daya manusia pada perusahaan atau pabrik lebih banyak untuk mencapai tujuan organisasional yaitu dihasilkannya produksi yang tinggi untuk mendapat keuntungan finansial (*profit*). Hal ini berbeda dengan tujuan manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan yang diharapkan bisa mencapai tujuan masyarakat yaitu masyarakat yang terdidik atau sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan kompetitif dibandingkan dengan masyarakat generasi sebelumnya dan masyarakat di negara-negara lain. Inilah pembeda yang substansial antara manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan dan perusahaan.<sup>46</sup>

Karena adanya perbedaan orientasi tujuan manajemen sumber daya manusia, maka akan berdampak pada bagaimana kegiatan manajemen dijalankan di bidang pendidikan. Sebagai contoh, jika indikator keberhasilan pegawai perusahaan diukur dari lamanya bekerja dan berapa produk yang dihasilkan, maka tidak demikian halnya keberhasilan sumber daya manusia di sekolah. Tolok ukur keberhasilan pendidik dilihat dari bagaimana kualitas peserta didik yang diluluskannya.

---

<sup>46</sup> Ulfatin and Triwiyanto. Hlm. 14

Pelatihan Sumber Daya Manusia adalah hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam manajemen sebuah organisasi, baik berupa institusi, perusahaan, maupun lembaga pendidikan (madrasah). Kegiatan pelatihan sumber daya manusia memiliki tujuan yang direalisasikan dalam rangkaian kegiatan terencana, terstruktur dan sistematis. Tujuan serta manfaat pelatihan ini berguna untuk meningkatkan keahlian/*skill* karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan agar kualitas performa mereka meningkat sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan atau institusi. Selain itu juga agar mereka memiliki kompetensi yang memadai dalam menghadapi situasi-situasi tertentu yang bisa terjadi dalam dunia kerja.

Program pelatihan sumber daya manusia termasuk proses pendidikan karyawan dengan prosedur yang terstandarisasi dan sistematis sehingga membawa manfaat dan nilai tambah bagi organisasi/lembaga/perusahaan/ sekolah/ perguruan, disamping karyawan. Bahkan lebih spesifik lagi, program pelatihan sumber daya manusia memiliki tujuan untuk meningkatkan keahlian, ketrampilan atau skill untuk jangka panjang pada masa depan.

Sebagaimana dikemukakan terdahulu bahwa implementasi program pelatihan berfungsi sebagai proses transformasi. Sumber daya manusia yang tidak terlatih diubah menjadi SDM yang berkemampuan dan berkualitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggungjawab lebih besar. Oleh karenanya tujuan pelatihan sumber daya manusia dimaksud dapat dikemukakan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
- 2) Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
- 3) Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.
- 4) Untuk membantu masalah operasional.

- 5) Memberi wawasan kepada para karyawan untuk lebih mengenal organisasinya.
- 6) Meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang.
- 7) Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari “kacamata” orang lain.
- 8) Meningkatkan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar para karyawan.
- 9) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.<sup>47</sup>

Dalam buku karangan Nurul Ulfatin mengemukakan bahwa program kegiatan dan pelatihan sumber daya manusia pendidik (guru) bertujuan untuk:

- 1) Menghilangkan kesenjangan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang disebabkan mereka bertugas tidak sesuai yang diharapkan.
- 2) Meningkatkan kemampuan angkatan kerja yang fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi baru yang dihadapi sekolah.
- 3) Meningkatkan keterikatan atau komitmen pendidik dan tenaga kependidikan terhadap sekolah.
- 4) Membina persepsi pendidik dan tenaga kependidikan bahwa sekolah itu tempat yang terbaik untuk bertugas.<sup>48</sup>

Sementara itu, Danang Sunyoto mengemukakan bahwa tujuan dari pelatihan diantaranya yaitu:

- 1) Memecahkan permasalahan operasional

Dengan diberikannya pelatihan, tentu akan membuat sumber daya manusia menjadi lebih mandiri. Jika didalam organisasi

---

<sup>47</sup> Elfrianto. Hlm. 51

<sup>48</sup> Ulfatin and Triwiyanto. Hlm. 144

terdapat permasalahan, tentu sumber daya manusia tersebut dapat mengatasi permasalahan tersebut.

2) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Di dalam pelatihan sumber daya manusia akan dilatih menjadikan sumber daya manusia tersebut menjalankan tugas aktivitas organisasi menjadi lebih baik dan menjadikan individu memiliki peran ganda dalam pribadinya.

3) Meningkatkan rasa tanggung jawab

Setelah mengikuti pelatihan, sumber daya manusia akan merasa memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas pekerjaannya. Dengan pelatihan akan mengurangi sikap tidak peduli terhadap peraturan organisasi. Dengan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi maka tingkat kepeduliannya terhadap organisasi pun akan tinggi.

4) Memberikan motivasi kerja

Hal ini terjadi karena didalam pelatihan, sumber daya manusia diberikan motivasi agar mendapatkan dorongan energi yang positif untuk lebih giat dalam menjalankan tugas kerjanya.<sup>49</sup>

b. Manfaat

Manfaat dari diadakannya pelatihan maupun pengembangan sumber daya manusia pendidikan baik bagi individu maupun dari organisasinya yaitu sebagai berikut:

1) Akan memiliki kemampuan

Setelah mengikuti pelatihan tentunya sumber daya manusia akan menambah kemampuan. baik dalam hal pekerjaan maupun pengetahuan.

2) Sikap dan mental karyawan

Di dalam pelatihan, tentunya sumber daya manusia akan dididik maupun dilatih untuk menanamkan sikap mental yang lebih

---

<sup>49</sup> Sunyoto. Hlm. 141

baik dari sebelumnya. Karena dengan didapatnya sikap dan mental yang positif, tentu akan membawa keberuntungan bagi perusahaan.

3) Disiplin kerja

Sumber daya manusia dilatih untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan disiplin dan tepat waktu. Dengan adanya pelatihan yang didapatkan, diharapkan semua sumber daya yang ada akan menanamkan sikap disiplin kerja.

4) Kerja sama

Kerja sama dalam hal ini artinya sumber daya manusia diharapkan dapat bekerja sama dengan organisasi maupun antar individu dengan baik.

5) Jenjang karier

Dengan melalui pelatihan, sumber daya manusia dapat menentukan atau memilih jenjang karier. Dapat dikatakan bahwa salah satu syarat untuk meningkatkan jenjang karier yaitu dengan pelatihan. Oleh karena itu, pelatihan sangatlah penting dalam menentukan jenjang karier sumber daya manusia.<sup>50</sup>

Dalam perspektif Islam, pengembangan sumber daya manusia merupakan peningkatan harkat dan martabat manusia, karena didalam Islam manusia berada pada posisi yang terhormat. Hal ini sesuai dengan Firman Allah Q.S. Al-Israa ayat:70:

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ

مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

*Artinya: Sungguh, Kami telah memuliakan anak cucu Adam dan Kami angkat mereka di darat dan di laut. Kami anugerahkan pula kepada mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka di atas*

---

<sup>50</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktek* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016).

*banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna.*<sup>51</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa pelatihan sumber daya manusia dimaksudkan untuk melatih manusia secara pribadi dan kelompok sehingga mampu menjalankan fungsinya dengan konsep yang telah ditetapkan Allah dengan baik dan benar.

Program pelatihan maupun pengembangan merupakan dua konsep yang sama yaitu untuk meningkatkan kemampuan yang bersifat pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar pegawai bekerja lebih baik. Pelatihan difokuskan untuk meningkatkan kemampuan melakukan pekerjaan yang lebih spesifik. Sedangkan pengembangan memfokuskan untuk meningkatkan membuat keputusan dan keterampilan bagi manajemen tingkat menengah dan atas.<sup>52</sup>

#### **4. Substansi dan Fungsi Manajemen SDM Madrasah**

Dalam berbagai referensi umum, ada dua istilah yang perlu dibedakan untuk menunjukkan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia. Pada lingkup yang makro sering digunakan istilah *Human Resources Management*. Sedangkan pada lingkup mikro sering digunakan istilah *personnel management*. *Human Resources Management* pada tingkat makro dapat dimaknai sebagai suatu program, kebijakan, dan praktik yang mengatur tenaga kerja dalam organisasi kerja secara nasional. Sedangkan *personnel management* pada tingkat mikro, lebih menekankan pada aktivitas yang berusaha untuk memahami, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara para pekerja di unit organisasi kerja untuk dapat bekerja secara lebih baik.

---

<sup>51</sup> Kemenag, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya* (Semarang: CV. Toha Putra). Hlm. 403

<sup>52</sup> Ulfatin and Triwiyanto. Hlm. 146

Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam prosesnya manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi manajerial yang dapat digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia antara lain: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

#### 5) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan lembaga dalam bentuk terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan lembaga, pegawai dan masyarakat.

#### 6) Pengorganisasian (*organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua sumber daya manusia dengan menetapkan pembagian tugas/kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

#### 7) Pengarahan (*directing*)

Pengarahan (*directing*), adalah kegiatan mengarahkan semua sumber daya manusia, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan lembaga, pegawai dan

masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan pegawainya agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

8) Pengendalian (*controlling*).

Pengendalian (*controlling*), adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan lembaga dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan atau kekeliruan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan.<sup>53</sup>

Penyelenggaraan pendidikan disekolah/madrasah merupakan satu kesatuan sistem dalam organisasi pendidikan. Organisasi pendidikan itu terdiri atas sejumlah komponen mulai dari masukan (*input*), kemudian melakukan proses (*process*) dalam bentuk kegiatan pembelajaran, untuk menghasilkan luaran (*output*) berupa lulusan, yang berdampak memberi manfaat (*outcome*) bagi kehidupan yang lebih baik. Komponen masukan (*input*) tersebut, dikelompokkan menjadi dua yaitu raw input yaitu peserta didik dan *instrumental input* yaitu kurikulum, sarana prasarana, biaya dan sumber daya manusia. Dengan demikian dalam kesatuan sistem organisasi pendidikan, sumber daya manusia termasuk salah satu komponen (*instrumental input*) dalam keseluruhan sistem organisasi kerja layanan pendidikan.<sup>54</sup>

Dalam rangkaian kegiatan manajemen, manajemen sumber daya manusia pada dasarnya memiliki 3 (tiga) fungsi utama yaitu fungsi organisasional, fungsi manajerial dan fungsi operasional. Pada fungsi organisasional, tugas manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan atau pengendalian. Secara singkat lima fungsi utama manajemen sumber daya manusia tersebut dijelaskan pada tabel berikut.

---

<sup>53</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). Hlm. 21-22

<sup>54</sup> Ulfatin and Triwiyanto. Hlm. 6

Tabel 1

**Lima Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia**

No.	Fungsi Organisasional	Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia
1.	Perencanaan	Penetapan tujuan kebijakan, penyusunan program, penetapan metode atau strategi, dan penyusunan prosedur dan jadwal kerja.
2.	Pengorganisasian	Pengelompokan kegiatan yang dimasukkan ke dalam (wadah) unit-unit kegiatan untuk melaksanakan rencana dan menetapkan hubungan antara pimpinan dan anggota di dalam setiap unit kegiatan.
3.	Pengarahan	Upaya untuk memotivasi setiap anggota agar melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan, mengidentifikasi strategi yang tepat untuk pengembangan, memberikan pembinaan, dan meningkatkan semangat kerja.
4.	Pengkoordinasian	Menghubung-hubungkan berbagai kegiatan dalam mencapai kekompakan dan keserempakan kesatuan kerja untuk mencapai satu tujuan.
5.	Pengawasan	Proses penentuan dan melihat apakah yang dilakukan sesuai dengan rencana, menilai pelaksanaan, dan bila diperlukan dilakukan melalui tindakan perbaikan.

Pada fungsi manajerial, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Fungsi organisasional dan manajerial ini lebih melihat manajemen sumber daya manusia pada tingkat makro.

Sedangkan fungsi operasional, manajemen sumber daya manusia lebih mengarah pada kegiatan antara lain pengadaan, pengembangan, kompensasi, kesejahteraan, dan penilaian. Dengan demikian, fungsi operasional ini lebih melihat manajemen sumber daya manusia pada tingkat mikro.

Pada lingkup organisasi pendidikan, fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan antara lain sebagai berikut:

- a. Perencanaan;
- b. Pengadaan;
- c. Seleksi;
- d. Orientasi;
- e. Penempatan dan penugasan;
- f. Kompensasi dan kesejahteraan;
- g. Pemberdayaan;
- h. Pengembangan kompetensi keprofesian dan jalur karir;
- i. Penilaian kinerja, dan
- j. Pemberhentian dan pemutusan hubungan kerja.

## **5. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah**

Mengingat tugas pendidik yang berat maka perlu untuk selalu di *update* pengetahuan, wawasan, keterampilannya menuju kepada pengembangan guru yang diharapkan. Selama kemampuan profesional pendidik dan tenaga kependidikan belum bisa mencapai takaran ideal maka yang bersangkutan harus mendapatkan pelatihan yang terus-menerus. Dalam era globalisasi seperti ini, semua pengetahuan cepat usang. Apalagi jika tidak di *training* dan tidak memperoleh akses informasi yang baru. Jika itu terjadi maka seorang pendidik akan ketinggalan.

Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.<sup>55</sup> Sedangkan pendidikan

---

<sup>55</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Makasar: Kencana Prenada Media Group, 2011). Hlm. 62

adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.<sup>56</sup>

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil karangan Kasmir, dikatakan bahwa pelatihan itu adalah proses dimana pemberian *skill*, wawasan, maupun ilmu dan lain sebagainya kepada karyawan agar karyawan tersebut menjadi lebih baik.<sup>57</sup>

Dari pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan adalah sesuatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk memberi penambahan wawasan, keahlian, dan untuk mempelajari karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Pada dasarnya pelatihan dilakukan untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu kerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya supaya efektif dan efisien. Pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar aktivitas-aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi.

Pengembangan secara sederhana memiliki pengertian sebagai suatu proses, cara pembuatan.<sup>58</sup> Lebih jelasnya M. Arifin berpendapat bahwa pengembangan bila dikaitkan dengan pendidikan berarti suatu proses perubahan secara bertahap yang berkecenderungan lebih tinggi dan meluas serta mendalam dan secara menyeluruh dapat tercapai suatu kesempurnaan atau kematangan.<sup>59</sup>

Dalam buku karangan Edy Sutrisno yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia, Husnan berpendapat bahwa pengembangan SDM adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur

---

<sup>56</sup> John Suprihanto, *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Pegawai* (Yogyakarta: BPFE, 2001). Hlm. 74

<sup>57</sup> Kasmir. Hlm. 126

<sup>58</sup> A.S. Mundar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pembangunan Nasional* (Jakarta: Djaya Pirusa, 1981). Hlm. 9

<sup>59</sup> M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993). Hlm. 45

sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan SDM ini tujuannya untuk meningkatkan profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.<sup>60</sup>

Dengan kata lain, bahwa pengembangan merupakan upaya peningkatan kemampuan dan potensi yang dimiliki sumber daya manusia agar mengarah pada peningkatan kualitas dan mengacu pada kesempurnaan maupun pemaksimalan fungsi.

Pemaparan di atas juga menunjukkan bahwa pengembangan adalah usaha yang dilakukan secara sadar untuk meningkatkan potensi yang sudah dimiliki oleh suatu organisasi menuju pada potensi/kemampuan di atas kebutuhan saat ini agar dapat memenuhi tuntutan di masa yang akan datang.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kualitas profesional dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.<sup>61</sup> Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan sumber daya manusia, karena investasi di dalam pengembangan sumber daya manusia akan mendatangkan *feedback* yang jauh lebih besar.

Para pegawai dan para manajer dengan pelatihan, pengembangan, pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.<sup>62</sup> Maka, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kinerja pegawai dalam mencapai hasil yang ditetapkan dengan melalui proses sifat

---

<sup>60</sup> Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Hlm. 63

<sup>61</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014). Hlm. 11

<sup>62</sup> Mathis and Jackson, *Human Resource Management*. Hlm. 67

pengembangan yaitu; pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan dan pengembangan sikap.

Dalam kegiatan program pelatihan maupun pengembangan mempunyai prinsip-prinsip yaitu:

- a. Berorientasi terhadap perubahan tingkah laku untuk meningkatkan potensi maupun keahlian sumber daya manusia sesuai dengan tugas maupun bidang masing-masing.
- b. Dilakukan untuk mendidik maupun melatih sumber daya pendidik yang ada.
- c. Dilaksanakan agar meningkatkan kontribusi setiap sumber daya manusia pendidik terhadap kemajuan pendidikan.
- d. Kegiatan pengembangan disesuaikan dengan kategori jenis tenaga pendidik.
- e. Pengembangan yang menyangkut jenjang karier sebaiknya disesuaikan dengan kategori setiap jenis tenaga kependidikan.
- f. Diadakannya kegiatan pengembangan agar mengembangkan profesi, pemeliharaan motivasi kerja dan lain-lain.<sup>63</sup>

Pengembangan maupun pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh pendidik. Dalam Islam pun dianjurkan bahwa manusia harus selalu berfikir untuk masa yang akan datang, karena tanpa adanya upaya meningkatkan diri, maka manusia tidak akan memperoleh apa-apa. Hal ini terdapat dalam Q.S Al-Hasyr ayat: 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ

لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk*

---

<sup>63</sup> Ulfatin and Triwiyanto. Hlm. 144

*hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S Al-Hasyr: 18)*<sup>64</sup>

Rosululloh ﷺ sebagai panutan kita juga bersabda tentang kegiatan pengembangan yang di dalamnya adalah memperbaiki efektivitas kinerja seseorang, Beliau bersabda:

مَنْ كَانَ يَوْمُهُ خَيْرًا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ رَاحٍ. وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ مِثْلَ  
أَمْسِهِ فَهُوَ مَغْبُونٌ. وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ شَرًّا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ

Artinya : “Siapa harinya lebih baik dari kemarin maka beruntung, siapa yang harinya sama dengan kemarin maka merugi, dan siapa yang harinya lebih buruk dari kemarin maka celaka” (H.R. Hakim)

Hadits di atas menunjukkan bahwa keberuntungan bagi *insan* yang dapat memaknai hidupnya lebih baik dari hari-hari sebelumnya, tidak sama kualitas kehidupannya dengan hari kemarin dan tidak pula dengan hari ini. Maka, untuk mendapatkan kualitas hidup yang lebih baik dari hari ini dan esok diperlukan sebuah perencanaan yang berkualitas pula.

