



**EFEKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM PENINGKATAN MUTU SEKOLAH DI MTs PAB 2
SAMPALI**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan
Memenuhi Syarat Untuk Mendapatkan
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Dalam Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan**

OLEH

SEHAT HARAHAHAP

37153090

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUMATERA UTARA

MEDAN

2019



**EFEKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM PENINGKATAN MUTU SEKOLAH DI MTs PAB 2
SAMPALI**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Syarat Mengikuti Sidang Munaqosah
Program Strata I (S1) Manajemen Pendidikan Islam Ilmu Tarbiyah Dan
Keguruan
Oleh :*

SEHAT HARAHAHAP

37.15.3.090

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Abdillah, M.Pd

S.Sos, M.Si

NIP:19680805 199703 1 002

199903 1 003

Syarbaini Saleh,

NIP:19720219

Ketua Prodi

Dr. Abdillah, M.Pd

NIP:19680805 199703 1 002

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

Medan , November 2019

Nomor : Istimewa

Lampiran : -

Perihal : Skripsi

An. Sehat Harahap

Kepada Yth :

Bapak Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN SU Medan

Di-

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, menganalisa, dan memberi saran-saran perbaikan seperlunya terhadap skripsi mahasiswa:

Nama : Sehat Harahap

NIM : 37.15.3.090

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu di MTs PAB 2 Sampali

Maka kami berpendapat bahwa skripsi ini sudah dapat diterima untuk dimunaqosyahkan dalam sidang munaqosyah Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Sumatera Utara Medan. Demikian kami sampaikan, atas perhatian saudara diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Abdillah, M.Pd

NIP:19680805 199703 1 002

Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si

NIP:19720219 199903 1 003

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Sehat Harahap

Nim : 37.15.3.090

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam
Peningkatan Mutu di MTs PAB Sampali

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dari ringkasan-ringkasan yang telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari saya terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan/plagiasi, maka gelar dan ijazah yang diberikan batal saya terima.

Medan, 1 November

2019

Yang Membuat

Pernyataan

Sehat Harahap

Nim: 37.15.3.09



ABSTRAK

Nama : Sehat Harahap
NIM : 37.15.3.090
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Pembimbing I : Dr. Addillah, M.Pd
Pembimbing II : Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si
Judul : Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu di MTs PAB 2 Sampali

Skripsi ini berjudul Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu di MTs PAB 2 Sampali, dengan bertujuan untuk mengetahui: (1) Manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah, (2) Tingkat efektivitas pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah, (3) Faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali.

Lokasi penelitian di MTs PAB 2 Sampali. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Semua data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan data yang terdiri atas tahapan reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) perencanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali dilakukan dengan langkah-langkah manajemen dengan cara mengalisis kebutuhan dan tujuan yang akan dicapai dengan langkah-langkah yang tepat sesuai teori manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan, dalam ini pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang ada dapat meningkatkan mutu sekolah, 2) Bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali sudah cukup efektif, hal ini dapat dilihat dari hasil yang telah dicapai sesuai dengan perencanaan dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, 3) Faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali yaitu keuangan sekolah yang terbatas, dalam hal ini kepala madrasah cermat dalam melakukan analisis terhadap faktor penghambat dan pendukung guna meminimalisir hambatan dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali.

Kata Kunci: Manajemen sumber daya manusia, efektivitas, Mutu pendidikan

Pembimbing I

Dr. Abdillah, M.Pd
NIP:19680805 199703 1 002

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **“Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu di MTs PAB 2 Sampali.”**

Serta shalawat kepada Nabi Muhammad SAW, karena dengan perjuangan beliau yang telah membawa nikmat iman dan islam sehingga kita masih dapat merasakan nikmat yang begitu besar, semoga nantinya kita dapat mendapat syafa'at di hari akhir nanti, Amin ya Rabbal 'Alamin.

Selanjutnya penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang memberikan bantuan moril maupun materi, petunjuk, arahan, dan nasehat yang sangat besar sekali manfaatnya terhadap penyelesaian skripsi ini, terutama pada:

1. Pimpinan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Bapak Prof. Dr. Saidurrahman, S.Ag selaku rektor UIN Sumatera Utara.
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Bapak Dr. Amiriddin Siahhan, M.Pd
3. Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. Abdillah, M.Pd.
4. Terkhusus kepada Bapak Dr. Abdillah, M.Pd selaku dosen pembimbing I, dan Bapak Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si selaku dosen pembimbing II, yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama

penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir skripsi ini dapat terselesaikan.

