

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan motor penggerak utama bagi keberlangsungan dan kemajuan suatu organisasi, baik di sektor bisnis maupun institusi pendidikan. Para ahli manajemen, seperti Andrew F. Sikula (2011), menegaskan bahwa pengembangan SDM melalui pelatihan yang terstruktur merupakan proses jangka panjang yang esensial untuk menyelaraskan kebutuhan individu dengan tuntutan organisasi yang terus berubah. Pengembangan sumber daya manusia adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh pendidikan dalam memfasilitasi agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan pendidik. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Malayu, 2016).

Pengembangan sumber daya manusia sendiri juga dapat dibedakan menjadi dua, yakni pengembangan sumber daya manusia secara makro dan pengembangan sumber daya manusia secara mikro. Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro adalah suatu

proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan secara efektif sedangkan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara mikro, yaitu di dalam lingkup suatu organisasi, instansi atau lembaga, baik pemerintah maupun swasta (Soekidjo, 2014). Pengembangan SDM pada intinya diarahkan dalam rangka meningkatkan kualitasnya, yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan produktivitas lembaga pendidikan pada madrasah.

Bentuk pengembangan sumber daya manusia (SDM) didalam organisasi pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua dimensi utama berdasarkan sifat pelaksanaannya, yaitu bentuk formal dan bentuk informal (Sutrisno, 2019). Pengembangan secara formal merupakan program yang dirancang, dijadwalkan, dan didanai secara resmi oleh organisasi untuk tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Bentuk formal ini diimplementasikan melalui pendidikan (*education*) yang berfokus pada peningkatan wawasan konseptual dan logika berpikir pegawai lewat jalur sekolah formal, serta pelatihan (*training*) yang berorientasi pada penguasaan keterampilan teknis spesifik yang dibutuhkan pegawai untuk menyelesaikan tugas saat ini (Mangkunegara, 2016).

Metode pelatihan dalam pengembangan sumber daya tenaga kependidikan secara garis besar terbagi menjadi dua pendekatan utama, yakni pelatihan di dalam kerja (*on the job training*) dan pelatihan di luar kerja (*off the job training*). Menurut Sikula (2011), pengembangan melalui *on the job*

training mencakup teknik-teknik praktis seperti rotasi jabatan, dimana staf dipindahkan antar unit kerja untuk memperkaya keterampilan teknis, serta metode instruksi pekerjaan yang memberikan bimbingan langsung pada tugas spesifik. Pendekatan ini dinilai sangat efektif karena peserta dapat belajar sambil tetap menjalankan fungsi administratif atau operasional sekolah secara nyata di bawah pengawasan instruktur atau staf senior. Disisi lain, pengembangan juga dilakukan melalui metode *off the job training* yang memfokuskan pada penguatan konsep teoretis dan kemampuan analisis di luar rutinitas kantor. Noe (2017) menjelaskan bahwa metode seperti kuliah (*lectures*), seminar, dan studi kasus memungkinkan tenaga kependidikan untuk mendalami materi baru atau regulasi pendidikan terkini secara lebih komprehensif. Menurut Sikula (2011) Metode *on the job training* sering menjadi pilihan utama dalam pengembangan tenaga kependidikan karena sifatnya yang praktis dan aplikatif. Oleh karena itu, metode pelatihan yang paling banyak diterapkan adalah *on the job training* (OJT). OJT dipandang sebagai solusi praktis karena memungkinkan proses pembelajaran terjadi secara langsung di lingkungan kerja tanpa harus meninggalkan tanggung jawab operasional (Sikula, 2011).

Dalam konteks ini, *on the job training* (OJT) memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan pengembangan tenaga kependidikan, dimana OJT bertindak sebagai instrumen taktis untuk mencapai tujuan besar pengembangan tersebut. OJT menjembatani celah (*gap*) antara tuntutan juknis resmi dan kemampuan riil staf melalui pendekatan belajar sambil bekerja

(*learning by doing*), sehingga proses peningkatan kompetensi berjalan lebih responsif, efisien, dan langsung berdampak pada produktivitas harian sekolah (Mangkunegara, 2016). Melalui OJT, sekolah tidak hanya melatih keahlian teknis administrasi secara nyata di meja kerja tanpa mengganggu pelayanan rutin, melainkan juga membangun budaya belajar berkelanjutan (*continuous learning culture*) yang memperkuat koordinasi serta hubungan profesional antara pimpinan, pelatih senior, dan tenaga kependidikan (Sikula dalam Hasibuan, 2021).