Sehingga berdasarkan uraian di atas dapat ditegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilakukan dan dimulai dengan perencanaan, kemudian dilanjutkan dengan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia menggunakan pendekatan-pendekatan/metode tertentu dalam upaya mencapai tujuan individu maupun organisasi yang lebih baik dari pencapaian sebelumnya.

## **B. Kemitraan**

### **1. Definisi Kemitraan**

Para ahli berbeda pendapat mengenai definisi kemitraan, untuk menambahkan dan memperkaya pemahaman kita mengenai kemitraan, maka akan dipaparkan beberapa pengertian kemitraan. Dalam Kamus Besar

---

<sup>64</sup> Kemenag. Hlm. 548

Bahasa Indonesia arti kata mitra adalah teman, kawan kerja, pasangan kerja, rekan. Sedangkan kemitraan artinya perihal hubungan atau jalinan kerjasama sebagai mitra.<sup>65</sup>

Pada esensinya kemitraan adalah dikenal dengan istilah gotong royong atau kerjasama dari berbagai pihak, baik secara individual maupun kelompok. Kemitraan adalah hubungan dan jalinan kerjasama dimana masing-masing pihak yang bermitra memiliki keahlian berbeda untuk bekerja bersama menjadi satu kelompok atau tim. The American Heritage Dictionary dalam Rukmana kemitraan didefinisikan sebagai : *“a relationship betwet individuals or group that is characterized by mutual cooperation and responsibility, as for the achievement of a specified goal”*<sup>66</sup>

Dalam hal ini kemitraan mengandung beberapa pengertian: a) Kerjasama yaitu derajat upaya sesuatu pihak untuk memenuhi keinginan pihak lain, b) Keteguhan yaitu derajat upaya sesuatu pihak untuk memenuhi keinginan sendiri, c) Kolaborasi yaitu situasi dimana masing-masing pihak ingin memenuhi sepenuhnya kepentingan semua pihak, d) Kompromi adalah situasi dimana masing-masing pihak bersedia mengorbankan sesuatu sehingga terjadi pembagian beban dan manfaat.<sup>67</sup>

Islam memiliki prinsip tersendiri untuk berbagi manfaat bersama antar manusia. Pertama, bahwa agar dalam hidup manusia saling kenal mengenal dan bantu membantu, sebagaimana firman Allah ﷻ dalam surat Al-Maidah (5) ayat 2 :

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

*Artinya : “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan*

<sup>65</sup> Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, ‘Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)’, *Kemdikbud*, 2020 <<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/mitra>> [accessed 4 January 2021].

<sup>66</sup> Nana Rukmana, *Model Manajemen Pendidikan Berbasis Kemitraan* (Jakarta: Alfabeta, 2006). Hlm. 59

<sup>67</sup> Rukmana. Hlm. 60

*pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.” (QS.Al-Maidah:2)<sup>68</sup>*

Dari Firman Allah di atas jelas merupakan sebuah perintah kepada setiap manusia untuk saling tolong menolong dalam hal kebaikan dan ketakwaan. Hubungan kerja sama antara lembaga pendidikan merupakan bentuk tolong menolong dalam hal kebaikan. Dampak dari hal ini tidak hanya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang ada dalam hal ini adalah guru, tetapi peserta didikpun nantinya akan mendapat manfaat ketika dididik oleh guru yang profesional.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kemitraan adalah hubungan dan jalinan kerja sama antara dua pihak yang saling menguntungkan. Kemitraan dibangun atas kepentingan dua pihak atau lebih agar semua pihak memperoleh dan terpenuhi keinginannya.

## **2. Prinsip dan Konsep Kemitraan Manajemen SDM**

Dalam kemitraan membutuhkan suatu prinsip demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Prinsip kemitraan sangat dibutuhkan sesuai tata cara yang berlaku. Kemitraan tidak akan terjalin tanpa adanya prinsip kuat di dalamnya, selain itu ide dan konsep yang dilaksanakan oleh kedua pihak yang bermitra sebaiknya berdasarkan strategi bersama. Rukmana mengatakan bahwa prinsip yang sangat penting dan tidak dapat ditawar dalam menjalin kemitraan adalah saling percaya antar lembaga atau institusi yang bermitra.<sup>69</sup>

Dasar nilai dan konsep menjadi tiga hal yang berpengaruh pada perubahan paradigma dan perubahan tersebut menjadi sebuah prinsip kemitraan. Soekidjo Notoatmojo, mengatakan bahwa ada tiga prinsip kunci dari kemitraan, yaitu persamaan, keterbukaan dan saling menguntungkan.

### *a. Persamaan (equity)*

Individu, institusi atau organisasi yang bersedia bermitra harus merasa “*duduk sama rendah dan berdiri sama tinggi*”. Besarnya suatu

---

<sup>68</sup> Kemenag. Hlm. 144

<sup>69</sup> Rukmana. Hlm. 60

institusi adalah apabila sudah bersedia untuk menjalin kemitraan harus merasa sama.

b. Keterbukaan (*transparancy*)

Prinsip keterbukaan adalah segala hal yang menjadi kekurangan atau kelemahan dan kekuatan atau kelebihan masing-masing pihak harus diketahui pihak lainnya. Hal ini dilakukan bukan untuk menyombongkan satu sama lain, atau merendahkan yang satu dengan yang lainnya, tetapi untuk lebih saling memahami masing-masing pihak sehingga tidak ada rasa saling curiga.

c. Saling menguntungkan (*benefit*)

Prinsip saling menguntungkan dalam sebuah kemitraan tidak semata-mata soal materi tetapi juga non materi. Saling menguntungkan hal dalam hal ini adalah dilihat dari sinergitas dalam mencapai tujuan bersama.<sup>70</sup>

Kemitraan dilihat dari perspektif etimologis diadaptasi dari kata *partnership*, dan berasal dari akar kata *partner*. *Partner* dapat diterjemahkan “pasangan, jodoh, sekutu, atau kampanyon”. Makna *partnership* yang diterjemahkan menjadi persekutuan atau *perkongsian*. Konsep kemitraan dapat dimaknai sebagai bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk suatu ikatan kerjasama atas dasar kesepakatan dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas di suatu bidang usaha tertentu, atau tujuan tertentu, sehingga dapat memperoleh hasil yang baik.<sup>71</sup>

Dalam kerjasama yang bersifat kolaboratif antara swasta dengan pemerintah (lembaga publik), dalam kesepakatan kerjasama tersebut didasari oleh kesamaan visi dan tujuan untuk diwujudkan secara bersama-sama. Kerjasama kolaboratif menuntut adanya penyesuaian visi dan tujuan, strategi, dan aktivitas untuk mencapai tujuan. Walaupun dalam kolaborasi

---

<sup>70</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003). Hlm. 106

<sup>71</sup> Ambar and Rosidah. Hlm. 129

terdapat penyamaan visi, tujuan, strategi dan aktivitas antara kedua belah pihak, masing-masing pihak tetap memiliki otoritas untuk mengambil keputusan secara independen. Masing-masing pihak tetap memiliki kewenangan dalam mengelola organisasinya walaupun tetap tunduk pada kesepakatan antara kedua belah pihak.

Sementara itu kemitraan antara swasta dengan pemerintah, Bovaird menyatakan bahwa kemitraan merupakan pengaturan pekerjaan berdasarkan komitmen timbal balik yang melebihi dan diatas yang diatur dalam kontrak antara satu sektor berada dalam sektor publik dengan organisasi diluar sektor publik. Kemitraan yang terjalin antara swasta dan pemerintah yang intensif dan interaktif dan masing-masing pihak memiliki independensi tetapi juga memiliki komitmen untuk mewujudkan tujuan bersama. Dalam kerjasama kolaboratif masing-masing pihak berlandaskan oleh adanya suatu kepentingan bersama untuk mendapatkan solusi terhadap masalah yang dihadapi kedua pihak. Kemauan bekerjasama dilatar belakangi adanya keinginan untuk mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi bersama oleh suatu organisasi.<sup>72</sup>

Ciri-ciri kerjasama antara lembaga Non Pemerintah dengan organisasi publik yaitu kerjasama yang bersifat sukarela, pihak satu dengan yang lainnya memiliki kedudukan yang setara, masing-masing memiliki otonomi dan kekuasaan untuk mengambil keputusan secara independen walaupun kedua belah pihak sepakat untuk tunduk pada perjanjian bersama dan pihak yang bekerjasama memiliki tujuan yang bersifat transformasional atau memiliki keinginan untuk meningkatkan kapasitas sistemik dengan menggabungkan sumberdaya yang dikuasai.<sup>73</sup>

Pihak-pihak yang terlibat dalam kemitraan yang bersifat kolaboratif pada umumnya menggunakan sumber daya yang dikuasainya dan kapasitas yang dimilikinya sesuai dengan kesepakatan antara kedua belah pihak, untuk

---

<sup>72</sup> Agus Dwiyanto, *Reformasi Birokrasi Public Di Indonesia* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012). Hlm. 252

<sup>73</sup> Dwiyanto. Hlm. 253

mencapai visi dan tujuan bersama. Institusi pemerintah menggunakan pegawai, anggaran, dan kapasitas mereka untuk melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya. Sementara institusi lembaga menggunakan modal atau akses. terhadap keahlian, donasi, sumberdaya manusia dan teknologinya untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi kewajibannya. Kemitraan ini melibatkan penggabungan sumberdaya, berbagi resiko, liabilities, dan manfaat dari kemitraan yang dilaksanakan. Perbedaan antara kerjasama kemitraan dan kerjasama non-kemitraan sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 2  
**Perbedaan antara Kerjasama Kemitraan dan Kerjasama Non-Kemitraan**

Ciri-ciri	Tipe Kerjasama Pemerintah dan Swasta	
	Kemitraan	Non Kemitraan
Sifat kerjasama	Kolaboratif	Swastanisasi, <i>Outsourcing</i>
Intensitas	Tinggi	Rendah
Jangka waktu	Panjang	Pendek
Kedudukan para pihak	Setara dan otonom	Tidak setara, terikat dengan kontrak
Manfaat dan risiko	Saling berbagai manfaat dan resiko	Manfaat dihitung sebagai kompensasi atas prestasi, risiko ditanggung masing-masing pihak
Sumberdaya untuk pelaksanaan kegiatan	Penggabungan sumber daya	Tidak ada penggabungan sumber daya

### 3. Pola dan Model Kemitraan

Kemitraan yang terjadi dilapangan tidak selalu ideal seperti teori, sebab dalam pelaksanaannya kemitraan yang dilakukan berdasar pada kepentingan pihak yang bermitra. Rukmana mengatakan bahwa kemitraan yang dilakukan antara pihak terkait dapat mengarah pada tiga pola, diantaranya:

a. Pola kemitraan kontraproduktif;

Pola kontraproduktif ini akan terjadi jika pihak yang bermitra masih berpijak pada pola konvensional, yaitu mengutamakan kepentingan *shareholders* dengan mengejar profit sebesar-besarnya. Fokus perhatian pihak tersebut memang lebih bertumpu pada cara ia bisa mendapatkan keuntungan maksimal, sementara hubungan kemitraan yang terjadi hanya sekedar pemanis belaka. Masing-masing pihak berjalan dengan targetnya masing-masing tanpa ada tujuan bersama yang ingin dicapai.

b. Pola kemitraan semiproduktif;

Pola kemitraan ini mengacu pada fokus kepentingan jangka pendek dan belum atau tidak menimbulkan *sense of belonging* di satu pihak dan *low benefit* di pihak lain. Kemitraan lebih mengedepankan aspek *public relation*, dimana lembaga pendidikan masih dianggap objek. Dengan makna lain kemitraan masih belum strategis dan masih mengedepankan kepentingan perusahaan atau industri bukan kepentingan bersama antara lembaga pendidikan dengan perusahaan.

c. Pola kemitraan produktif;

Prinsip *simbiosis mutualisme* sangat terlihat dalam pola ini. Pola kemitraan ini menempatkan mitra sebagai subjek dan dalam *paradigm common interest*. Dunia industri atau perusahaan mendapatkan manfaat dari adanya kemitraan yang dibangun, demikian juga dengan lembaga pendidikan yang bermitra. Dari kemitraan ini kedua belah pihak

memperoleh manfaat dan memiliki tujuan bersama yang ingin diwujudkan.<sup>74</sup>

Ambar Teguh Sulistiyani menjelaskan beberapa model kemitraan seperti berikut:

- a. Kemitraan Semu (*pseudo partnership*), adalah suatu persekutuan yang terjadi antara dua pihak atau lebih namun tidak sebenarnya melakukan kerjasama secara seimbang satu dengan pihak lainnya.
- b. Kemitraan mutualistik (*Mutualism partnership*), adalah persekutuan dua pihak atau lebih yang sama-sama menyadari aspek pentingnya melakukan kerjasama, yaitu saling mendapatkan dan memberikan manfaat yang lebih, sehingga dapat mencapai tujuan secara lebih optimal.
- c. Kemitraan melalui peleburan dan pengembangan (*conjugation partnership*), adalah kemampuan dua pihak atau lebih dapat melakukan konjugasi dalam rangka meningkatkan kemampuan masing-masing.<sup>75</sup>

Selain model-model di atas, Soekidjo Notoatmojo menjelaskan bahwa terdapat model kemitraan yang dapat dilaksanakan, model kemitraan yang paling sederhana adalah dalam bentuk jaringan atau *networking* atau sering disebut *building linkages*.<sup>76</sup> Kemitraan ini hanya dalam bentuk jaringan kerja (*networking*) saja. Masing-masing institusi atau mitra telah mempunyai program sendiri mulai dari merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi. Adanya persamaan pelayanan atau sasaran pelayanan atau karakteristik yang lain diantara mereka, kemudian dibentuklah jaringan kerja.

---

<sup>74</sup> Rukmana. Hlm. 79

<sup>75</sup> Teguh Sulistiyani Ambar, *Kemitraan Dan Model-Model Pemberdayaan* (Yogyakarta: Gava Media, 2004). Hlm. 81

<sup>76</sup> Notoatmodjo. Hlm. 111

Menurut Mawhinney model-model kemitraan dibagi menjadi 5 (lima) yaitu: 1) *Donation*, 2) *Sponsorship*, 3) *Cooperation*, 4) *Coordination*, dan 5) *Collaboration*.<sup>77</sup> Model-model tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Donation*; Donasi berupa sumbangan finansial atau non-finansial untuk mendukung suatu layanan atau program. Harapan pendonor (*donors expectations*) disesuaikan dengan keringanan pajak (*tax credits*) bagi pendonor atau pengakuan masyarakat (*donors expectations*). Sebagai contoh sebuah lembaga mendonasikan seperangkat peralatan atau dana untuk mendukung suatu program yang digalakkan pemerintah.
- b. *Sponsorship*; menyediakan dukungan finansial bagi suatu program dalam periode atau kurun waktu tertentu (*specific time period or cycle*), atau menyediakan sumbangan sumberdaya barang (*in kind*) dengan tujuan untuk mendukung suatu program atau layanan. Sebagai contoh sebuah sekolah lokal mungkin menyediakan ruang kantor atau peralatan, atau mungkin perpustakaan untuk menyediakan ruang pertemuan, atau menugaskan pegawai dan peserta didiknya sebagai partisipan untuk mendukung program yang dilaksanakan.
- c. *Cooperation*; Lembaga atau badan yang berjumlah dua atau lebih berbagi informasi umum tentang otorisasi, layanan dan tujuan mereka. Mereka bekerja bersama secara informal untuk mencapai tujuan organisasi dari hari ke hari. Sebagai contoh dengan saling memberi referensi atau dukungan. Hal ini adalah suatu jenjang yang relatif dangkal dari interaksi antara lembaga atau badan, seperti pertemuan-pertemuan interen badan atau lembaga dan jaringan informal.
- d. *Coordination*; Suatu pendekatan multi disipliner dimana para professional dari lembaga atau badan yang berbeda saling berunding, membagi pengambilan keputusan, berkoordinasi dan meningkatkan intervensi terhadap kualitas layanan mereka dengan maksud untuk

---

<sup>77</sup> Hanne B. Mawhinney, 'Institutional Effects of Strategic Efforts at Community Enrichment', *Educational Administration Quarterly*, 1 (1994)  
<<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0013161X94030003006>>. Hlm. 2-3

merealisasikan tujuan yang telah dibagi dengan sebaik-baiknya. Koordinasi dikategorikan dengan perundingan bersama dan sering relasinya diformalkan untuk mencapai tujuan yang sesuai dan disepakati. Koordinasi mengharuskan suatu pemahaman bersama antara kedua lembaga tentang bentuk layanan yang akan dijalankan terutama menyangkut akuntabilitas (*accountability*) dan tanggungjawab (*responsibility*). Koordinasi antar lembaga hampir tidak berbeda dengan kooperasi, tetapi keterwakilannya memiliki tingkat yang lebih rumit dalam hal interaksi antar lembaga.

- e. *Collaboration*; Hal yang berbeda dari model-model kemitraan yang lain, kolaborasi mengharuskan dua atau lebih lembaga/badan bekerjasama dalam semua tahapan program atau pengembangan layanan dengan kata lain bersama-sama dalam perencanaan, bersama-sama dalam pengimplementasian, dan bersama-sama dalam mengevaluasi. Hal itu merupakan suatu kerjasama investasi dari sumberdaya (waktu, pendanaan, material) oleh sebab itu bersama-sama menanggung resiko, berbagi keuntungan dan kewenangan untuk semua mitra.

#### **4. Sikap dan Perilaku Kemitraan**

Sikap dalam kemitraan dapat dilihat sebagai tingkah laku yang ditampilkan setiap individu dalam menghadapi stimulus yang terjadi ditempat seseorang melaksanakan kerjasama.<sup>78</sup> Perilaku dan sikap kemitraan yang baik menurut Allan R. Cohen dan David L. Branford, yaitu:

- a. Setia kepada pihak yang bermitra dan memiliki pendapat bahwa keseluruhan keuntungan dari unit kerja yang bermitra harus didahulukan.
- b. Menghargai perbedaan sudut pandang dan budaya organisasi masing-masing pihak, walaupun hal tersebut mungkin mengarah kepada perbedaan. Sumber belajar dan kreativitas dapat diambil dari perbedaan pengalaman dan keahlian mitra.