5. Terimakasih juga kepada Ibu Dra. Hj Sainah, selaku Kepala Madrasah MTs PAB 2 Sampali, beserta guru, staff dan jajaran yang telah memberikan izin dan bersedia berkontribusi kepada penulis dalam proses penelitian.
6. Teristimewa kepada kedua orang tua penulis, Ayahanda tercinta Romadhon Harahap dan Ibunda tercinta Nasro Siregar, yang telah memberikan do'a, materi, dan motivasi yang tiada henti secara penuh kepada penulis sehingga penulis semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Terimakasih juga kepada keluarga besar saya, abangda Ardin Suryadin Harahap, S.Pd, adinda Pancarian Harahap, Nur Jelita Harahap, dan Hera Wati Juni Harahap, berkat bantuan morildan materil serta semangat dan motivasi sehingga penulis tetap semangat menyelesaikan skripsi ini.
8. Terima kasih juga kepada sahabat seperjuangan Suryadi Panjaitan, Amirul Jaya Siregar, Mukthi Halwi, Sahmusdar, Hendrik Ismail, Syaiful Azhari, seluruh keluarga besar MPI-4 Stambuk 2015 yang telah memberikan motivasi dan semangat kepada penulis.
9. Ucapan terimakasih kepada kepada pengurus HMI Komisariat Tarbiyah UIN-SU medan Periode 2017-2018, terkhusus kepada ketua Umum Kakanda Dicky Sukma Salam Simatupang, kakanda Rohman Dupang Harahap, Ulfa Dahliyani Ritonga, Suyadi Panjaitan, Fahri

Husaini Hasibuan, Amirul Jaya Siregar, Mashabi M Noor Ritonga, dan seluruh jajaran senior alumni yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis.

10. Terima kasih kepada sahabat Burhanuddin Siregar, dan sahabat kariblainnya atas semangat dan motivasinya kepada penulis.

Penulis telah berupaya semaksimal mungkin dalam menyelesaikan skripsi ini, namun masih banyak kelemahan dan kekurangan dari segi isi maupun dari tata bahasa serta penulisan yang salah. Untuk itu penulis mengharapkan masukan, kritik dan saran dari pembaca demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap skripsi ini dapat memunculkan terobosan baru dalam dunia pendidikan dan dapat bermanfaat bagi semua pihak. Semoga dengan skripsi ini dapat memberikan kontribusi dalam ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen pendidikan islam dilembaga pendidikan islam maupun umum serta bermanfaat bagi pembaca pada umumnya.

Medan, November 2019

Penulis

Sehat Harahap

NIM. 37.15.3.090

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan dan Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN TEORI	12
A. Pengertian Efektivitas	12
B. Implementasi Manajemen.....	14
C. Manajemen Sumber Daya Manusia	15
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2. Pembinaan Sumber Daya Manusia	22
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	24
4. Kepemimpinan Dalam MSDM	25
D. Konsep Dasar Manajemen Mutu	26
1. Pengertian Mutu Pendidikan.....	26
2. Hakikat Manajemen Mutu Dalam Pendidikan.....	31

3. Komponen Manajemen Peningkatan Mutu.....	38
4. Penerapan Manajemen Mutu Dalam Pendidikan.....	42
5. Teknik Peningkatan Mutu.....	50
6. Strategi Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu	52
7. Upaya-Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan	54
E. Penelitian Relevan.....	57
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	59
A. Pendekatan Metode yang Digunakan.....	59
B. Subjek Penelitian	60
C. Prosedur Pengumpulan Data.....	60
D. Analisis Data	62
E. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data.....	63
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	64
A. Tujuan Umum Penelitian	64
B. Temuan Khusus Penelitian	73
C. Pembahasan Hasil Penelitian	83
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	89
A. Kesimpulan	89
B. Implikasi	90
C. Saran	91
DAFTAR PUSTAKA	93

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 (Data guru).....	65
Tabel 1.2 (Data Siswa).....	71
Tabel 1.3 (Penggunaan Tanah).....	71

BAB I

PENDAHULUAAAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam pembangunan nasional, pendidikan merupakan sebuah proses pencerdasan kehidupan bangsa yang sekaligus menjadi sarana untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya. Keberhasilan pembangunan nasional juga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, baik dari segi pengambil keputusan, penentu kebijakan, pemikir maupun perencana, bahkan sampai kepada pelaksana teknis dan pelaku pengawasan pembangunan.