On the job training merupakan metode pelatihan di mana peserta belajar menguasai suatu pekerjaan dengan cara mengerjakannya secara nyata di bawah bimbingan atasan atau rekan kerja yang lebih berpengalaman (Noe, 2017). Pentingnya pelatihan *the job training* terletak pada kemampuannya untuk memfasilitasi transfer pengetahuan secara cepat dan efektif. Melalui pengalaman langsung (*hands on experience*), tenaga kependidikan dapat langsung mengaplikasikan teori ke dalam praktik, sehingga meminimalisir kesenjangan kompetensi antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan nyata staf. Selain itu, *the job training* sangat krusial dalam konteks madrasah karena mendukung efisiensi biaya pelatihan dan memungkinkan adanya umpan balik seketika (*immediate feedback*) yang membantu staf memperbaiki kesalahan teknis saat itu juga.

Pengembangan tenaga kependidikan melalui metode pelatihan *on the job training* dilaksanakan melalui empat tahapan sistematis untuk memastikan transfer kompetensi berjalan efektif. Menurut Dessler (2020)

tahap pertama adalah persiapan peserta dan lingkungan kerja, yang berfokus pada identifikasi kemampuan awal staf serta penyiapan ekosistem belajar seperti logistik dan fasilitas kerja agar instruksi tidak terlalu rumit bagi peserta. Tahap kedua adalah presentasi dan demonstrasi operasi, di mana pelatih menjelaskan landasan hukum prosedur kerja dan memperagakan langkah-langkah tugas secara nyata (*modeling*) dengan kecepatan terukur serta narasi tindakan yang jelas. Selanjutnya, tahap ketiga adalah uji coba kinerja (*tryout*), yaitu fase di mana staf mempraktikkan tugas secara mandiri di bawah pengawasan sembari menarasikan tindakannya untuk mengonfirmasi logika berpikir dan mendapatkan umpan balik seketika jika terjadi kesalahan. Tahap terakhir adalah evaluasi dan tindak lanjut (*follow-up*), yang dilakukan melalui pelepasan pengawasan secara bertahap (*fading*) untuk membangun kemandirian penuh staf dan diakhiri dengan verifikasi hasil kerja sesuai Standar Pelayanan Minimal (SPM) sekolah

Islam juga mementingkan untuk selalu mengembangkan pengetahuan, hal ini dapat dilihat pada surat Al-Mujadilah ayat 11, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman apabila dikatakan kepadamu, "Berilah kelapangan dalam majelis-majelis", Maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan, "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan

orang orang yang beriman di antaramu dan orang orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui terhadap apa yang kamu kerjakan.(QS Al-Mujadilah ayat 11).

Dalam ayat ini Allah menegaskan, “niscaya Allah akan meninggikan orang orang yang beriman di antaramu, dan orang orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”. Artinya ada orang yang akan diangkat derajatnya oleh Allah, yaitu orang yang beriman dan orang yang berilmu pengetahuan dengan beberapa derajat. Orang yang beriman dan orang yang berilmu pengetahuan akan nampak arif bijaksana, jiwa dan matanya akan memancarkan cahaya. Iman dan ilmu akan membuat orang mantap dan agung. Orang yang beriman dan berilmu (tidak terbatas kepada ilmu yang berkaitan dengan ubudiyah tapi juga yang dapat memberi manfaat untuk kemaslahatan umat) akan memperoleh derajat yang tinggi baik di dunia maupun di akhirat.