---

<sup>78</sup> Rukmana. Hlm. 75

- c. Memiliki sikap lapang dada atas kekurangan mitra anda, karena tidak ada seorangpun yang sempurna, dan semua pihak yang melakukan bisnis bersama harus saling memberikan kebebasan kepada masing-masing mitra selama unit kerja tidak dirugikan.
- d. Memiliki dugaan yang terbaik mengenai motif dan kemampuan dasar mitra. Penjelasanannya yaitu, jika mitra anda memiliki kemampuan yang kurang bukan diakibatkan karena ia bodoh atau ingin merugikan, melainkan karena mitra anda memang belum paham dengan apa yang anda maksud.<sup>79</sup>

### **5. Konsep Organisasi Kemitraan yang Efektif**

Tony Lendrum menyatakan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh tiga elemen penting yakni lingkungan, proses, dan manusia.<sup>80</sup> Ketiga elemen ini secara bersama-sama akan sangat menentukan keberhasilan dan efektivitas kerjasama kemitraan yang dilakukan oleh berbagai institusi.

Menurut Rukmana lingkungan dapat memberikan batasan kepada masing-masing lembaga yang bermitra dalam operasionalisasi kegiatan bersama.<sup>81</sup> Budaya organisasi mencakup keyakinan dasar organisasi dan sistem dalam penilaian. Lingkungan yang baik dan proses yang efektif akan berdampak pada tingkat keberhasilan kemitraan dengan melibatkan orang-orang yang tepat, baik secara individual maupun dalam tim untuk menjalankan pola kemitraan tersebut.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa konsep organisasi kemitraan yang efektif merupakan budaya organisasi mencakup keyakinan dasar organisasi, sistem dalam penilaian, lingkungan, proses dan manusia elemen yang dibutuhkan dalam sebuah kemitraan untuk mencapai keberhasilan dan efektivitas kerjasama kemitraan yang dilakukan oleh berbagai institusi.

---

<sup>79</sup> Rukmana. Hlm. 78-79

<sup>80</sup> Tony Lendrum, *The Strategic Partnering Handbook, The Practitioners Guide to Partnership and Alliances* (Australia: The Mc, 2003). Hlm. 12-13

<sup>81</sup> Rukmana. Hlm. 88

### C. Manajemen Pelatihan SDM Berbasis Kemitraan di Madrasah

Suatu Madrasah agar dapat menjalin kemitraan yang baik maka diperlukan pengembangan kapasitas kemitraan berupa kemampuan dan kesanggupan untuk melakukan kerjasama antara pihak yang bermitra. Kemitraan yang sifatnya sama-sama menguntungkan dalam sebuah kelompok kerja dan kemitraan yang didukung dengan kesediaan dan kesiapan untuk melayani masyarakat menjadi dasar dalam menjalin kemitraan dalam penyelenggaraan pendidikan.<sup>82</sup> Dengan demikian, keberhasilan dalam kemitraan di dunia pendidikan akan terwujud manakala pihak-pihak yang bermitra saling menghormati dan menghargai serta menjadikan masyarakat sebagai subjek utama yang harus dilayani.

Suatu lembaga pendidikan akan melakukan kolaborasi dengan lembaga-lembaga lain yang tepat dalam melaksanakan kemitraan. Robbins & Judge menyatakan bahwa kolaborasi merupakan usaha untuk menemukan suatu solusi yang dapat diterima oleh semua pihak (*win-win solution*) yang mana tujuan dari masing-masing pihak dapat tercapai.<sup>83</sup> Dalam suatu kemitraan sangat penting adanya kolaborasi demi keberhasilan kemitraan antar lembaga. Hal ini terutama pada saat dibutuhkan solusi pada suatu permasalahan yang harus diselesaikan bersama dengan cara kompromi atau konsensus dan saling melengkapi.

Komitmen yang telah dibuat dan disepakati pada prinsip-prinsip kemitraan merupakan hal penting untuk kesuksesan jangka panjang dari kemitraan. Prinsip tersebut meliputi pengembangan tujuan umum, saling menghormati dan memahami, membangun kepercayaan, dan mengutamakan kekuatan dan asset-asset. Pemberian umpan balik dan komunikasi juga merupakan hal penting dan fleksibel untuk berkembang. Kemitraan harus memberikan keuntungan timbal balik, berbagi rasa saling menghormati dan berbagi kekuatan sumberdaya.

---

<sup>82</sup> Fasli Jalal and Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah* (Jakarta: Adicita Karya Nusa, 2001).

<sup>83</sup> Ferry Moulana, 'Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediator Motivasi Kerja', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2017. Hlm. 254

Kemitraan harus menyiapkan dan mengakui kesepakatan dan komitmen yang jelas tentang tahap-tahap dalam pengembangan kemitraan. Mitra harus menilai kebutuhan, membangun relasi, mengembangkan tujuan-tujuan yang sesuai, menyediakan timbal balik dan menilai outcome. Pada tahapan ini menjadikan mitra lebih diperkenalkan lebih baik, mengembangkan cara untuk mempertahankan kemitraan, membangun kepercayaan dan memperluas kemajuan.

#### **D. Penelitian yang Relevan**

Berdasarkan penelusuran terhadap buku dan penelitian yang ada, ditemukan beberapa karya ilmiah terdahulu yang relevan dengan tema kajian penelitian ini. Berikut beberapa hasil usaha penelusuran tentang karya ilmiah yang relevan dengan tema penelitian ini.

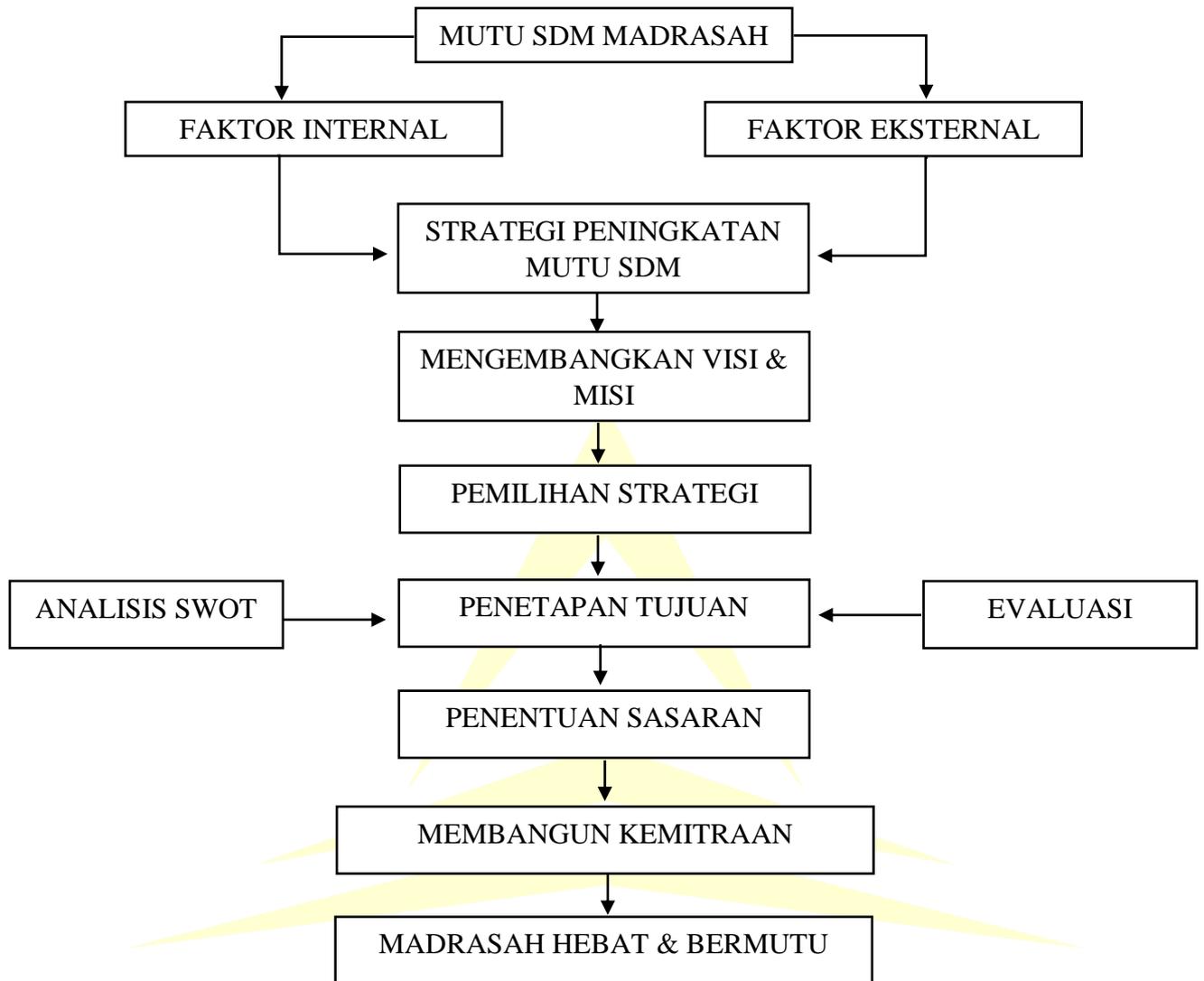
Tesis dengan judul "*Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Pendidik dan Kependidikan di Srambi PAUD Center Purwokerto*" Tesis ini disusun oleh Munjiatun dari Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Purwokerto. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan kesimpulan bahwa program pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di Srambi PAUD Center berimplikasi pada pencapaian standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar isi, standar proses, dan standar penilaian. Ketercapaian standar tersebut mengantarkan lembaga terakreditasi A dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat bahwa lembaga mampu menyelenggarakan layanan PAUD yang bermutu. Pelatihan, pengembangan yang dilakukan telah memberikan dampak dan pengaruh positif, baik untuk lembaga maupun perorangan. Pelatihan SDM dilakukan sendiri dan belum menggunakan sistem kemitraan. Kemitraan yang ada tidak direncanakan dengan baik dan tidak diprogramkan, hanya mendatangkan pihak dari luar untuk membantu kegiatan pelatihan dan pengembangan.

Tesis dengan judul "*Model Kemitraan Program Pesantrenisasi IAIN Purwokerto*". Tesis ini disusun oleh Siti Iskarimah dari Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Purwokerto. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa bahwa Kemitraan yang terjalin antara Ma'had al-Jami'ah IAIN Purwokerto dengan Pesantren Mitra adalah kemitraan mutualistik (*mutualism partnership*) dan kemitraan semu (*pseudo partnership*). Hal tersebut dapat dilihat dari praktik-praktik dan proses kemitraan antara Ma'had Al-Jami'ah IAIN Purwokerto dengan Pesantren Mitra. Diantara indikator kemitraan mutualistik dan kemitraan semu adalah merujuk pada konsep kemitraan meliputi meningkatkan kemampuan mahasiswa di bidang keagamaan dan keilmuan, memperluas jaringan kerjasama IAIN Purwokerto dan membentuk karakter mahasiswa yang islami dan *religious*. Prinsip kemitraan meliputi kesamaan visi dan misi, kepercayaan (*trust*), *profit*, efektif dan efisien, komunikasi timbal balik dan komitmen yang kuat, dan implementasi meliputi *input, proses, output* dan *outcome*.

Dari dua penelitian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kegiatan kemitraan akan memperkuat jalinan kerja sama yang sudah terbangun. Dengan membangun kemitraan dalam Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia dengan pihak yang kompeten seperti halnya Perguruan Tinggi akan memberikan dampak yang positif. Peningkatan profesionalisme Pendidik dan Tenaga Pendidik di Madrasah akan menjadi lebih baik ketika Madrasah menjalin kemitraan dengan pihak luar yang kompeten. Dengan meningkatnya kompetensi sumber daya manusia melalui program kemitraan menjadikan madrasah tersebut bermutu dan berdaya saing, hingga terwujudlah slogan pendidikan madrasah yaitu Madrasah Hebat, Madrasah Bermartabat.

**E. Kerangka Berpikir**



**IAIN PURWOKERTO**

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Paradigma menurut Thomas Kuhn dipergunakan dalam dua arti yang berbeda yakni paradigma berarti keseluruhan konstelasi kepercayaan, nilai, teknik, dan sebagainya yang dimiliki bersama oleh anggota-anggota masyarakat tertentu. Di sisi lain paradigma juga berarti menunjukkan pada sejenis unsur dalam konstelasi itu, pemecahan teka-teki yang kongkret, yang jika digunakan sebagai model atau contoh dapat menggantikan kaidah-kaidah yang eksplisit sebagai dasar bagi pemecahan teka-teki sains yang normal yang masih tertinggal.<sup>84</sup>

Menilik dari judul yang diajukan, jenis penelitian ini adalah kualitatif. Peneliti dalam melakukan tindakan kepada subyek penelitian yang sangat diutamakan adalah mengungkap makna, yaitu makna dan proses program kemitraan melalui Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian kualitatif menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung, manusia merupakan alat instrumen utama pengumpul data, analisis data dilakukan secara induktif dan lebih mementingkan proses dari pada hasil.<sup>85</sup>

Penelitian kualitatif mempunyai tujuan bahwa yang diteliti adalah sesuatu yang penting (*essensial*) dan digunakan latar alami (*Natural setting*) sebagai sumber data langsung. Penelitian kualitatif mempunyai 5 sifat atau karakteristik: (1) Latar alami (2) Deskriptif (3) Penonjolan proses, (4) Analisis induksi, dan (5) Pengungkapan makna.<sup>86</sup>

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian *fenomenologi*. Fenomenologi adalah pendekatan yang dimulai oleh Edmund Husserl dan

---

<sup>84</sup> Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions. (Terjemahan)*. (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2005). Hlm. 180

<sup>85</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D)* (Bandung: Alfabeta, 2015). Hlm. 15

<sup>86</sup> R.C Bogdan and Biklen, *Qualitative Research For Education an Introductionto Theory and Methods* (Qostoa: AUyn & Bacon Inc, 1982).

dikembangkan oleh Martin Heidegger untuk memahami atau mempelajari pengalaman hidup manusia. Pendekatan ini berevolusi sebuah metode penelitian kualitatif yang matang dan dewasa selama beberapa dekade pada abad ke dua puluh. Fokus umum penelitian ini untuk memeriksa/meneliti esensi atau struktur pengalaman ke dalam kesadaran manusia.<sup>87</sup>

Secara metodologis, penelitian dengan menggunakan *fenomenologi*, ini melalui pendekatan mendalam, oleh karena itu penarikan kesimpulan dalam jenis penelitian ini tidak hanya berdasarkan pada jumlah individu, tetapi juga berdasarkan pada ketajaman peneliti dalam melihat kecenderungan pola, arah, interaksi banyak faktor dan hal-hal lain yang memacu atau menghambat perubahan berdasarkan atas pertimbangan tersebut.<sup>88</sup> Adapun fenomena yang dimaksud adalah manajemen pelatihan sumber daya manusia berbasis kemitraan di MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat yang digunakan untuk melakukan penelitian. Setting dalam penelitian ini dilaksanakan di:

- a. Nama Sekolah : MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas
- b. Alamat : Jalan komplek pondok pesantren, Dusun II, Beji, RT 04 RW 02 Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas, Provinsi Jawa Tengah.
- c. Kode Pos : 53152
- d. Telepon : -
- e. Waktu Penelitian : 2021

---

<sup>87</sup> Isaac Tuffour, 'A Critical Overview of Interpretative Phenomenological Analysis: A Contemporary Qualitative Research Approach.', *Journal of Healthcare Communications*, 2.4 (2017) <<https://doi.org/DOI: 10.4172/2472-1654.100093>>.

<sup>88</sup> Sonhaji Ahmad, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan* (Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat, 2003). Hlm. 28

Alasan melakukan penelitian di MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas adalah:

- a. MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas merupakan sekolah Islami yang menerapkan model kemitraan dan telah berjalan dengan baik selama beberapa tahun.
- b. Adanya izin dari kepala sekolah dan juga pihak sekolah yang ramah menjadikan saya semangat untuk melakukan penelitian di MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas.

## 2. Waktu Penelitian

Adapun waktu pelaksanaan penelitian dimulai sejak bulan Desember 2020 sampai dengan Januari 2021.

## C. Data dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang manajemen pelatihan sumber daya manusia berbasis kemitraan. Jenis data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua bagian, yaitu *data primer* dan *data sekunder*. Data primer diperoleh dalam bentuk *verbal* atau ucapan lisan dan perilaku subjek (informan). Data primer menurut Moleong adalah dalam bentuk ucapan lisan dan perilaku manusia, sedangkan data sekunder bersumber dari tulisan-tulisan, rekaman, gambar-gambar atau foto-foto yang berhubungan dengan kegiatan madrasah.<sup>89</sup>

Jadi sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan yang diperoleh dari informan yang terkait dalam penelitian, selanjutnya dokumen atau sumber tertulis lainnya merupakan data tambahan.

Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Bapak M. Wahid Hasan, S.Pd. I, selaku Kepala MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas.
2. Ibu Isti Rahmayani, S.Pd., selaku Waka Kesiswaan MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas.

---

<sup>89</sup> LJ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000). Hlm. 14

3. Tenaga pengajar (ustadz/ustadzah) MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas..
4. Staff Tata Usaha MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas.
5. Pengurus Pondok Pesantren Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang sah (terpercaya) peneliti menggunakan metode pengumpulan data sesuai dengan karakteristik pengumpulan data kualitatif. Dalam pengumpulan ini digunakan beberapa metode antara lain, wawancara, observasi dan analisis studi dokumen.

##### **1. Metode Wawancara**

Menurut Sonhaji mengatakan, Wawancara adalah suatu percakapan dengan tujuan untuk memperoleh konstruksi yang terjadi sekarang tentang orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi pengakuan dan sebagainya.<sup>90</sup> Rekonstruksi tersebut berdasarkan pengalaman masa lalu. Proyeksi keadaan tersebut yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang dan verifikasi pengecekan dan pengembangan informasi (konstruksi, rekonstruksi dan proyek yang telah didapat sebelumnya).