Dan sarana yang paling strategis dalam melaksanakan pembangunan nasional tersebut adalah melalui pendidikan, yaitu dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Menyadari peran strategis pendidikan tersebut, pemerintah Indonesia senantiasa mendukung ide yang menempatkan sektor pendidikan, sebagai prioritas dalam pembangunan nasional. Untuk itu pemerintah menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Pendidikan nasional yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada

Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

Pendidikan selain merupakan sarana untuk dapat meningkatkan kualitas dan harkat manusia juga sebagai tolok ukur martabat suatu bangsa. Tolok ukur kualitas suatu bangsa ini, dapat dilihat dari sejauh mana keberhasilan pelaksanaan pendidikan itu berlangsung dalam sebuah negara. Semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat di suatu bangsa, maka semakin tinggi pula kualitas masyarakat bangsanya.

Namun realita sistem pendidikan Indonesia belumlah menunjukkan kualitas dan keberhasilan yang diharapkan. Pendidikan nasional belum bisa menciptakan SDM yang unggul, baik dari sisi intelektualitas, moralitas, spritualitas, profesionalitas dan kemampuan daya saing atau kompetisi bangsa. Dan dalam kenyataannya pendidikan di Indonesia sulit mengalami kemajuan yang berarti, bahkan dalam skala global kualitas kita jauh dari negara-negara tetangga.

Di zaman yang berkembang sekarang ini, pendidikan memegang peranan sentral terhadap kemajuan bangsa Indonesia, karena disinilah letak di cetaknya para generasi penerus bangsa yang akan memajukan perekonomian dan kondisi agar bangsa Indonesia menjadi lebih baik. Dan hal ini didukung dengan fungsi dan tujuan dari pendidikan nasional, sebagaimana yang telah tercantum di dalam UU No. 20 Tahun 2003 pasal 3 bahwa pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk

¹ Sebagaimana tercantum dalam dalam UU SISDIKNAS NO. 20 Th. 2003 Bab II Pasal 2 & 3

berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²

Sumber daya manusia (*human resources*) adalah salah satu hal yang terpenting dalam suatu organisasi, karena organisasi maju tidaknya semua tergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Sumber daya manusia (*human resources*) dapat diklasifikasikan menjadi dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia (populasi penduduk) yang sangat penting kontribusinya. Sedangkan aspek kualitas menyangkut mutu dari sumber daya manusia yang berkaitan dengan kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan-keterampilan lainnya. Akan tetapi antara kuantitas dan kualitas harus berjalan seimbang agar tercapai tujuan yang diinginkan

Pengembangan sumber daya manusia yang dimaksud dari uraian di atas, secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan. Proses peningkatan ini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal.³

Kemudian untuk mewujudkan semua tujuan pendidikan ini dibutuhkan adanya suatu manajemen khusus untuk itu, yang disebut sebagai manajemen

² Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

³ Muhammad Munir dan Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 188

pendidikan. Karena manajemen pendidikan merupakan upaya untuk mencapai tujuan pendidikan, yaitu mendidik peserta didik agar dewasa dan cerdas yang mana harus bisa mencapai tujuan, sedangkan efisien berarti upaya pengelolaan itu harus menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki, baik pendidik, peserta didik, tujuan kurikulum, proses pembelajaran dan lain-lain.⁴ Sehingga berhasil atau tidaknya suatu lembaga pendidikan ditentukan dari bagaimana lembaga pendidikan tersebut dalam mengelola manajemen yang baik secara efektif dan efisien.

Keterpurukan mutu pendidikan di Indonesia juga dinyatakan oleh United Nation Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO). Badan PBB yang mengurus bidang pendidikan. Menurut Badan PBB itu, peringkat Indonesia dalam bidang pendidikan pada tahun 2007 adalah 62 di antara 130 negara di dunia. Education Development Index (EDI), Indonesia adalah 0.935 di bawah Malaysia (0.945) dan Brunei Darussalam (0.965). Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia juga tercermin dari daya saing di tingkat internasional. Daya saing Indonesia menurut World Economic Forum, 2007/2008, berada di level 54 dari 131 negara. Jauh di bawah peringkat daya saing sesama negara ASEAN seperti Malaysia yang berada di urutan ke-21 dan Singapura pada urutan ke-7.