Di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Muhammadiyah Harau, Kabupaten Lima Puluh Kota, Sumatera Barat, tenaga kependidikan memiliki aktivitas yang cukup padat dalam mendukung kelancaran administrasi dan operasional pesantren. Tenaga kependidikan bertugas mengelola data santri, surat-menyurat, absensi, keuangan, serta membantu pelaksanaan berbagai kegiatan pesantren. Selain itu, tenaga kependidikan juga terlihat aktif dalam memberikan pelayanan kepada guru, santri, dan wali santri. Namun, dalam pelaksanaan tugasnya masih diperlukan pengembangan kemampuan kerja dan

peningkatan keterampilan agar pelayanan administrasi dan pengelolaan pesantren dapat berjalan lebih efektif dan profesional. Hal tersebut disebabkan karena tugas tenaga kependidikan di pesantren cukup beragam dan terus berkembang seiring meningkatnya kebutuhan administrasi dan pelayanan pendidikan. Selain itu, penggunaan teknologi dalam pengelolaan data dan administrasi juga menuntut tenaga kependidikan untuk memiliki kemampuan kerja yang lebih baik, teliti, dan cepat dalam menyelesaikan tugas.

Pengembangan kemampuan dan keterampilan kerja diperlukan agar tenaga kependidikan mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, meningkatkan kualitas pelayanan, meminimalisir kesalahan administrasi, serta mendukung pengelolaan pesantren yang lebih efektif, tertib, dan profesional. Sehingga pengembangan sumber daya tenaga kependidikan difokuskan melalui metode *on the job training* yang terintegrasi dengan nilai-nilai keislaman. Metode ini diterapkan sebagai strategi utama agar tenaga kependidikan dapat meningkatkan kompetensi teknis secara langsung di lingkungan kerja tanpa meninggalkan tanggung jawab pelayanan pesantren.

Berdasarkan wawancara dilakukan peneliti pada Rabu, 22 Sabtu 2026 dengan Ibuk Marleni Sirevia, S.Pd., selaku Kepala MTs di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Muhammadiyah Harau, penerapan metode *on the job training* dalam mengembangkan kompetensi tenaga kependidikan masih menghadapi berbagai dinamika dan kendala dilematis di lapangan. Fenomena ini tercermin dari hasil wawancara awal dengan Ibuk Marleni Sirevia, S.Pd.,

selaku Kepala MTs, yang mengungkapkan adanya kesenjangan kemampuan di kalangan tenaga kependidikan:

“Kenyataannya di lapangan, kemampuan staf kami tidak merata. Setiap rapat evaluasi tahunan, kami selalu menemukan staf yang masih gagap menghadapi sistem administrasi digital dan persuratan baru. Akibatnya, instruksi pelatihan tidak bisa kami buat kaku dari atas, melainkan harus terus berubah menyesuaikan pengaduan kendala dari staf. Kami harus memikirkan bagaimana caranya agar pelatihan ini tidak dianggap sebagai beban tambahan yang membuat mereka stres atau takut salah merusak sistem, tetapi sebagai alat untuk bekerja lebih cerdas. Dan solusi yang kami lakukan adalah dengan pelatihan *on the job training* dalam pengembangan sumber daya tenaga kependidikan dan tahapan pelaksanaan metode pelatihan tersebut kami lakukan dengan terstruktur dan terbuka.”

Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara tersebut metode pelatihan *on the job training* dalam pengembangan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Muhammadiyah Harau harus diimplementasikan secara terstruktur dan efektif. Proses ini dimulai dengan tahap persiapan peserta dan lingkungan kerja, tahap presentasi dan demonstrasi operasi, tahap uji coba kinerja (*tryout*), dan terakhir tahap evaluasi dan tindak lanjut (*follow up*). Alasan utama peneliti mengambil judul ini adalah untuk menggambarkan dan mendeskripsikan secara mendalam bagaimana proses pelatihan langsung di tempat kerja (*learning by doing*) diterapkan untuk mengatasi masalah ketidakmerataan kemampuan digital staf. Melalui pendekatan ini, peneliti ingin memotret secara nyata bagaimana teori tahapan OJT dari Dessler diimplementasikan sebagai solusi praktis untuk mendidik staf tanpa membuat mereka merasa terbebani.