Dalam Metode wawancara ini pelaksanaan dilakukan dengan memperoleh data melalui narasumber yang ada di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas. Adapun yang menjadi narasumber wawancara dalam penelitian ini adalah:

##### **a. Kepala Sekolah**

Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas adalah Bapak M. Wahid Hasan, S.Pd.I. Materi wawancara untuk Kepala Sekolah adalah tentang kebijakan manajemen pelatihan sumber daya manusia berbasis kemitraan. Data

---

<sup>90</sup> Ahmad. Hlm. 28

yang diperoleh adalah latar belakang dari manajemen pelatihan sumber daya manusia berbasis kemitraan sampai dengan MoU dengan pihak kedua.

b. Wakil Kepala Sekolah

Wakil Kepala yang dipilih adalah Wakil Kepala Sekolah urusan Kesiswaan yang ditugasi Kepala Sekolah untuk membantu masalah manajemen pelatihan SDM yaitu Ibu Isti Rahmayani, S.Pd.. Materi wawancara untuk Wakil Kepala Sekolah adalah tentang teknis pelaksanaan manajemen pelatihan sumber daya manusia berbasis kemitraan. Data yang diperoleh adalah teknis pelaksanaan manajemen pelatihan sumber daya manusia berbasis kemitraan sampai dengan model MoU.

c. Pengurus Yayasan

Pengurus Yayasan Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas yaitu Ibu Nailiy Hurriyyah, S.Pd.. Materi wawancara untuk Pengurus Yayasan adalah tentang kebijakan tentang kemitraan di Yayasan. Data yang diperoleh adalah kebijakan kemitraan dan model MoU.

Dalam penelitian ini yang digunakan adalah wawancara dengan pedoman umum. Peneliti melengkapi diri dengan pedoman wawancara yang bersifat umum, yaitu dengan mencantumkan topik yang ingin diteliti. Wawancara yang akan dilakukan dalam penelitian fenomenologi ini dilakukan secara informal, interaktif (percakapan), dan melalui pertanyaan dan jawaban yang terbuka. Meskipun pada waktu awal peneliti telah mempersiapkan daftar pertanyaan, praktiknya dilakukan secara fleksibel. Wawancara mengalir sesuai dengan respon atau jawaban dari responden. Hal yang paling penting adalah peneliti dapat mengungkap semua data yang dibutuhkan.

## 2. Metode Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui suatu pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan terhadap keadaan atau perilaku objek sasaran.<sup>91</sup>

Menurut Nana Sudjana observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.<sup>92</sup> Teknik observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Dalam arti yang luas, observasi sebenarnya tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilaksanakan baik secara langsung maupun tidak langsung.<sup>93</sup>

Observasi yang dilakukan selama penelitian adalah mengumpulkan bukti-bukti pelaksanaan manajemen pelatihan sumber daya manusia berbasis kemitraan yang tersimpan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas. Oleh karena itu yang menjadi narasumber adalah seluruh komponen dan warga Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas. Data yang diperoleh adalah semua terkait fenomena pelaksanaan dan hasil manajemen pelatihan sumber daya manusia berbasis kemitraan.

## 3. Metode Dokumentasi

Metode ini dapat diartikan sebagai cara pengumpulan data dengan cara memanfaatkan data-data berupa buku, catatan (dokumen) sebagaimana dijelaskan oleh Sanapiah Faesal sebagai berikut: metode dokumenter, sumber informasinya berupa bahan-bahan tertulis atau tercatat. Pada metode ini petugas pengumpulan data tinggal mentranskrip bahan-bahan tertulis yang relevan pada lembaran-lembaran yang telah disiapkan untuk mereka

---

<sup>91</sup> Abdurrahman Fatoni, *Metodologi Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011). Hlm. 104

<sup>92</sup> Nana Sudjana, *Penelitian Dan Penilaian* (Bandung: Sinar Baru, 1989). Hlm. 84

<sup>93</sup> Singarimbun Masri and Efendi Sofran, *Metode Penelitian Survey* (Jakarta: LP3ES, 1995). Hlm.

sebagaimana mestinya.<sup>94</sup> Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mempelajari catatan-catatan mengenai data pribadi responden.<sup>95</sup>

Moleong, mengemukakan bahwa dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data, karena banyak hal dokumen sebagai sumber data bermanfaat untuk, menguji, menafsirkan, bahkan meramal.<sup>96</sup>

Untuk memperoleh dokumentasi yang akurat maka dalam penelitian ini yang menjadi narasumber adalah Tata Usaha Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas. Data yang diperoleh adalah dokumen-dokumen terkait pelaksanaan pelatihan dan dokumen MoU dengan pihak Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

## **E. Teknik Analisis Data**

Dalam pelaksanaan kegiatan pengumpulan data, baik melalui wawancara, observasi dan dokumentasi tersebut, peneliti berusaha untuk melengkapi diri dengan peralatan yang memadai dengan alat-alat elektronik (kamera dan *sound recoder*) demi kelengkapan informasi. Agar memberikan makna terhadap data dan informasi yang telah dikumpulkan di lapangan, maka dilaksanakan analisis data. Kegiatan ini dilaksanakan dengan berkesinambungan, mulai dari awal data dikumpulkan sampai akhir penelitian.

### **1. Reduksi Data**

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, makin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal – hal yang pokok, memfokuskan kepada hal – hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang di reduksi akan memberikan data yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti

---

<sup>94</sup> Sanafiah Faesal, *Dasar Dan Teknik Penelitian Keilmuan Sosial* (Surabaya: Usaha Nasional, 2002). Hlm. 42-43

<sup>95</sup> Fatoni. Hlm. 112

<sup>96</sup> Moleong. Hlm. 87

untuk pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.<sup>97</sup> Pada tahap reduksi data ini peneliti memilah dan memilih data yang telah diperoleh dengan memfokuskan pada hal-hal yang berkaitan dengan program Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis Kemitraan pada MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas.

## 2. Display Data

Display data atau penyajian data adalah penyusunan data yang kompleks kedalam bentuk, sistematis, sehingga menjadi lebih sederhana dan selektif, serta dapat dipahami.<sup>98</sup> Setelah melakukan display data, data yang banyak dan bertumpuk harus diusahakan dengan membuat matrik, grafik dan *chart* (bagan) agar peneliti dapat menguasai, melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu.

## 3. Penarikan Kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.<sup>99</sup> Pada tahap verifikasi dalam teknik analisis data ini peneliti berusaha menarik kesimpulan dari lokasi penelitian terhadap data yang dirumuskan pada fokus penelitian.

Kesimpulan penelitian adalah pernyataan singkat tentang hasil analisis deskripsi dan pembahasan tentang hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan di bab sebelumnya. Tujuan penulisan kesimpulan adalah untuk memberikan kesempatan dan informasi kepada para pembaca guna mengetahui secara cepat tentang apa hasil akhir yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Sugiyono. Hlm. 338

<sup>98</sup> Sugiyono. Hlm. 340

<sup>99</sup> Sugiyono. Hlm. 345

<sup>100</sup> Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi Dan Prateknnya* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003). Hlm. 100

Kesimpulan dalam penelitian ini diharapkan merupakan temuan yang baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskriptif atau gambaran suatu objek yang sebelumnya belum jelas sehingga menjadi jelas.

## F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk memperoleh data yang valid dalam menganalisis, peneliti juga harus menguji keabsahan data. Untuk memperoleh data yang valid, maka dalam penelitian ini digunakan lima teknik pengecekan dari sembilan teknik yang dikemukakan oleh Moleong. “Kelima teknik tersebut adalah: 1) Observasi yang dilakukan secara terus menerus (*persistent observation*), 2) Triangulasi (*triangulation*) sumber data, metode, dan penelitian lain, 3) Pengecekan anggota (*member check*), 4) Diskusi teman sejawat (*reviewing*), dan 5) Pengecekan mengenai ketercukupan referensi (*referential adequacy check*)”.<sup>101</sup> Penjelasan secara rinci adalah sebagai berikut:

### 1. Observasi secara terus menerus

Langkah ini dilakukan dengan mengadakan observasi secara terus menerus terhadap subyek yang diteliti, guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga dapat mengetahui aspek-aspek yang penting sesuai dengan fokus penelitian.

### 2. Triangulasi

Yang dimaksud triangulasi adalah “teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu, tekniknya dengan pemeriksaan sumber lainnya”.<sup>102</sup> Hamidi menjelaskan bahwa teknik triangulasi ada lima, yaitu: 1) Triangulasi metode, 2) Triangulasi peneliti, 3) Triangulasi sumber, 4) Triangulasi situasi, dan 5) Triangulasi teori.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Moleong. Hlm. 178

<sup>102</sup> Moleong. Hlm. 178

<sup>103</sup> Hamidi, *Metode Penelitian Kualitatif, Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal Dan Laporan Penelitian* (Malang: UMM Press, 2004). Hlm. 83

3. Pengecekan anggota

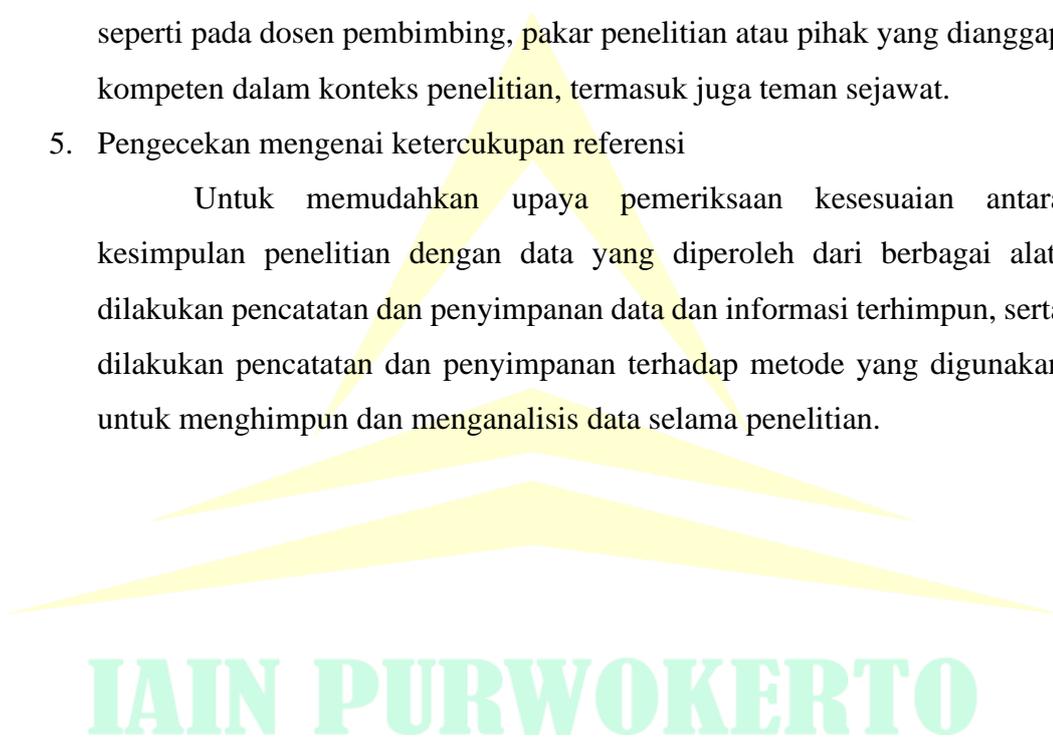
Langkah ini dilakukan dengan melibatkan informan untuk mereview data, untuk mengkonfirmasi antara data hasil interpretasi peneliti dengan pandangan subyek yang diteliti. Dalam *member check* ini tidak diberlakukan kepada semua informan, melainkan hanya kepada mereka yang dianggap mewakili.

4. Diskusi teman sejawat

Dilaksanakan dengan mendiskusikan data yang telah terkumpul dengan pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan, seperti pada dosen pembimbing, pakar penelitian atau pihak yang dianggap kompeten dalam konteks penelitian, termasuk juga teman sejawat.

5. Pengecekan mengenai ketercukupan referensi

Untuk memudahkan upaya pemeriksaan kesesuaian antara kesimpulan penelitian dengan data yang diperoleh dari berbagai alat, dilakukan pencatatan dan penyimpanan data dan informasi terhimpun, serta dilakukan pencatatan dan penyimpanan terhadap metode yang digunakan untuk menghimpun dan menganalisis data selama penelitian.



**IAIN PURWOKERTO**

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Deskripsi Wilayah Penelitian

##### 1. Gambaran Umum MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas

###### a. Sejarah Berdirinya

Berdirinya MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas, diawali dengan berdirinya Pondok Pesantren Al-Ikhsan Beji pada tahun 1986. Dari waktu ke waktu keberadaan Pondok Pesantren Al-Ikhsan Beji semakin dikenal oleh masyarakat luas hingga ke luar daerah Kabupaten Banyumas, bahkan luar Jawa. Tidak sedikit santri dari luar daerah yang belajar dan tinggal di Pondok Pesantren Al-Ikhsan, salah satu alasannya adalah adanya program pengembangan dwi-bahasa (*Bilingual Class*), yaitu Bahasa Inggris dan Bahasa Arab.

Keberadaan Pondok Pesantren Al-Ikhsan Beji sebagai lembaga pendidikan nonformal mengilhami para pendirinya untuk merintis lembaga formal, karena semakin banyak santri yang masuk pesantren ini adalah anak-anak usia sekolah. Maka pada tanggal 21 Mei 1994 dibukalah Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan, yang waktu itu kegiatan pembelajaran berlangsung di Aula Pondok Pesantren Al-Ikhsan Beji yang letaknya di utara masjid pesantren setempat.<sup>104</sup>

Setelah beberapa tahun muncul gagasan baru untuk mendirikan sekolah menengah tingkat atas, dengan pertimbangan agar para santri yang mengikuti pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ikhsan dapat melanjutkan sekolah tanpa harus keluar dari lingkungan Pondok Pesantren Al-Ikhsan Beji.

---

<sup>104</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

Suatu hal yang sangat membanggakan, bahwa sebagai sebuah lembaga pendidikan yang baru saja berdiri Madrasah Tsanawiyah Al-Ikhsan telah dapat menyerap siswa sebanyak 34 siswa pada pendaftaran pertama, dengan perincian 25 siswa putra dan 9 siswa putri. Jumlah tersebut merupakan hal yang sangat membanggakan dan termasuk besar bagi sebuah lembaga pendidikan yang baru berdiri saat itu. Karena niat yang tulus dan ikhlas dari para pendirinya, sehingga meskipun masih tergolong baru Madrasah Tsanawiyah Al-Ikhsan mempunyai daya tawar yang cukup baik.

Pada periode awal kepala Madrasah dijabat oleh Bapak Syarif Hidayatullah, BA dan dibantu oleh beberapa wakil kepala madrasah. Wakil kepala urusan kurikulum dijabat oleh kurikulum Bapak Drs. Masturi, wakil kepala urusan kesiswaan dijabat oleh Bapak Akhmad Saefudin S. S, dan sejumlah guru pengampu mata pelajaran.

Setelah Madrasah Tsanawiyah Al-Ikhsan Beji berjalan beberapa tahun, kemudian terjadi pergantian jabatan kepala madrasah. Kepala madrasah yang kedua dijabat oleh Bapak Drs. Achmad Juhana. Hingga saat ini, Madrasah Tsanawiyah Al-Ikhsan telah mengalami beberapa periode kepemimpinan, yakni sebagai berikut:

- 1) Bapak Syarif Hidayatullah, B.A.
- 2) Bapak Drs. Achmad Juhana
- 3) Bapak Rochman Effendi, S. Ag.
- 4) Bapak H. A. Mukhroji, S. Ag.
- 5) Bapak M. Wahid Hasan , S. Pd. I.<sup>105</sup>

b. Letak Geografis

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan berdiri di atas tanah seluas 1.036 m<sup>2</sup> terletak di wilayah di desa Beji Kecamatan Kedungbanteng, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. MTs Al-Ikhsan cukup strategis dan mudah dijangkau dengan kendaraan umum, dari

---

<sup>105</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

Kampus IAIN Purwokerto menuju MTs Al-Ikhsan Beji berjarak 3,7 km ke arah Utara – Barat. Membutuhkan waktu sekitar 7 menit menggunakan kendaraan pribadi.

Adapun batas-batas MTs Al-Ikhsan secara geografis adalah sebagai berikut:

- 1) Utara : perumahan penduduk dan Madrasah Aliyah Al-Ikhsan
- 2) Selatan: perumahan penduduk dan jalan desa
- 3) Barat : perumahan penduduk dan jalan desa
- 4) Timur : Pondok Pesantren Al-Ikhsan.

Secara geografis, MTs Al-Ikhsan terletak di wilayah RT 04 RW 02 Beji, Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas. Dengan menggunakan aplikasi Google Maps bisa ditemukan pada koordinat - 7.386357093998465, 109.2208002355329.

c. Visi, Misi dan Tujuan

1) Visi Madrasah

MTs Al-Ikhsan merupakan lembaga pendidikan dasar berciri khas Islam yang berkembang dilingkungan pesantren dan masyarakat yang majemuk. Hampir separuh dari peserta didik berasal dari luar Kabupaten bahkan luar Jawa. Untuk itu, dalam merumuskan visinya perlu mempertimbangkan harapan peserta didik, orang tua murid, lembaga pengguna lulusan Madrasah, Alumni dan Masyarakat.<sup>106</sup>

MTs Al-Ikhsan juga diharapkan mampu merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi era informasi dan globalisasi yang sangat cepat. Untuk mewujudkan harapan dan respon tersebut Madrasah merumuskan Visinya adalah: *terwujud generasi muslim yang berilmu amali,*

---

<sup>106</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

*unggul dalam prestasi dan terampil dilandasi iman dan akhlakul karimah.*<sup>107</sup>

2) Misi Madrasah

Untuk mewujudkan visi madrasah tersebut, misi yang diemban oleh MTs Al-Ikhsan adalah:

- a) Menyelenggarakan pendidikan yang bernuansa Islam dengan menciptakan lingkungan yang agamis di madrasah.
- b) Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan Syari'at Islam Ala Ahli Sunah Wal – Jama'ah.
- c) Menumbuhkembangkan budaya akhlakul karimah pada seluruh warga madrasah
- d) Menyelenggarakan pembelajaran, bimbingan dan pendampingan secara efektif dan demokratis agar potensi peserta didik berkembang secara optimal.
- e) Menyelenggarakan bimbingan kegiatan ekstrakurikuler atau pembinaan dan pelatihan *life skill* secara efektif untuk menggali dan menumbuhkembangkan potensi, minat dan bakat peserta didik agar dapat berkembang secara optimal
- f) Menumbukan minat gemar membaca dan sikap halus terhadap ilmu pengetahuan
- g) Melaksanakan tata tertib madrasah secara konsisten dan konsekuen
- h) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga dan komponen sekolah (*stake holder*)
- i) Melaksanakan pembinaan peserta didik secara berkala dan penelitian terhadapnya secara periodik
- j) Melakukan komunikasi dan koordinasi antar madrasah, orang tua/wali murid, masyarakat dan atau organisasi atau

---

<sup>107</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

pejabat/instansi lain yang terkait secara periodik dan berkesinambungan.