Berbagai nada prihatin akan rendahnya kualitas pendidikan nasional menyadarkan pemerintah dengan melakukan perubahan kebijakan politik dalam ranah sistem pendidikan nasional dimana semangat otonomi sebagai perubahan yang menonjol. Bermula dengan dilahirkannya Undang Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang Undang No. 25 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang juga melahirkan konsekuensi otonomi dalam

⁴ Kisbiyanto, *Manajemen Pendidikan, Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Idea Press, 2011), hlm. 2

dunia pendidikan. Sistem pendidikan nasional yang sebelumnya diatur secara terpusat diubah dengan pendekatan desentralisasi. Kewenangan manajemen pendidikan dialihkan dari pusat ke daerah dengan sekolah sebagai ujung tombaknya.⁵

Sebagai langkah lebih lanjut kebijakan tersebut, pemerintah dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional mengkampanyekan "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan" pada tanggal 2 Mei 2002 yang dilanjutkan dengan ditetapkannya Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003.⁶

Kebijakan pemerintah dalam peningkatan penyelenggaraan pendidikan nasional bisa kita lihat lebih nyata sebagaimana telah disebutkan di atas yaitu dengan disyahnnya Undang Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, kemudian diikuti dengan Undang Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. UU dan PP tersebut menunjukkan adanya tuntutan adanya peningkatan kemampuan (baca: kompetensi) tenaga pendidik atau guru.⁷ Hal ini lebih diperjelas oleh UU No. 14 Tahun 2005 pasal 8-10, yang mensyaratkan dimilikinya kompetensi bagi guru.⁸ Oleh karena itu merupakan suatu keharusan bagi guru untuk meningkatkan kompetensinya sesuai standar-standar yang telah ditetapkan oleh Pemerintah.

⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 4-5

⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm.31-32

⁷ UU RI No.20 Tahun 2005 tentang *SISTEM Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Umbara, 2006), hlm. 92-93

⁸ Lihat UU No. 14 tentang Guru dan Dosen dan PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 28.

Kualitas sumber daya manusia yang diperlukan pada era yang serba modern seperti sekarang ini tentunya tidak akan lahir dalam waktu sekejap tetapi merupakan proses yang didalamnya diperlukan program pendidikan yang diarahkan pada persiapan dan pengembangan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial yang sangat cepat tersebut. Dengan istilah lain bahwa SDM yang berkualitas itu mutlak memerlukan manajemen yang baik agar terarah sesuai dengan tujuannya. Untuk itu diperlukan peran SDM yang kompeten yaitu SDM yang memiliki pengetahuan (*knowledge-based worker*) dan memiliki keterampilan (*multiskilling worker*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Perubahan-perubahan tersebut menuntut SDM untuk memulai pekerjaan secara berbeda dengan menerapkan peraturan-peraturan baru sehingga dapat memprediksi kondisi yang berkejolak. SDM dituntut untuk mengelola karir mereka sendiri karena perubahan dan kemampuan adaptasi merupakan hal penting yang dikendalikan oleh individu dan bukan dikendalikan oleh organisasi.⁹

Fenomena seperti ini, memunculkan tantangan baru dan kesempatan bagi organisasi untuk dapat memahami dan membuat konsep pengelolaan organisasi yang efektif melalui pengelolaan atau Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Di saat perubahan lingkungan dunia kerja dan usaha yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografi, jenis usaha, lingkungan hidup serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat

⁹ Lina Anatan dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 123

dengan lingkungan yang turbulens (tidak menentu) dengan bersikap proaktif.¹⁰ Artinya Manajemen SDM harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya.

Manajemen SDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan SDM. Merubah sistem kerja yang responsive menjadi proaktif, dan struktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis.¹¹

Sejalan dengan itu, bagi dunia pendidikan dukungan Manajemen SDM yang kuat dan komitmen pemimpin (kepala sekolah) merupakan hal yang mutlak untuk keberhasilan organisasi secara menyeluruh serta pengembangan dan usaha meraih keunggulan kompetitif dan peningkatan mutu pendidikan.

Sebagai *agen of change* perubahan sosial, sesungguhnya pendidikan dalam atmosfir modernisasi dan globalisasi dewasa ini dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis proaktif.¹² Pendidikan diharapkan mampu membawa perubahan dan kontribusi yang berarti bagi perbaikan posisi umat , baik pada dataran sumber daya umat secara intelektual, moral, spiritual maupun pada dataran yang bersifat praktis dalam bentuk solusi-solusi bagi problematika umat. Dan bagi sekolah yang dikelola dengan manajemen yang profesional akan tumbuh

¹⁰ Ibid., hlm. 124

¹¹ Eka Nuraini Rachmawati, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), hlm. 6

¹² Moh. Shofan, *Pendidikan Berparadigma Profetik*, (Yogyakarta: IRCISoD, 2004), hlm.

sehat dan kuat, sehingga dapat terus berimprovisasi, mengembangkan program program yang credible (terpercaya) dan marketable (layak jual). Pada gilirannya menjadi program-program unggulan masyarakat. Sebaliknya, sekolah yang tidak dikelola dengan professional sehingga tidak mampu memenuhi tuntutan dan harapan stakeholder maka berangsur-angsur akan ditinggalkan masyarakat.