Pemilihan Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Muhammadiyah Harau sebagai lokus penelitian didasarkan pada kompleksitas tata kelola

administrasinya yang spesifik. Sebagai institusi berasrama (*boarding school*), pesantren mengintegrasikan manajemen akademik, logistik kewanterian, dan pelayanan *multi-stakeholder* secara kontinu. Karakteristik operasional yang padat ini menyebabkan penarikan staf untuk pelatihan di luar lingkungan kerja (*off the job training*) menjadi tidak efisien karena dapat mendisrupsi pelayanan rutin. Oleh karena itu, pesantren ini merupakan lokus ideal untuk meneliti efektivitas metode OJT yang mampu menyelaraskan profesionalisme teknis dengan nilai-nilai kelembagaan Islam.

Dengan adanya beberapa paparan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Metode Pelatihan *On The Job Training* Pengembangan Sumber Daya Tenaga Kependidikan di Pondok Pesantren Modern Al- Kautsar Muhammadiyah Harau.**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Kemampuan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Muhammadiyah Harau masih belum merata dalam melaksanakan tugas administrasi dan pelayanan pendidikan.
2. Sebagian tenaga kependidikan masih mengalami kesulitan dalam menggunakan sistem administrasi digital dan teknologi pengelolaan data.
3. Tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan yang semakin beragam menuntut peningkatan kemampuan kerja dan keterampilan yang lebih profesional.

4. Pelaksanaan pelatihan bagi tenaga kependidikan harus terus disesuaikan dengan kebutuhan dan kendala yang dihadapi di lapangan.
5. Masih adanya rasa takut dan kekhawatiran tenaga kependidikan dalam menggunakan sistem administrasi baru sehingga pelatihan terkadang dianggap sebagai beban tambahan.

C. Fokus dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dan identifikasi masalah yang telah dirumuskan, maka yang menjadi fokus masalah penelitian ini adalah pengembangan sumber daya tenaga kependidikan di pondok pesantren yang ditinjau dari metode pelatihan *on the job training* (OJT). Pemilihan metode pelatihan *on the job training* (OJT) sebagai fokus penelitian didasarkan pada teori pelatihan dan pengembangan dari Gary Dessler (2020). Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa keberhasilan transfer kompetensi di tempat kerja wajib dilaksanakan secara sistematis melalui empat tahapan utama, yaitu tahapan persiapan peserta dan lingkungan kerja, presentasi dan demonstrasi operasi, uji coba kinerja (*tryout*), serta evaluasi dan tindak lanjut (*follow-up*).

Melalui penerapan empat tahapan OJT berbasis *learning by doing* tersebut, tenaga kependidikan dibimbing secara bertahap untuk mengatasi ketidakmerataan kemampuan kerja, menguasai sistem administrasi digital baru, dan meminimalisir kesalahan teknis operasional. Penelitian ini berupaya memahami secara mendalam mengenai implementasi keempat tahapan OJT

Dessler tersebut dilaksanakan oleh Kepala MTs di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Muhammadiyah Harau.

Berdasarkan fokus masalah, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu: Tahap pelaksanaan metode pelatihan *on the job training* pengembangan sumber daya tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Muhammadiyah Harau?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan tahap pelaksanaan metode pelatihan *on the job training* (OJT) pengembangan sumber daya tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Muhammadiyah Harau.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya tenaga kependidikan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji tentang metode pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan berbasis pesantren.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pondok Pesantren

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan dalam meningkatkan metode pengembangan sumber daya

tenaga kependidikan agar lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan lembaga.

b. Bagi Tenaga Kependidikan

Penelitian ini dapat memberikan pemahaman tentang pentingnya pengembangan kompetensi, sehingga dapat meningkatkan kinerja, keterampilan, serta profesionalitas dalam menjalankan tugas.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengalaman dalam mengkaji pengembangan sumber daya tenaga kependidikan, khususnya di lingkungan pesantren.

d. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat menjadi sumber informasi dan referensi mengenai metode pengembangan sumber daya tenaga kependidikan di lembaga pendidikan Islam.

UIN IMAM BONJOL
PADANG