### 3) Tujuan Madrasah

Tujuan pendidikan pada MTs Al-Ikhsan tidak lepas dari tujuan nasional yang berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab. (Undang–Undang No. 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3). Dan mengacu pada Standar Kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. (Peraturan Pemerintahan No. 19 Tahun 2005 Bab V Pasal 26).<sup>108</sup>

Berpedoman dari tujuan tersebut di atas, penyelenggaraan pendidikan pada lembaga MTs Al-Ikhsan bertujuan:

- a) Sekurang–kurangnya 90 % siswa terbiasa shalat berjamaah;
- b) Pada akhir tahun pelajaran peserta didik hafal asmaul husna, dan Al – Qur’an juz 30 dan Qur’an surat panjang pilihan;
- c) Tertanamnya nilai–nilai aqidah dan syari’at Islam Ahli Sunah Wal – Jama’ah;
- d) Sekurang – kurangnya 95% peserta didik mampu membaca dan menulis ayat Al – Qur’an/Arab;
- e) Tertanamnya jiwa toleransi saling menghormati, akhlakul karimah antar sesama;

---

<sup>108</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

- f) Memiliki jiwa cinta tanah air yang di internalisasikan lewat kegiatan kepramukaan dan kegiatan pembelajaran lain yang selaras;
- g) Tertanamnya jiwa kedisiplinan dari seluruh komponen sekolah (*stake holder*) untuk membentuk kepribadian yang tangguh dan kokoh sebagai dasar dalam setiap aktifitas serta sebagai aset sekolah;
- h) Tertanamnya kesadaran 7 K dan kelestarian lingkungan hidup di sekitarnya;
- i) Peserta didik naik kelas 100 % secara normatif;
- j) Mempertahankan prosentase tingkat kelulusan hingga mencapai 100 %;
- k) Memperoleh nilai rata – rata Ujian Madrasah (UM) dan UAMBN minimal 7,50;
- l) Memperoleh selisih NUN (*gain score achievement*) 0,5 (dari 6,00 menjadi 6,50 atau lebih);<sup>109</sup>
- m) Memeroleh peringkat 10 besar rata–rata nilai UN, UM, UAMBN tingkat MTs Kabupaten Banyumas;
- n) Terlaksananya optimalisasi proses pembelajaran dengan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada siswa (*student centered learning*), bervariasi, inovatif dan bermakna diantaranya melalui pendekatan CTL, PAKEM serta layanan bimbingan dan konseling;
- o) Meningkatkan aktivitas dan kreativitas siswa melalui pelaksanaan kegiatan intra dan ekstrakurikuler;
- p) Melestarikan budaya daerah melalui mulok bahasa jawa dengan indikator 85% siswa mampu berbahasa jawa secara kontekstual;
- q) Terbekalnya 100% peserta didik mampu mengakses informasi yang positif dari internet;

---

<sup>109</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

r) Meraih kejuaraan tingkat Kecamatan, Karesidenan, Kabupaten hingga Provinsi dalam bidang: Kompetensi Sains Madrasah (KSM) atau olimpiade Sains (OS), Cerdas Cermat Ilmu Agama Islam (CCIAI), Lomba Tingkat kepramukaan (LT) atau PERTABA, Pidato Bahasa Indonesia, Jawa, Arab dan Inggris, Seni Islam seperti MTQ, Tahfidz dan Tartilul Qur'an, Khitobah, Rebana dan Hadroh. Olah raga terutama Sepak Bola, Tenis Meja, dan Bulu Tangkis.<sup>110</sup>

d. Struktur Organisasi

Kepala Madrasah	: M. Wahid Hasan, S.Pd. I.
Waka Kurikulum	: Fauziah, S.Pd.I.
Waka Kesiswaan	: Isti Rahmayani, S.Pd.
Waka Sarpras	: Achmad Hartono Fathurrohman
Kalab IPA	: Wini Ernawati
Kalab Komputer	: Agung Purwiyanto. S. Pd. I.
Bendahara	: Anis Shofiati
Operator	: Devi Susanti
Ka. TU	: Ma'mun, S. Kom. I. <sup>111</sup>

e. Pendidik, Karyawan dan Siswa

1) Keadaan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Guru atau pendidik adalah salah satu komponen sentral dalam sistem pendidikan yang sangat mempengaruhi kesuksesan dalam pembelajaran. Peranan pendidik dalam pendidikan sangat penting karena pendidik adalah orang yang mentransfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik dan memiliki kekuatan dan tanggung jawab untuk mencapai indikator-indikator yang telah ditetapkan. Pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MTs Al-Ikhsan Beji Kecamatan berjumlah 28 orang, 22 sebagai tenaga pengajar sedangkan 6 sebagai karyawan. Kepala MTs Al-Ikhsan Beji

<sup>110</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

<sup>111</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

Purwokerto yaitu M. Wahid Hasan, S.Pd.. Secara berurutan berikut daftar tenaga pengajar di MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng:

- a) Khanan Nudin, S.Ag.,
- b) A. H. Fathurrohman,
- c) Nurchamberami, S.Pd.,
- d) Agung Purwiyanto, S.Pd.I.,
- e) Taufik Hidayat, S.S.,
- f) Hamid Mustofa, S.Th.I.,
- g) Fatoni,
- h) M. Amin Maskur, S.Pd.I.,
- i) Dra. Taryati,
- j) Fauziah, S.Pd.I.,
- k) Wini Ernawati, S.Pd.,
- l) Umi Hasanah, S.H.I.,
- m) Isti Rahmayani, S.Pd.,
- n) Ngishmatulloh, S.Pd.I.,
- o) Aniqotul M. Zakiyah, S.S., M.Pd.,
- p) Fatihah Arum Sari, S.Pd.,
- q) Suwarti, S.Pd.,
- r) Indah Rizqi Kurnia Ningsih, S.Pd.,
- s) Arini Istiani Hidayat, S.Pd.,
- t) Miftahul Ulum dan
- u) Siti Kharisatun, S.Sos.

Sedangkan karyawan yang ada di MTs Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas berjumlah 6 orang yaitu Anis Shofiyati, Devi Susanti, S.Pd., Ma'mun, S.Kom.I., dan Wiedhastomo Taufiq sebagai staf tata usaha dan Ahmad Muslih dan Kasam sebagai karyawan sekolah.

Dari data di atas, terlihat bahwa tenaga pendidik dan kependidikan di MTs Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas merupakan lulusan dari berbagai latar

belakang pendidikan yang berbeda-beda sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya.

2) Keadaan Peserta didik

Peserta didik di MTs Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas tahun pelajaran 2020/2021 adalah sebagai berikut. Untuk kelas VII terdapat siswa perempuan sebanyak 85 dan siswa laki – laki sebanyak 80, kelas VIII terdapat siswa perempuan sebanyak 78 dan siswa laki – laki sebanyak 92, kelas IX terdapat siswa perempuan sebanyak 86 dan siswa laki – laki sebanyak 81.

f. Sarana dan Prasarana

Sarana dan Prasarana yang terdapat di MTs Al-Ikhsan Beji adalah sebagai berikut; ruang kelas 14 buah, ruang laboratorium 2 buah, ruang komputer 2 buah, musholla 1 buah, ruang perpustakaan 1, kamar mandi/WC 4 buah, ruang guru 1 buah, ruang tamu 1 buah, ruang kepala sekolah 1 buah dan ruang UKS 2 buah.<sup>112</sup>

g. Kegiatan Ekstrakurikuler

Dalam rangka menciptakan anak didik yang berkualitas dalam kehidupan sehari – hari yang akan terjun kedalam masyarakat, maka MTs Al- Ikhsan Beji mengadakan kegiatan yang dapat menumbuhkan dan mengembangkan bakat siswa dalam kegiatan – kegiatan sebagai berikut; ada dua jenis kegiatan ekstrakurikuler di MTs Al-Ikhsan Beji yaitu kegiatan ekstrakurikuler wajib dan kegiatan ekstrakurikuler pilihan yang wajib dipilih oleh siswa. Ekstrakurikuler wajib yaitu pramuka dan BTA yang diikuti oleh kelas VII, sedangkan ekstrakurikuler pilihan seperti ekstrakurikuler Seni Hadroh, Seni Kaligrafi, Seni Baca Al – Qur'an (MTQ), *Tanmiyah Al Lughoh Al 'Arobiyah As – Syafahiyah* (TALAS), Badminton, Tenis Meja, *English*

---

<sup>112</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

*Club (EC)* dan Karya Ilmiah Remaja (KIR) yang wajib dipilih oleh siswa khususnya untuk kelas VII dan VIII.

## **2. Manajemen Pelatihan Berbasis Kemitraan**

Data yang diperoleh melalui penelitian ini menggunakan metode observasi, metode wawancara dan metode dokumentasi. Metode observasi digunakan untuk melihat pengelolaan manajemen pelatihan berbasis kemitraan di MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas yang dilaksanakan dengan IAIN Purwokerto. Metode wawancara dilakukan untuk mengetahui informasi langsung dari Kepala MTs Al-Ikhsan Beji, Wakil Kepala Sekolah, dan semua tenaga pengajar yang mengikuti kegiatan pelatihan berbasis kemitraan dengan IAIN Purwokerto. Dan untuk metode dokumentasi digunakan untuk melihat data-data yang berhubungan dengan program-program manajemen pelatihan berbasis kemitraan antara MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas dengan IAIN Purwokerto. Maka pada bab ini peneliti akan menyajikan data sesuai dengan tujuan penelitian. Penyajian data ini bertujuan untuk memaparkan hasil dari penelitian yang telah peneliti lakukan tentang manajemen pelatihan berbasis kemitraan antara MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Kabupaten Banyumas dengan IAIN Purwokerto.

### **a. Langkah-Langkah Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen pelatihan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng dilakukan dengan beberapa langkah sebagai berikut:

#### **1) Menyusun program/perencanaan pelatihan**

Sebelum melaksanakan kegiatan pelatihan untuk sumber daya manusia yang ada perlu dibuat program perencanaan pelatihan. Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng M. Wahid Hasan, S.Pd. mengatakan bahwa:

Proses pelatihan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng disusun untuk program jangka panjang, menengah dan pendek dan secara umum di programkan diawal tahun pembelajaran dengan berbagai pertimbangan yang berkaitan dengan kebutuhan, sarana, pelaksanaan dan anggaran.<sup>113</sup>

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng dalam menyusun program pelatihan sumber daya manusia dilakukan dengan beberapa langkah antara lain:

a) Analisis Kinerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi dalam kinerja sumber daya manusia adalah efisiensi, efektivitas dan produktivitas. Dengan memperhatikan beberapa tahapan dan mulai memaksimalkannya maka akan membawa pengaruh atau dampak baik untuk hasil yang dihasilkan pada akhirnya. Untuk membuat semakin baik kinerja sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng maka perlu adanya analisis kinerja .

b) Analisis Kebutuhan

Proses pelatihan sumber daya manusia dilaksanakan untuk mengembangkan kinerja yang dimiliki guna mendukung sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Analisa kebutuhan pelatihan sumber daya manusia sebagai sebuah data yang dikumpulkan untuk menentukan apa saja kebutuhan yang harus dipenuhi untuk kelancaran dan keefektifan dari pelatihan yang akan diadakan. Analisa kebutuhan tersebut juga menjadi dasar penentu atas keberhasilan pelatihan sumber daya manusia yang akan dilakukan oleh madrasah.

c) Analisis Sumber Daya

*Training* atau pelatihan sendiri bisa disebut sebagai sebuah investasi dimana hasilnya harus bisa dirasakan di masa

---

<sup>113</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

yang akan datang. Yang paling utama adalah analisis biaya, dengan meneliti dan mencermati mengenai segala macam biaya yang harus dikeluarkan untuk menjalankan sebuah *training*. Selanjutnya meneliti apakah dengan jumlah uang yang harus dikeluarkan tersebut sudah efektif dan bermanfaat bagi sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng.

## 2) Penentuan Kebutuhan

Dalam menentukan/menganalisis kebutuhan pelatihan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

### a) Faktor Internal

Beberapa faktor internal yang mempengaruhi antara lain:

- (1) Jumlah pendidik atau asatidz di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng;
- (2) Kualifikasi pendidikan para pendidik atau asatidz di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng;
- (3) Kesesuaian ijazah dengan mata pelajaran para pendidik atau asatidz di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng;
- (4) Pemahaman tentang kurikulum yang sedang berjalan saat ini yaitu Kurikulum 2013.

### b) Faktor Interen

Faktor intern lebih banyak berhubungan dengan hal-hal yang terkait dengan sumber daya manusia itu sendiri, yaitu:

- (1) Kompetensi pendidik atau Asatidz di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan keterampilan.

- (2) Beban mengajar rata-rata pendidik di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas.
- (3) Fasilitas pengembangan diri di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas.
- (4) Kesejahteraan pendidik atau Asatidz di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas.

### 3) Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran sebagai salah satu langkah untuk melaksanakan *training* atau pelatihan dilakukan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas bertujuan sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan program pelatihan yang akan diadakan. *Training program* sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya berisi program dan metode pelatihan yang akan digunakan.

Menurut Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng M. Wahid Hasan, S.Pd. mengatakan dalam hasil wawancara, bahwa:

Sasaran dari program pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pendidik atau Asatidz. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan maksimal dari hasil pelatihan berfungsi untuk mencapai visi, misi dan tujuan madrasah.<sup>114</sup>

### 4) Penetapan Program

Setelah dilakukan analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai selanjutnya adalah langkah penetapan program pelatihan sumber daya manusia. Penetapan program pelatihan yang

---

<sup>114</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

sesuai dengan analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang tepat akan menentukan keberhasilan dari program pelatihan.

#### 5) Identifikasi Prinsip belajar

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dalam mengidentifikasi prinsip-prinsip belajar bertujuan untuk tolok ukur ketepatan prinsip belajar yang diterapkan dalam program pelatihan. Dengan mengidentifikasi prinsip belajar, pelatihan akan berjalan dengan baik karena penggunaan prinsip belajar yang tepat akan menentukan tingkat keberhasilan program pelatihan. Prinsip belajar yang baik digunakan untuk program pelatihan sumber daya manusia pendidik atau Asatidz adalah prinsip belajar *andragogi*. Selain itu dibutuhkan pula partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

Manajemen pelatihan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas berkaitan dengan prinsip belajar itu sangatlah membantu untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia suatu lembaga dapat dinilai berkembang dapat dilihat juga dari proses belajar yang kondusif, aktif, kreatif dan inovatif.

Dapat diambil kesimpulan bahwa dalam mengidentifikasi prinsip-prinsip pengembangan dibutuhkan beberapa hal antara lain, sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya.

#### 6) Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program pelatihan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas sesungguhnya di selenggarakan secara situasional. Namun demikian beberapa kegiatan sudah tersusun secara sistematis dan dilaksanakan secara berkala, misalnya MGMP, Workshop Kurikulum setiap awal tahun pelajaran di waktu liburan madrasah.

## 7) Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan suatu program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan terjadi suatu proses transformasi seperti, peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, perubahan perilaku dalam bekerja, perubahan sikap dan etos kerja. Dalam pelaksanaan program pelatihan untuk memperoleh hasil yang baik maka diperlukan suatu penilaian dari suatu program untuk mengetahui hasil dari program yang dilakukan berhasil atau tidak. Untuk itu Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas ketika mengadakan program pelatihan khususnya pelatihan sumber daya manusia pendidik yang dimiliki maka diakhir pelaksanaan program pelatihan tersebut diadakan penilaian untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari program tersebut.

Kesimpulan paparan di atas adalah bahwa Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dalam melaksanakan manajemen pelatihan sumber daya manusia dilakukan dengan beberapa langkah antara lain penyusunan program, penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan program, identifikasi prinsip belajar, pelaksanaan program dan penilaian pelaksanaan program.

### b. Metode Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas melaksanakan manajemen pelatihan sumber daya manusia dengan beberapa metode antara lain:

#### 1) *On the job training*

Metode pelatihan dengan cara para pendidik atau calon pendidik ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang asli, di bawah bimbingan dari guru senior yang sudah berpengalaman atau seorang supervisor. Jenis pelatihan *on the job training* yang paling dikenal adalah *job instruction training*. Melalui pelatihan ini, Kepala

Madrasah pertama kali memberikan pelatihan kepada guru senior yang selanjutnya guru senior akan memberikan pelatihan terhadap guru baru.

2) Rotasi

Metode pelatihan silang bagi pendidik dan tenaga kependidikan agar mendapatkan variasi pekerjaan. Kepala Madrasah melakukan pemindahan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dari satu bagian ke bagian lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja. Selain memberikan variasi pekerjaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan, pelatihan silang turut membantu organisasi ketika ada karyawan yang cuti, tidak hadir, perampingan atau terjadi pengunduran diri.

3) Pelatihan dengan peralatan audio-visual

Teknik pelatihan dengan menggunakan *audio-visual* seperti film, power point, video konferensi, kaset audio, dan kaset video. Khusus video konferensi saat pandemi Covid-19 yang dialami sejak tahun 2020 menjadi teknik yang paling banyak digunakan untuk mencegah penularan virus. Pelatihan ini disamping efisien dan irit biaya juga sangat efektif sehingga sering digunakan.

4) Ceramah Kelas

Ceramah dan teknik lain dalam *Off the Job Training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

5) Pelatihan berbasis komputer

Pelatihan berbasis komputer yaitu pelatihan dimana peserta yang dilatih menggunakan sistem berbasis komputer untuk secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau keterampilannya.

Pelatihan model ini sangat tergantung oleh sarana komputer yang harus sesuai standar. Dengan menggunakan komputer peserta pelatihan dapat secara langsung berinteraksi dengan pelatih maupun dengan peserta pelatihan yang lain. Bahkan pada beberapa model langsung dapat mempraktekan hal-hal yang dilatihkan kepada peserta. Meskipun demikian bukan berarti model ini tanpa kelemahan. Kekurangan yang paling besar adalah membutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk menyediakan sarana yang sesuai dengan keinginan.

6) Pelatihan Tindakan (*Action Learning*)

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh guru dalam mengajar, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam madrasah). Fokus kelompok dalam mengatasi masalah sebagai cara untuk belajar ketika para anggota mengeksplorasi solusi, menggarisbawahi pernyataan fasilitator sebagai pedoman dalam kelompok, pemecahan masalah dan hal-hal lain yang berkaitan dengan suatu masalah. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan ini muncul ketika kelompok tersebut secara teknik atau prosedur mengalami kebuntuan.

7) *Workshop*

Workshop di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas biasanya dilaksanakan setiap semester sekali di awal semester atau pada saat liburan sekolah. Pelaksanaan kegiatan workshop mengambil waktu liburan pesrta didik dan dilaksanakan 3-4 hari. Hal ini sebagaimana di ungkapkan oleh Wakil Kepala bagian Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas Ibu Isti Rahmayani, S.Pd. mengatakan bahwa:

Tujuan dari workshop ini adalah agar guru dapat menyusun contoh model rencana pembelajaran untuk tiap mata pelajaran yang meliputi: keterampilan dalam merumuskan

tujuan pembelajaran, keterampilan dalam memilih materi pelajaran yang relevan dengan tujuan yang telah ditentukan, keterampilan dalam mengatur langkah- langkah kegiatan belajar mengajar, keterampilan menggali sumber- sumber bahan pelajaran yang dibutuhkan, keterampilan dalam membuat media pembelajaran atau alat-alat peraga sendiri sesuai dengan perkembangan teknologi, keterampilan dalam menyusun beberapa bentuk tes obyektif, dan keterampilan dalam ikut serta dalam mengatasi faktor-faktor psikologi yang dialami oleh siswa.<sup>115</sup>

#### 8) Seminar

Seminar merupakan suatu pertemuan yang memiliki teknis dan akademis yang tujuannya untuk melakukan studi menyeluruh tentang suatu topik tertentu dengan pemecahan suatu permasalahan yang memerlukan interaksi diantara para peserta seminar yang dibantu oleh *expert* ataupun cendekiawan.

Seminar juga merupakan pertemuan atau persidangan untuk membahas suatu masalah di bawah pimpinan ketua sidang. Orang yang bertindak sebagai seorang pemimpin atau ketua sidang biasanya seorang ahli atau cendekiawan yang mumpuni dalam bidang yang tengah dibahas. Masalah yang dibahas di dalam suatu seminar dapat mencakup berbagai bidang disiplin ilmu atau berbagai kegiatan didalam kehidupan masyarakat. Pelaksanaan persidangan dalam seminar biasanya dipimpin oleh seorang pemandu dan dibantu oleh seorang atau beberapa orang sekretaris. Seminar biasanya memiliki fokus pada suatu topik yang khusus, dimana mereka yang hadir dapat berpartisipasi secara aktif.

#### 9) MGMP

MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) adalah forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis dalam satu wilayah rayon atau sub rayon maupun di masing-masing sekolah. Berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia

---

<sup>115</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas khususnya bagi pendidik strategi yang digunakan juga dengan mengikuti MGMP. Kegiatan MGMP ini diikuti oleh semua guru mata pelajaran dengan ketentuan waktu yang berbeda-beda dan juga disesuaikan dengan kebutuhan.

#### 10) Kemitraan

Model kemitraan dikembangkan dengan mendayagunakan pihak-pihak yang bekerja sama, yakni Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dengan mitra. Kemitraan diarahkan untuk mengembangkan pelatihan sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten, berkarakter, dan berdaya saing. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari kegiatan kemitraan ini maka dibutuhkan model yang tepat untuk dapat dilaksanakan. Hal ini sebagaimana di ungkapkan oleh Wakil Kepala bagian Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas Ibu Isti Rahmayani, S.Pd. yang mengatakan bahwa:

Model operasional kemitraan ini dikembangkan dengan mendayagunakan potensi sumberdaya yang dimiliki oleh pihak-pihak yang akan mengadakan program kemitraan. Upaya yang dilakukan adalah kerjasama antara dua pihak yang berlandaskan pada azas gotong royong, kesamaan kedudukan, saling percaya, saling menghormati dan kesediaan untuk mengembangkan pelatihan yang menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten, berkarakter dan berdaya saing.<sup>116</sup>

Dari sini dapat diambil kesimpulan bahwa kegiatan kemitraan yang dilakukan antara Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dengan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto adalah model kemitraan yang saling menguntungkan

---

<sup>116</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

kedua belah pihak. Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas mengambil manfaat dari kegiatan kemitraan ini antara lain untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Sedangkan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto diuntungkan dengan adanya Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas sebagai mitra penelitian dan pengembangan akademis.

c. Faktor yang Memengaruhi Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan sumber daya manusia pendidik di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- 1) Kepribadian dan dedikasi yang tinggi menentukan keberhasilan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya yang tercermin dari sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing peserta didik;
- 2) Profesional pendidik dan tenaga kependidikan sangat penting karena tugas dan peranannya bukan hanya memberikan informasi ilmu pengetahuan melainkan membentuk sikap dan jiwa yang mampu bertahan dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0;
- 3) Faktor kemampuan mengajar pendidik dan tenaga kependidikan merupakan pencerminan penguasaan pendidik dan tenaga kependidikan atas kompetensinya;
- 4) Faktor hubungan dan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kerja memberikan dukungan bagi kelancaran tugas pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah;
- 5) Faktor hubungan dengan masyarakat, peran pendidik dan tenaga kependidikan dalam mendukung kegiatan hubungan madrasah dengan masyarakat dapat meningkatkan pemahaman masyarakat tentang tujuan serta sasaran yang ingin direalisasikan madrasah;

- 6) Faktor kedisiplinan, suatu pekerjaan akan menuai hasil yang memuaskan semua pihak bila pendidik dan tenaga kependidikan mampu mentaati rambu-rambu yang ditentukan melalui penerapan sikap disiplin dalam menjalankan tugasnya;
- 7) Faktor tingkat kesejahteraan, memberikan insentif yang pantas sebagai wujud memperbaiki tingkat kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan guna mencegah pendidik dan tenaga kependidikan melakukan kegiatan membolos karena mencari tambahan diluar untuk memenuhi kebutuhan hidup,
- 8) Faktor iklim kerja yang kondusif memberikan harapan bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerja lebih tenang sesuai dengan tujuan madrasah.

Pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas tersebut dilaksanakan dengan beberapa prinsip antara lain:

- 1) Pelatihan dilakukan untuk semua tenaga pendidik/Asatidz yang ada;
- 2) Orientasi tujuan pelatihan adalah untuk perubahan tingkah laku dan keprofesionalan dalam tugas yang diemban;
- 3) Pelatihan dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi terhadap kemajuan pendidikan.

Pelatihan sumber daya manusia pendidik di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas juga bertujuan untuk mengembangkan beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik:

- 1) Pelatihan Kompetensi Pedagogik

Pelatihan kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan pendidik mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi memahami peserta didik, perencanaan, evaluasi, pengembangan peserta didik dan perancangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki dengan cara perencanaan berkaitan dengan penyusunan administrasi

pembelajaran supaya ketika tiba kegiatan pembelajaran dimulai semua administrasi terselesaikan dan siap untuk konsentrasi kepada proses pembelajaran.

Kompetensi pedagogis bagi guru adalah hal yang paling mendasar. Maka menjadi sebuah hal yang krusial peningkatan kompetensi pedagogis bagi guru seperti disampaikan dalam wawancara dengan Wakil Kepala bagian Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas Ibu Isti Rahmayani, S.Pd. yang mengatakan bahwa:

Manajemen pelatihan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dalam mengembangkan kompetensi pedagogik pendidik dengan cara penyusunan perangkat pembelajaran atau administrasi pembelajaran diawal tahun pembelajaran yang diawali dengan pelatihan terlebih dahulu ketika libur semester.<sup>117</sup>

## 2) Pelatihan kompetensi profesional

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dalam melatih sumber daya manusia supaya tercapai suatu tujuan berkaitan dengan peningkatan kompetensi profesional maka Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas melakukan supervisi atau penilaian yang dilakukan setiap semester.

Manajemen pelatihan sumber daya manusia berkaitan dengan kompetensi profesional memberikan kesempatan dan dorongan kepada para pendidik dengan cara formal maupun informal. Hal ini seperti disampaikan oleh Wakil Kepala bagian Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas Ibu Isti Rahmayani, S.Pd. yang mengatakan bahwa:

Ada dua cara guru dalam mengikuti kegiatan pelatihan, yang pertama cara formal yaitu melalui pemberian surat tugas

---

<sup>117</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

untuk mengikuti pelatihan seperti *in house training*, *workshop*, diklat dan MGMP. Untuk mengikuti pelatihan ini biaya ditanggung sendiri, madrasah hanya memberikan uang transport. Selanjutnya yang kedua cara informal yaitu belajar atas keinginan sendiri seperti membaca buku-buku yang berkaitan dengan keprofesian atau berhubungan dengan pendidik dan tenaga kependidikan, serta meningkatkan jenjang pendidikan. Untuk pelatihan secara informal semua biaya ditanggung sendiri secara individu.<sup>118</sup>

Tujuan dari pelatihan kompetensi profesional pendidik di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas adalah pendidik dapat mengerti dan menerapkan landasan pendidikan baik filosofis maupun logis, mengerti dan menerapkan teori belajar sesuai dengan tingkat perkembangan perilaku peserta didik, mampu menangani mata pelajaran yang ditugaskan kepadanya, mengerti dan dapat menerapkan metode mengajar yang sesuai, intinya mampu melaksanakan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan.

### 3) Pengembangan Kompetensi Sosial

Pengembangan kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, semua pendidik, tenaga kependidikan, orang tua wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Pengembangan kompetensi sosial di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dilakukan melalui ukhuwah, pembagian zakat fitrah, pembagian daging qurban, infaq dan bakti sosial.<sup>119</sup>

### 4) Pengembangan Kompetensi Kepribadian

---

<sup>118</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

<sup>119</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

Pengembangan kompetensi kepribadian berkaitan dengan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

Pendidik dan tenaga kependidikan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas selalu memberikan contoh yang baik kepada peserta didiknya dengan cara pendidik atau tenaga kependidikan menyapa siswa di depan gerbang, bersama-sama membaca Asmaul khusna dan membaca Al Qur'an, menerapkan 3 S (senyum, sapa dan salam), shalat sunnah, shalat dzuhur berjama'ah, puasa sunnah, peringatan hari-hari besar Islam.<sup>120</sup>

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Desa Beji Kedungbanteng Banyumas termasuk salah satu lembaga pendidikan yang masih terus meningkatkan mutu semua aspek pendidikan baik dari segi peserta didik maupun tenaga pengajar serta staffnya. Namun, dalam upaya peningkatan mutu pendidikan masih terhambat oleh beberapa hal. Diantaranya peran dan kesadaran orangtua dalam mendukung terselenggaranya pendidikan yang berkualitas baik. Masih banyak orang tua dari peserta didik Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng yang kurang memahami dengan baik pentingnya dukungan berbagai aspek untuk kemajuan dan perkembangan peserta didik.<sup>121</sup>

Bukti kurangnya dukungan orang tua terhadap madrasah diantaranya adalah kurang kooperatifnya orang tua ketika diundang untuk datang ke Madrasah dalam upaya penyelesaian masalah peserta didik. Kurang kooperatifnya orang tua disebabkan oleh berbagai hal, salah satunya kesibukan orang tua. Selain itu, banyaknya permasalahan dalam keluarga juga mengakibatkan rendahnya motivasi belajar peserta didik dan juga

---

<sup>120</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

<sup>121</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

meningkatkan kenakalan remaja. Permasalahan seperti ini dapat diatasi dengan adanya pembinaan terhadap orang tua mengenai cara komunikasi yang baik terhadap anak remaja agar tercipta hubungan yang harmonis dan selaras serta meningkatkan peran dan keaktifan orang tua dalam kegiatan belajar mengajar di madrasah.

Kompetensi guru dalam berbagai aspek turut berpengaruh dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan yang ada di sekolah. Kompetensi guru yang baik akan meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah. Sebaliknya kurangnya kompetensi guru juga akan berdampak pada kualitas pembelajaran dan akan melahirkan *output* yang tidak sesuai harapan.

Kompetensi guru juga berhubungan erat dengan aspek linieritas ijazah dan tugas mata pelajaran yang diampu. Berikut adalah data guru dan pembagian tugas mengajar di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas:

Tabel 3  
**Linieritas Ijazah Terakhir Guru**

No.	Nama	Tugas Mengajar	Ijazah Terakhir
1.	Khanan Nudin, S.Ag.	SKI, Fiqih	S1-Pendidikan Agama Islam STAIN Purwokerto
2.	Fauziah, S.Pd.I.	Bahasa Arab	S1-Pendidikan Bahasa Arab STAIN Purwokerto
3.	Agung Purwiyanto, S.Pd.I.	Prakarya, SBD	S1-Kependidikan Islam STAIN Purwokerto
4.	Nurchamami, S.Pd.	Bahasa Indonesia	S1-Pendidikan Bahasa Indonesia UNWIDHA

No.	Nama	Tugas Mengajar	Ijazah Terakhir
5.	Dra. Taryati	Bahasa Indonesia	S1-Pendidikan Agama Islam IAIN Sunan Gunung Djati Cirebon
6.	Wini Ernawati, S.Pd.	IPA	S1-Pendidikan Biologi UNNES Semaarang
7.	Umi Hasanah, S.H.I.	Bahasa Jawa	S1-Ahwalus Syakhshiyah STAIN Purwokerto
8.	A. H. Fathurrohman	Fiqih	SMA
9.	Taufik Hidayat, S.S., M.Pd.	Bahasa Inggris	S-1 Sastra Inggris Unsoed Purwokerto; S-1 Pendidikan Bahasa Inggris UT Purwokerto S-2 Manajemen Pendidikan UMP
10.	Hamid Musthofa, S.Th.I	Akidah Akhlak	S1-Ushuluddin STAIN Kediri
11.	Fatoni, S.Pd.	PJOK	S1-Pendidikan Olahraga
12.	M. Amin Maskur, S.Pd.I	Al-Qur'an Hadits	S1-Pendidikan Agama Islam
13.	Isti Rahmayani, S.Pd.	Matematika	S1-Pendidikan Matematika
14.	Aniqotul M. Zakiyah, S.S., M.Pd.	Bahasa Inggris	S1-Sastra Inggris Unsoed S2-Manajemen Unsoed
15.	Fatihah Arum Sari, S.Pd.	Matematika	S1-Pendidikan Matematika
16.	Suwarti, S.Pd.	Pendidikan Kewarganegaraan	S1-Pendidikan Kewarganegaraan UMP

No.	Nama	Tugas Mengajar	Ijazah Terakhir
17.	Indah Rizqi Kurnia Ningsih, S.Pd.	IPA	S1-Pendidikan Fisika UNY
18.	Miftahul Ulum, S.Pd.	Pendidikan Bahasa Arab	S1 Pendidikan Bahasa Arab IAIN Purwokerto
19.	Siti Kharisatun, S.Sos.	BP	S1- Bimbingan Konseling Islam IAIN Purwokerto
20.	Agin Norma Triasih, S.Pd.	IPS	S1-Pendidikan Ekonomi Unsoed

Sumber: Data Emis Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas

Dari data di atas dapat dilihat bahwa dari 20 tenaga pendidik yang ada di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas ada 2 (dua) tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi Strata 2 (nomor 9 dan nomor 14). Sisanya memiliki kualifikasi Strata 1 kecuali 1 (satu) orang masih berpendidikan SMA. Bahkan ada 4 (empat) tenaga pendidik yang tidak mengajar sesuai dengan kualifikasi pendidikannya (nomor 3, 5, 7 dan 8). Oleh karena itu untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Banyumas diperlukan pelatihan yang mendukung dan menutupi kekurangan yang ada.<sup>122</sup>

### 1. Teknis Manajemen Pelatihan

Sesuai dengan paparan pada bagian sebelumnya bahwa Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas menerapkan langkah-langkah dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Menyusun program/perencanaan pelatihan

Dalam tahapan ini Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas menyusun program

<sup>122</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

menyesuaikan dengan kondisi di Madrasah. Untuk menuangkan rencana program menjadi sebuah proposal kerjasama/kemitraan diserahkan kepada Wakil Kepala Urusan Kesiswaan.

Berdasarkan arahan dari Kepala Madrasah yaitu Bapak M. Wahid Hasan, S.Pd.I. pengajuan proposal kemitraan ditujukan kepada IAIN Purwokerto. Program Kemitraan dengan IAIN Purwokerto ini sebagai solusi dari kendala yang dihadapi oleh pihak Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas, yaitu:

- 1) Kendala utama adalah Madrasah tidak memiliki sumber dana yang mencukupi untuk menyusun kegiatan;
- 2) Dukungan dana dari orang tua/komite tidak mencukupi untuk kegiatan pelatihan dan yang sejenisnya;
- 3) Dana BOS Madrasah sebagai sumber dana utama tidak bisa untuk memenuhi semua pembiayaan yang diprogramkan oleh Madrasah;
- 4) Bantuan pemerintah bagi sekolah atau madrasah memiliki pedoman khusus dengan pos-pos anggaran untuk kebutuhan dan kegiatan yang telah ditentukan;
- 5) Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas tidak memiliki narasumber untuk mengisi pelatihan untuk peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang ada.<sup>123</sup>

Sebelumnya dari Yayasan Al-Ikhsan juga sudah pernah mengadakan kerjasama/kemitraan dengan pihak IAIN Purwokerto. Yayasan Al-Ikhsan bekerja sama dengan IAIN Purwokerto dalam hal pendidikan Baca Tulis Al Qur'an. Sehingga kemitraan antara Al-Ikhsan dengan IAIN Purwokerto sudah pernah dilaksanakan sebelumnya. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Ibu Nailiy Hurriyyah,

---

<sup>123</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

S.Pd. selaku staff Yayasan Al-Ikhsan dalam wawancara secara langsung, bahwa:

Yayasan Al-Ikhsan Beji sudah beberapa kali membangun kemitraan dengan pihak IAIN Purwokerto, ada yang melalui Yayasan seperti program kemitraan Baca Tulis Al Qur'an. Khusus untuk kegiatan kemitraan yang berupa manajemen pelatihan sumber daya manusia diinisiasi sendiri dari pihak Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas.<sup>124</sup>

b. Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan untuk penyusunan program kemitraan dengan IAIN Purwokerto disusun berdasarkan tujuan dari kegiatan kemitraan itu sendiri. Adapun tujuan program kemitraan antara Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dengan IAIN Purwokerto adalah:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng;
- 2) Memperlancar kegiatan belajar mengajar;
- 3) Meningkatkan kemandirian dan kemampuan peserta didik;
- 4) Meningkatkan kesadaran akan peran orang tua dalam Pendidikan anak;
- 5) Meningkatkan kemampuan guru;
- 6) Memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat maupun instansi terkait dalam hal ini LPPM IAIN Purwokerto dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah;
- 7) Menjamin relevansi program madrasah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat.<sup>125</sup>

Dari tujuan program kemitraan yang sudah disusun dalam proposal kerjasama antara Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dan IAIN Purwokerto ini

---

<sup>124</sup> Wawancara dengan Bu Nailiy Hurriyyah, S.Pd. Staff Yayasan Al-Ikhsan pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

<sup>125</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

kemudian di *breakdown* menjadi program yang akan dijalankan. Secara umum dari tujuan tersebut di atas kebutuhan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dapat dikelompokkan menjadi beberapa kebutuhan yaitu:

- 1) Peningkatan kualitas proses kegiatan belajar untuk peserta didik/santri;
- 2) Peningkatan kesadaran akan peran orang tua dalam Pendidikan anak;
- 3) Permohonan bantuan dana kegiatan kemitraan dari IAIN Purwokerto.

c. Penentuan Sasaran

Sasaran dari program kemitraan antara Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) IAIN Purwokerto dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu:

- 1) Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas. Sasaran pertama ini untuk program pelatihan peningkatan kualitas proses kegiatan belajar bagi peserta didik/santri. Pendidik merupakan sumber daya manusia yang dijadikan sasaran untuk peningkatan kualitas proses kegiatan belajar mengajar. Pendidik yang memiliki kompetensi profesional maksimal akan mampu menciptakan proses kegiatan belajar mengajar yang aktif, kreatif dan inovatif. Berikut data sasaran program kemitraan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dengan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) IAIN Purwokerto.

Tabel 4

**Sasaran Pelatihan SDM Program Kemitraan**

No.	NAMA	ASAL MADRASAH
1.	Nur Ngazizah, M.Pd.I.	MI Ma'arif NU Beji
2.	Uswatul Khasanah, S.Pd.	MI Ma'arif NU Beji
3.	Katrin Pujianti, M.Pd.	MI Ma'arif NU Beji
4.	Nofi Anisatun Khoeriyah, S.Pd.I.	MI Ma'arif NU Beji
5.	Robingah, S.Pd.	MI Ma'arif NU Beji
6.	Imroatus Solikhah, S.Pd.	MTs Al-Ikhsan Beji
7.	M. Wahid Hasan, S.Pd.I.	MTs Al-Ikhsan Beji
8.	Khanan Nudin, S.Ag.	MTs Al-Ikhsan Beji
9.	A. Hartono Fathurrohman	MTs Al-Ikhsan Beji
10.	Nurchamami	MTs Al-Ikhsan Beji
11.	Agung Purwiyanto, S.Pd.I.	MTs Al-Ikhsan Beji
12.	Taufik Hidayat, SS, S.Pd.	MTs Al-Ikhsan Beji
13.	Hamid Hidayat, S. Th.I.	MTs Al-Ikhsan Beji
14.	Fatoni	MTs Al-Ikhsan Beji
15.	M. Amin Masykur, S.Pd.I	MTs Al-Ikhsan Beji
16.	Dra. Taryati	MTs Al-Ikhsan Beji
17.	Fauziyah, S.Pd.I.	MTs Al-Ikhsan Beji
18.	Wini Ernawati, S.Pd.	MTs Al-Ikhsan Beji
19.	Umi Khasanah, S.H.I.	MTs Al-Ikhsan Beji
20.	Ngishmatulloh, S.Pd.I.	MTs Al-Ikhsan Beji
21.	Isti Rahmayani, S.Pd.	MTs Al-Ikhsan Beji

No.	NAMA	ASAL MADRASAH
22.	Aniqotul Milla Zakiyah, SS.M.M.	MTs Al-Ikhsan Beji
23.	Fatihah Arum Sari, S.Pd.	MTs Al-Ikhsan Beji
24.	Suwarti, S.Pd.	MTs Al-Ikhsan Beji
25.	Puri Septiana Nur Setiyani, S.Sos.	MTs Al-Ikhsan Beji
26.	Indah Rizqi Kurnia Ningsih, S.Pd.	MTs Al-Ikhsan Beji
27.	Arini Istiani Hidayah, S.Pd.	MTs Al-Ikhsan Beji
28.	Miftahul Ulum	MTs Al-Ikhsan Beji
29.	Drs. H. Ahmad Djuhana	MA Al-Ikhsan Beji
30.	Qotrunnada, S.Pd.I	MA Al-Ikhsan Beji
31.	Umi Maesyaroh, S.Pd.	MA Al-Ikhsan Beji
32.	Wakhyudi, S.P.	MA Al-Ikhsan Beji
33.	Lifinski Piliang Sany, A.Md.	MA Al-Ikhsan Beji
34.	Nailiy Hurriyyah, S.Pd.	MA Al-Ikhsan Beji
35.	Eki Sugianto, S.E.	MA Al-Ikhsan Beji

Sumber: Dokumentasi Laporan Kegiatan Pelatihan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas

- 2) Orang tua wali santri di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas. Orang tua wali santri memiliki peran strategis untuk mendukung keberhasilan kegiatan belajar mengajar. Dengan adanya sinergitas antara Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng

Banyumas dengan orang tua wali santri akan menjadikan proses kegiatan belajar mengajar lebih bermakna.

d. Penetapan Program

Berdasarkan rencana program kegiatan yang telah disusun dan penentuan sasaran program kegiatan maka ditetapkan program kegiatan sebagai berikut:

- 1) Workshop “*The Student Assessment in Learning Process Based on Online System*” Tujuan kegiatan workshop ini adalah untuk meningkatkan kompetensi guru dalam bidang belajar mengajar dengan memanfaatkan teknologi informasi. Bentuk kegiatannya adalah Pelatihan Pembuatan Soal berbasis *Online*.

Kegiatan Workshop dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

Hari, Tanggal : Sabtu, 30 Maret 2019

Waktu : Pukul 08.00 – 12.00 WIB

Tempat : Ruang Laboratorium Komputer MTs Al-Ikhsan Beji  
Kedungbanteng Banyumas

- 2) Seminar Parenting “*How Should The Parents Care Of Children Education in Millennial Era*”. Tujuan kegiatan ini adalah meningkatkan keterampilan komunikasi orang tua terhadap anak agar tercipta hubungan yang harmonis dalam keluarga dan meningkatkan kesadaran orang tua akan pentingnya peran orang tua dalam kegiatan belajar mengajar di madrasah.

Kegiatan seminar parenting ini dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

Hari, Tanggal : Sabtu, 13 Juli 2019

Waktu : Pukul 08.00 – 11.00 WIB

Tempat : Aula MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng  
Banyumas

Peserta : Orang tua peserta didik kelas VII MTs Al-Ikhsan Beji Kedungbanteng Banyumas.<sup>126</sup>

e. Identifikasi Prinsip Belajar

Prinsip belajar utama yang digunakan untuk program pelatihan sumber daya manusia pendidik atau Asatidz adalah prinsip belajar *andragogy*. Menurut Suprijanto pendidikan orang dewasa (*andragogy*) berbeda dengan pendidikan anak-anak (*paedagogy*). Pendidikan anak-anak berlangsung dalam bentuk identifikasi dan peniruan, sedangkan pendidikan orang dewasa berlangsung dalam bentuk pengarahan diri sendiri untuk memecahkan masalah.<sup>127</sup>

Di lain pihak apabila orang dewasa dibawa ke dalam situasi belajar yang memperlakukan mereka dengan penuh penghargaan, maka mereka akan melakukan proses belajar tersebut dengan penuh pelibatan dirinya secara mendalam. Dalam situasi seperti ini, orang dewasa telah mempunyai kemauan sendiri (pengarahan diri) untuk belajar.

Selain itu dibutuhkan pula partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik. Perbedaan pengalaman antara orang dewasa dengan anak-anak menimbulkan konsekuensi dalam belajar. Konsekuensi itu, pertama bahwa orang dewasa mempunyai kesempatan yang lebih untuk berkontribusi dalam proses belajar orang lain. Hal ini disebabkan karena ia merupakan sumber belajar yang kaya. Kedua, orang dewasa mempunyai dasar pengalaman yang lebih kaya yang berkaitan dengan pengalaman baru (belajar sesuatu yang baru mempunyai kecenderungan mengambil makna dari pengalaman yang lama). Ketiga, orang dewasa telah mempunyai pola pikir dan kebiasaan yang pasti dan karenanya mereka cenderung kurang terbuka.

f. Pelaksanaan Program

---

<sup>126</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

<sup>127</sup> Suprijanto, *Pendidikan Orang Dewasa: Dari Teori Hingga Aplikasi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007). Hlm. 11

Pelatihan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia. Pelatihan merupakan suatu proses dalam rangka menyiapkan personil madrasah (pendidik) untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang bersifat jangka pendek. Pelatihan "*The Student Assessment in Learning Process Based on Online System*" perlu diberikan karena sebagian besar pendidik belum menguasai suatu materi penilaian untuk peserta didik berbasis *online*. Oleh karena itu guru perlu diberi pelatihan sehingga dapat menguasai materi penilaian berbasis *online*. Beberapa hal yang menjadi dasar perlunya pelatihan diberikan kepada guru antara lain karena di era sekarang ini pemanfaatan teknologi informasi sangatlah penting. Pengenalan teknologi informasi untuk pendidikan menjadi sangat penting karena peserta didik sekarang adalah generasi Z yang memang dilahirkan pada era digital.

Dengan demikian pelatihan merupakan usaha yang sistematis supaya seorang guru menjadi mengetahui atau menguasai pekerjaannya. Jenis-jenis pelatihan yang diberikan kepada seorang guru di sekolah tergantung pada keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, kualifikasi dari para guru dan permasalahan yang sedang atau akan dihadapi sekolah. Untuk itu pelatihan yang diselenggarakan berupa pelatihan peningkatan, penyegaran, dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan.

Pelatihan penyegaran dan peningkatan dimaksudkan supaya guru dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang baru, sehingga seorang guru selalu *up to date* pengetahuan dan keterampilannya. Pelatihan di luar pekerjaan merupakan pelatihan yang lebih banyak menekankan pada pengajaran teknik-teknik yang paling baik, sehingga menjadi terbiasa dalam pekerjaan yang rutin. Sedangkan pelatihan dalam pekerjaan adalah pelatihan yang ditujukan dalam hal penguasaan pekerjaan khusus dalam lingkup kerjanya.

Dalam melakukan pelatihan, guru dibimbing oleh seorang tenaga yang berpengalaman. Pelatihan dalam pekerjaan yang diberikan

oleh sekolah kepada guru adalah dalam bentuk latihan instruksi pekerjaan, artinya petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para guru tentang cara melaksanakan suatu pekerjaan yang dilakukan pada waktu itu.

Secara umum kegiatan pelatihan atau Workshop “*The Student Assessment in Learning Process Based on Online System*” dilaksanakan dalam dua kegiatan. Kegiatan pertama untuk acara pembukaan dan yang kedua acara inti pelatihan. Kegiatan pertama yaitu pembukaan dilaksanakan di Aula Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas. Acara pembukaan dihadiri oleh pengurus Yayasan Al-Ikhsan Beji, dan Pengawas dari Kemenag. Kegiatan kedua yaitu acara inti workshop dilaksanakan di laboratorium komputer Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas.<sup>128</sup>

Acara workshop dilaksanakan di laboratorium komputer dikarenakan materi yang dipelajari membutuhkan perangkat komputer dan akses internet. Materi awal diisi dengan materi “Karakteristik dan Kebutuhan Peserta Didik Masa Kini”. Secara umum materi ini berisi tiga bagian utama yaitu: Revolusi Industri 4.0, Karakteristik Generasi Muda Masa Kini, dan Kecakapan Abad 21. Materi ini untuk mengantarkan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi dan teknologi digital dalam pembelajaran. Peserta Didik era sekarang yang merupakan generasi digital lebih menyukai hal-hal yang memanfaatkan teknologi. Oleh karena itu guru harus mengimbangi dengan memanfaatkan pembelajaran abad 21 dalam kegiatan belajar mengajar.

Materi kedua adalah penilaian pembelajaran berbasis online sesuai dengan judul dari pelatihan. Materi kedua ini berisi praktik pembuatan soal berbasis *online* dengan menggunakan *Google Form*.

---

<sup>128</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

Materi ini menarik semua peserta karena dengan memanfaatkan fasilitas dari Google ini memudahkan guru dalam melakukan penilaian. *Google Form* sebagai salah satu fitur dari Google dapat dimiliki secara gratis hanya dengan memiliki akun dari Google. Dengan menggunakan *Google Form* para guru tidak direpotkan dengan mengoreksi penilaian yang dilakukan sehingga mempercepat proses penilaian.

g. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan suatu program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan terjadi suatu proses transformasi seperti, peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, perubahan perilaku dalam bekerja, perubahan sikap dan etos kerja. Dalam pelaksanaan program untuk memperoleh hasil yang baik maka diperlukan suatu penilaian dari suatu program untuk mengetahui hasil dari program yang dilakukan berhasil atau tidak. Untuk itu Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas ketika mengadakan program yang berkaitan dengan pelatihan khususnya pelatihan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki maka diakhir pelaksanaan program pelatihan tersebut diadakan penilaian untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari program tersebut.

Penilaian secara umum dari Kepala Madrasah bahwa pelatihan yang sudah diadakan membawa dampak yang signifikan untuk para guru yang ada. Hal ini seperti diungkapkan oleh Wakil Kepala bagian Kesiswaan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas Ibu Isti Rahmayani, S.Pd. yang mengatakan bahwa:

Pelatihan yang dikemas dalam workshop "*The Student Assessment in Learning Process Based on Online System*" ternyata memberikan efek yang signifikan terhadap tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas. Penilaian berbasis *online* memudahkan guru dalam melakukan koreksi. Selain itu dari sisi peserta didik juga lebih merasa senang karena lebih mudah

mengerjakan dengan menggunakan perangkat teknologi informasi.<sup>129</sup>

## 2. Teknis Kemitraan

Seorang manajer selalu berusaha mencari peluang agar semua bentuk kekurangan yang ada bisa tertutupi. Kekurangan yang banyak dijumpai di banyak lembaga adalah kekurangan tenaga pelatih dan sumber dana kegiatan. Seperti halnya yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dengan terbatasnya Dana Bantuan Operasional Sekolah yang tidak bisa menutup semua pembiayaan, maka dicarilah sumber lain yang bisa membantu.

Usaha kemitraan yang dilakukan sampai dengan tahun 2020 baru berhasil dengan IAIN Purwokerto. Memang tidak mudah membangun usaha kemitraan dengan lembaga luar Madrasah. Kadang dari sisi kebutuhan tenaga ahli bisa terpenuhi tetapi dari sisi pendanaan tidak dapat terlaksana. Dari beberapa lembaga yang dibidik oleh Madrasah hanya IAIN Purwokerto yang mampu menyediakan keduanya.

Berbekal informasi yang ada maka Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas kemudian membangun kemitraan dengan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) IAIN Purwokerto. Proposal disusun oleh Ibu Isti Rahmayani, S.Pd. selaku Wakil Kepala Urusan Kesiswaan yang mengajukan program kemitraan antara Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) IAIN Purwokerto. Program kerjasama ini kemudian dilegalisasi dengan penandatanganan Nota Kesepahaman antara Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas yang diwakili oleh Kepala Madrasah yaitu Bapak M. Wahid Hasan, S.Pd.I.

Dari IAIN Purwokerto yang menandatangani adalah DR. H. Suwito, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama

---

<sup>129</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

Islam Negeri Purwokerto sebagai Pihak Pertama. Perjanjian kerja sama ini ditandatangani di Purwokerto tanggal 17 September 2019 dengan nomor perjanjian kerja sama dari IAIN Purwokerto bernomor: B/In.17/D.FTIK/HM.00.1/IX/2019 dan dari Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dengan nomor: 088/MTs.AI/B.1/IX/2019.<sup>130</sup>

Perjanjian kerja sama ini merupakan bentuk kerja sama bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi. Ada 6 pasal yang ada dalam perjanjian kerja sama antara Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dengan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto. Pasal pertama mengatur tentang tujuan dari perjanjian kerja sama. Bunyi pasal pertama: “Kerja sama ini bertujuan untuk meningkatkan serta memupuk hubungan kelembagaan, kemitraan serta saling membantu antara PARA PIHAK dalam melaksanakan kegiatan Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat.” Tujuan perjanjian ini searah dengan bentuk kerjasama yaitu bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kegiatan Pendidikan diperuntukan untuk kedua belah pihak yaitu Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto. Sedangkan Penelitian dan Pengabdian lebih diperuntukan bagi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

Pasal kedua perjanjian kerja sama mengatur tentang Ruang Lingkup Kerja Sama. Bunyi pasal kedua adalah: PARA PIHAK sepakat dalam Ruang Lingkup Kerja sama sebagai berikut:

Sebagai Sekolah Mitra FTIK:

1. Sebagai tempat PPL/PKL, tempat observasi, penelitian, dan magang;
2. Pendampingan program;
3. Pertukaran narasumber.

---

<sup>130</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

Menurut pasal ini Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas sebagai mitra dari Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto dijadikan sebagai tempat PPL/PKL, tempat observasi, penelitian, dan magang. Selain itu ketika Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas memiliki program kegiatan maka Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto memiliki kewajiban untuk melakukan pendampingan. Pendampingan bisa dalam bentuk beberapa macam, bisa sumber daya manusia maupun dana. Point inilah yang kemudian dimaksimalkan oleh Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui program pelatihan.

Pasal 3 perjanjian kerja sama mengatur Pelaksanaan Kegiatan yang berbunyi: “Sesuai dengan tujuan kerja sama sebagaimana dimaksud pasal (1), maka pelaksanaan kerja sama ini akan diatur lebih lanjut oleh unit-unit yang terkait di lingkungan kedua belah pihak dan dituangkan di dalam *adendum* perjanjian yang merupakan suatu kesatuan dengan perjanjian ini.” Perjanjian kerja sama ini hanya mengatur hal-hal pokok saja. Untuk teknis dan detail kegiatan dituangkan dalam perjanjian tersendiri yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari nota kesepahaman ini.

Pasal 4 perjanjian kerja sama mengatur tentang Pembiayaan, bunyi pasal 4 ini adalah: “Anggaran biaya untuk keperluan pelaksanaan kerja sama ini akan diatur lebih lanjut dan dituangkan dalam Surat Perjanjian Kegiatan.” Dari penuturan Ibu Isti Rahmayani, S.Pd. selaku ketua program kegiatan kemitraan ini bahwa untuk pembiayaan pelatihan yang diadakan oleh Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas semua dibiayai dari dana bantuan kemitraan dengan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

Pasal 5 mengatur Jangka Waktu kegiatan perjanjian kerja sama yang berbunyi: “Kerja sama ini berlaku sejak ditanda tangani oleh kedua belah

pihak untuk jangka waktu 5 (lima) tahun, dan dapat diubah, diperpanjang atau diakhiri atas dasar kesepakatan bersama.” Menurut perjanjian kerja sama ini jangka waktunya adalah 5 (lima) tahun dan dapat diubah baik itu diperpanjang maupun diakhiri sesuai kesepakatan.

Terakhir pasal 6 merupakan pasal penutup yang terdiri dari 3 (tiga) ayat yaitu:

(1) Hal-hal yang belum diatur dan ditetapkan dalam perjanjian kerja sama ini akan ditentukan dan ditetapkan lebih lanjut oleh PARA PIHAK.

(2) Perjanjian kerja sama ini berlaku sejak ditandatangani bersama oleh PARA PIHAK, dan dibuat dalam rangkap dua di atas kertas bermaterai yang masing-masing mempunyai kekuatan hukum yang sama.

(3) Dalam hal terjadi perbedaan pendapat dalam rangka kerja sama ini akan diselesaikan secara musyawarah dan mufakat berdasarkan asas kepentingan bersama diantara PARA PIHAK.

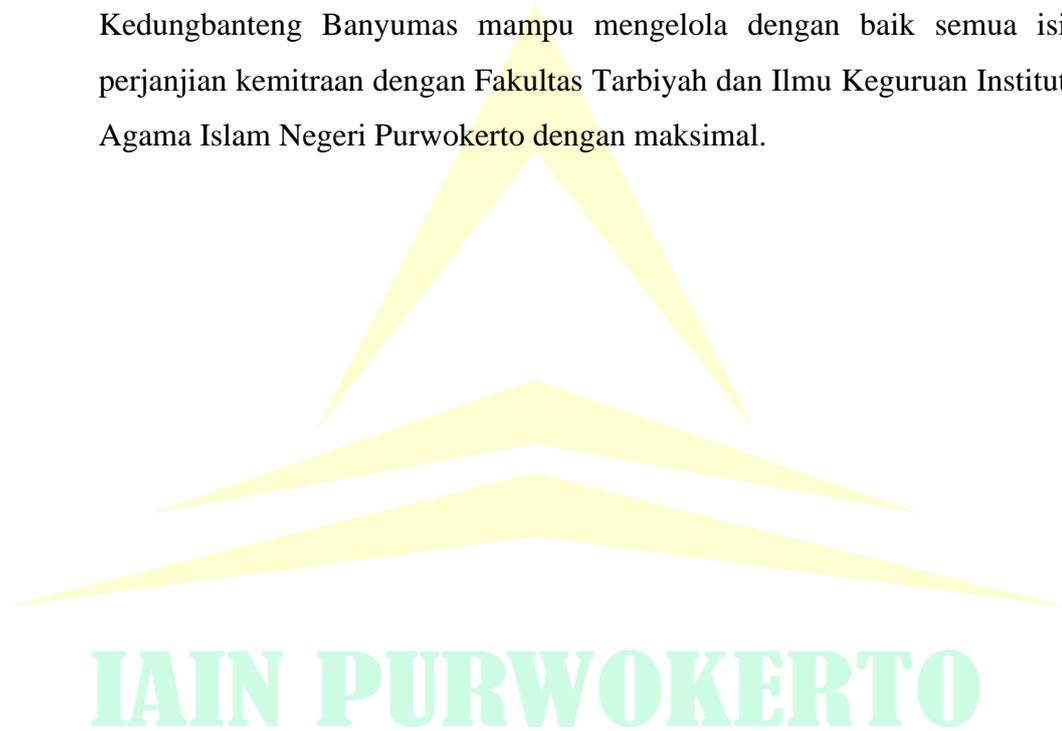
Pasal terakhir dari perjanjian ini mengatur bahwa apabila ada aturan yang belum dituliskan dalam perjanjian ini akan diatur dalam perjanjian tersendiri.<sup>131</sup>

Menilik dari isi pasal secara keseluruhan perjanjian kerja sama ini dapat dilihat bahwa kedua belah pihak diuntungkan dari isi perjanjian ini. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto dapat mewujudkan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Sedangkan Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas diuntungkan dengan mendapatkan dana bantuan untuk manajemen pelatihan sumber daya manusia. Disaat banyak Madrasah/Sekolah lain yang tidak bisa mewujudkan kegiatan pelatihan karena dana Bantuan Operasional Sekolah/Madrasah tidak bisa mengakomodasi secara maksimal, maka kemitraan dengan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto bisa menjadi solusi dan angin segar bagi Madrasah.

---

<sup>131</sup> Dokumentasi MTs Al-Ikhsan Beji dikutip pada hari Sabtu, 23 Januari 2021

Isi perjanjian kerjasama/kemitraan yang dibangun antara Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto ini masih sangat fleksibel karena hanya mengatur hal-hal pokok saja. Ini tentu memudahkan kedua belah pihak untuk mengatur hal teknis secara lebih operasional dibagian lain yang tidak terpisahkan dari perjanjian ini. Yang terakhir jangka waktu perjanjian ini adalah 5 (lima) tahun dari saat ditanda tangani. Rentang waktu yang lama ini tentu bisa memberi manfaat maksimal apabila Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas mampu mengelola dengan baik semua isi perjanjian kemitraan dengan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto dengan maksimal.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Dari seluruh data hasil penelitian yang sebelumnya telah dipaparkan pada bab IV, selanjutnya pada bab terakhir ini peneliti menyimpulkan hasil seluruh analisis data wawancara, dokumentasi dan observasi tentang “Kemitraan dalam Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Madrasah Tsanawiyah Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas”. Kesimpulannya sebagai berikut:

1. Langkah-langkah manajemen pelatihan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dilakukan dengan 7 langkah sebagai berikut: Menyusun program/perencanaan pelatihan, Penentuan Kebutuhan, Penentuan Sasaran, Penetapan Program, Identifikasi Prinsip Belajar, Pelaksanaan Program, Penilaian Pelaksanaan Program.
2. Metode Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas adalah metode kemitraan dan digabung dengan beberapa metode lain, yaitu: *On the job training*, Rotasi, Pelatihan dengan peralatan *audio-visual*, Ceramah Kelas, Pelatihan berbasis komputer, Pelatihan Tindakan (*Action Learning*), *Workshop*, Seminar, MGMP, dan Kemitraan.
3. Pelatihan sumber daya manusia pendidik di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas juga bertujuan untuk mengembangkan beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian.

## B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan dapat peneliti kemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

### 1. Implikasi Teoritis

- a. Langkah-langkah dalam manajemen pelatihan sumber daya manusia dari proses menyusun program pelatihan, menentukan kebutuhan, menentukan sasaran, menetapkan program, mengidentifikasi prinsip belajar, melaksanakan program, dan menilai pelaksanaan program, ketika dilakukan dengan benar dan sistematis akan menghasilkan pelatihan yang mampu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang ada.
- b. Metode kemitraan dalam manajemen pelatihan sumber daya manusia bisa dilaksanakan dengan menggabungkan metode yang sudah ada yaitu: *on the job training*, rotasi, pelatihan dengan peralatan *audio-visual*, ceramah kelas, pelatihan berbasis komputer, pelatihan tindakan (*action learning*), *Workshop*, Seminar, dan MGMP.
- c. Manajemen pelatihan sumber daya manusia yang tepat akan menghasilkan output berupa sumber daya manusia yaitu tenaga pendidik yang memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian.

### 2. Implikasi Praktis

Dalam tataran praktis penelitian ini berimplikasi pada dua hal, yaitu:

- a. Bagi pendidik dan tenaga pendidik yang berada dalam sebuah lembaga harus bisa memanfaatkan pelatihan berbasis kemitraan yang dilaksanakan secara maksimal untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian.
- b. Bagi Sekolah atau Madrasah yang dapat membangun kemitraan dengan lembaga lain akan mendapat beberapa keuntungan yaitu memperoleh bantuan narasumber atau instruktur dalam pelatihan yang berpengalaman bahkan ahli dibidangnya, dan lebih dari itu Sekolah atau

Madrasah juga akan mendapatkan bantuan keuangan untuk kegiatan pelatihan yang diadakan.

### **C. Saran**

Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas hendaknya lebih ditingkatkan dan berkelanjutan. Tujuannya adalah agar pengembangan sumber daya manusia khususnya pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah dapat berkembang mengikuti kemajuan zaman dan memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan profesional.

Berdasarkan kesimpulan di atas, Penulis menyarankan hal-hal sebagai berikut:

- a. Bagi pendidik, hendaknya pendidik di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas dapat mempertahankan dan meningkatkan semangat belajar hal-hal baru melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan untuk terus meningkatkan kompetensi yang dimiliki.
- b. Bagi Kepala Madrasah selaku Manajer di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al-Ikhsan Beji Kecamatan Kedungbanteng Banyumas untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan program kemitraan yang sudah dibangun dengan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto agar bisa mewujudkan tenaga pendidik dan madrasah yang bermartabat.

## DAFTAR PUSTAKA

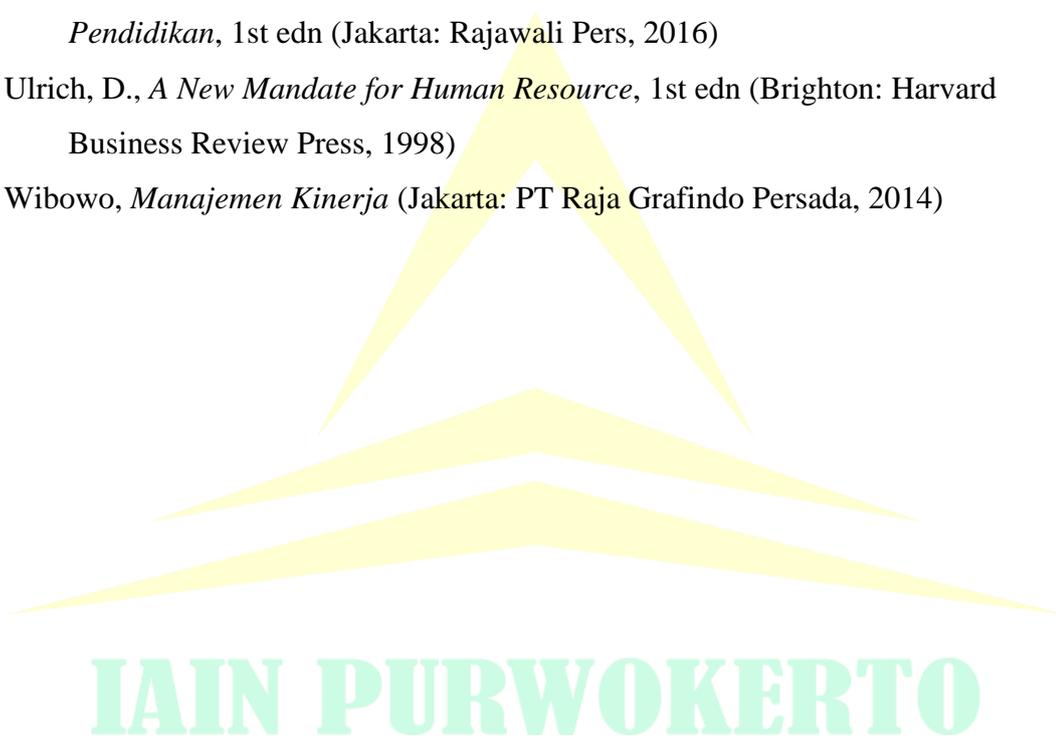
- Ahmad, Sonhaji, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan* (Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat, 2003)
- Ambar, Teguh Sulistiyani, *Kemitraan Dan Model-Model Pemberdayaan* (Yogyakarta: Gava Media, 2004)
- Ambar, Teguh Sulistiyani, and Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009)
- Amstrong, M, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2000)
- Arifin, M., *Kapita Selekta Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993)
- B. Mawhinney, Hanne, 'Institutional Effects of Strategic Efforts at Community Enrichment', *Educational Administration Quarterly*, 1 (1994)  
<<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0013161X94030003006>>
- Baharuddin, and Mohammad Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, ed. by M Fahim Tharaba, 1st edn (Malang: UIN Maliki Press, 2010)
- Bahasa, Badan Pengembangan dan Pembinaan, 'Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)', *Kemdikbud*, 2020 <[https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/sumber daya manusia](https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/sumber%20daya%20manusia)> [accessed 20 January 2021]
- , 'Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)', *Kemdikbud*, 2020 <<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/mitra>> [accessed 4 January 2021]
- Barry, Cushway, *Human Resource Management* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002)
- Billis, D., 'Sectors, Hybrids, and Public Policy: The Voluntary Sector in Context', *Paper Presented to the Annual Meeting of Arnova*, 1.1 (2003), 1
- Bogdan, R.C, and Biklen, *Qualitative Research For Education an Introductionto Theory and Methods* (Qostoa: AUyn & Bacon Inc, 1982)
- Brown, Donald R. and Harvey, 'An Experiential Approach to Organization Development', *A Journal of Management Research*, 5.1 (2006), 113–17  
<<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0972622520060108>>
- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1997)

- Dwiyanto, Agus, *Reformasi Birokrasi Public Di Indonesia* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012)
- Elfrianto, 'Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan', *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2.2 (2016), 46–58 <<https://doi.org/10.30596/edutech.v2i2.596>>
- Fadjar, A. Malik, *Madrasah Dan Tantangan Modernitas*, 2nd edn (Bandung: Mizan, 1999)
- Faesar, Sanafiah, *Dasar Dan Teknik Penelitian Keilmuan Sosial* (Surabaya: Usaha Nasional, 2002)
- Fatoni, Abdurrahman, *Metodologi Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011)
- Ghosal, S. & Barlet, C., *Changing The Role of Top Management: Beyond Systems to the People*, 4th edn (Brighton: Harvard Business Review Press, 1995)
- Hamidi, *Metode Penelitian Kualitatif, Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal Dan Laporan Penelitian* (Malang: UMM Press, 2004)
- Handayani, Soewarno, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, X (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1990)
- Haris, Mujiman, *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2007)
- Hasibuan, Malayu S. P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2016)
- Jalal, Fasli, and Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah* (Jakarta: Adicita Karya Nusa, 2001)
- Kadarman, AM., and Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, V (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997)
- Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktek* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016)
- Kemenag, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya* (Semarang: CV. Toha Putra)
- Kemendiknas, *Membangun Jaringan Kerja (Kemitraan)* (Jakarta: Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan. Dirjen Pendidikan Nonformal dan Informal, 2010)

- Kuhn, Thomas, *The Structure of Scientific Revolutions. (Terjemahan)*. (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2005)
- Lendrum, Tony, *The Strategic Partnering Handbook, The Practitioners Guide to Partnership and Alliances* (Australia: The Mc, 2003)
- Lifshits, Arkadiy, 'Human Resource Management: Theory and Practice', *Human Resource Management: Theory and Practice*, August, 2017  
<<https://doi.org/10.12737/1711-1>>
- Maimun, Agus, and Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan, Lembaga Alternatif Di Era Kompetitif*, 1st edn (Malang: UIN Maliki Press, 2010)
- Malik, Abdul (BAN S/M), *RINGKASAN EKSEKUTIF 2019: PELAKSANAAN PROGRAM, HASIL, ANALISIS, DAN REKOMENDASI AKREDITASI SEKOLAH DAN MADRASAH*, ed. by Dinan Hasbudin AR, 1st edn (Jakarta: Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, 2019)
- Mangkuprawira, Sjafriz, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia, 2004)
- Masri, Singarimbun, and Efendi Sofran, *Metode Penelitian Survey* (Jakarta: LP3ES, 1995)
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson, *Human Resource Management*, VI (Jakarta: Salemba Empat, 2009)
- , *Human Resource Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2009)
- Moleong, L.J., *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000)
- Moulana, Ferry, 'Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediator Motivasi Kerja', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2017
- Muchtaron, Zaini, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah* (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996)
- Mudassir, 'Pengembangan Sumber Daya Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri (Man) Kabupaten Bireun', *Jurnal Ilmiah Didaktika*, 16.2 (2016), 255  
<<https://doi.org/10.22373/jid.v16i2.599>>
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi Dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012)
- Mundar, A.S., *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka*

- Pembangunan Nasional* (Jakarta: Djaya Pirusa, 1981)
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, IV (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001)
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003)
- R. Watne, Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Terjemahan Bayu Airlangga Human Resources Management*, 10th edn (Jakarta: Erlangga, 2008)
- Roni Setyawan, Ignatius, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis: Repositioning Peran, Perilaku Plus Kompetensi Serta Peran SDM Strategis* (Yogyakarta: Amara Books, 2002)
- Rukmana, Nana, *Model Manajemen Pendidikan Berbasis Kemitraan* (Jakarta: Alfabeta, 2006)
- Sikula, Andrew E., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Erlangga, 2011)
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1st edn (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004)
- Sofyandi, Herman, *Manajemen Sumber Daya Manusia, II* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013)
- Sondang P., Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia, XIX* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)
- Sudjana, Nana, *Penelitian Dan Penilaian* (Bandung: Sinar Baru, 1989)
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D)* (Bandung: Alfabeta, 2015)
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi Dan Prateknya* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003)
- Sunyoto, Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CAPS, 2013)
- Suprihanto, John, *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Pegawai* (Yogyakarta: BPFE, 2001)
- Suprijanto, *Pendidikan Orang Dewasa: Dari Teori Hingga Aplikasi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007)

- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenada Group, 2016)
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Makasar: Kencana Prenada Media Group, 2011)
- Syaifullah, U., *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014)
- Tuffour, Isaac, ‘A Critical Overview of Interpretative Phenomenological Analysis: A Contemporary Qualitative Research Approach.’, *Journal of Healthcare Communications*, 2.4 (2017) <<https://doi.org/DOI:10.4172/2472-1654.100093>>
- Ulfatin, Nurul, and Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manuisis Bidang Pendidikan*, 1st edn (Jakarta: Rajawali Pers, 2016)
- Ulrich, D., *A New Mandate for Human Resource*, 1st edn (Brighton: Harvard Business Review Press, 1998)
- Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014)



IAIN PURWOKERTO