Untuk mengatasi berbagai persoalan di atas, selain persoalan tentang peranan dan aktivitas manajemen, tampaknya lembaga pendidikan tidak cukup hanya dengan melakukan berbagai langkah dan aktivitas manajerial semata, tapi lebih dari itu aktivitas manajerial pun dituntut harus bisa mewujudkan tujuan yang berorientasi pada peningkatan mutu lembaga, seperti salah satunya adalah bagaimana manajemen sekolah berupaya untuk meningkatkan kepuasan kehidupan kerja personel.¹³ Hal ini penting, mengingat tidak sedikit lembaga-lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan yang hanya memikirkan bagaimana memproduksi output pendidikan yang baik, tapi kurang memperhatikan tentang bagaimana memberikan kepuasan kerja kepada para personel - yang menjadi “motor penggerak” pendidikan di sekolah- dalam kehidupan kerjanya.

Sesungguhnya apa yang dinyatakan di atas adalah bahwa pekerjaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja tertentu yang sering kali tidak memadai atau kurang disukai. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain

¹³ Eka Nuraini Rachmawati, Op.Cit, hlm. 8

seperti hubungan kerja dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja dan aturan aturan.

Dari keseluruhan gambaran tentang kondisi lembaga pendidikan di atas, menjadi realitas obyektif yang terjadi hampir di seluruh sekolah di Indonesia, baik sekolah negeri maupun swasta. Meskipun sekolah negeri sedikit lebih diuntungkan dengan kecukupan sarana dan fasilitas, namun secara umum mereka pun masih dihadapkan pada problem-problem yang cukup kompleks khususnya berkaitan dengan kemandirian lembaga untuk mengembangkan visi kelembagaan. Sehingga daya saing sekolah negeri pun belum cukup mampu berbicara banyak dalam konteks peningkatan mutu serta ketatnya persaingan dunia pendidikan.

A.Malik Fadjar berpendapat, bahwa pengembangan pendidikan bukanlah pekerjaan sederhana karena memerlukan perencanaan secara terpadu dan menyeluruh serta juga perlu didukung suatu riset dan evaluasi sebagai *empirical inquiry* yang dapat dijadikan landasan pengembangan secara bijak.¹⁴

Dari keseluruhan latar belakang di atas, penelitian ini disusun untuk kemudian mengkaji dan menemukan lebih mendalam terkait dengan “EFEKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI MTs PAB 2 SAMPALI”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah utama yang hendak dikaji dalam penelitian ini terkait dengan efektifitas manajemen sumber daya manusia

¹⁴ A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: Mizan, 1998), hlm. 10-11

dalam peningkatan mutu sekolah di MTs PAB 2 Sampali. Adapun rumusan masalah yang akan dibahas dalam kajian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen sumber daya manusia untuk peningkatan mutu yang dilaksanakan di MTs PAB 2 Sampali ?
2. Bagaimana efektifitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali ?
3. Apa faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam peningkatan mutu sekolah MTs PAB 2 Sampali ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan tentang manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu yang dilaksanakan di MTs PAB 2 Sampali.
2. Mendeskripsikan efektifitas sumber daya manusia manusia dalam peningkatan mutu di sekolah MTs PAB 2 Sampali.
3. Mendeskripsikan tentang faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di Sekolah MTs PAB 2 Sampali.

D. Kegunaan dan Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Diharapkan penelitian ini dapat menyumbang terhadap perkembangan ilmu manajemen pendidikan

- b. Hasil penelitian ini dapat menambah kepustakaan tentang pengelolaan sumber daya manusia dalam dunia pendidikan umum dan pendidikan islam, dapat menjadi perbandingan dengan yang lain
2. Manfaat praktis
- a. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan sumbangsih kepada madrasah sebagai bahan referensi agar lebih efektif dalam menegelola sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu sekolah agar dapat bersaing dengan baik.
 - b. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, sekolah dapat lebih meningkatkan kreativitas dan keterampilan dalam bidang manajerial khususnya dibidang pengelolaan sumber daya manusia sekolahnya.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengertian Efektivitas

Kata efektif biasanya digunakan dalam kaitannya dengan manajemen dan pendidikan, misalnya keefektifan pengelolaan, keefektifan organisasi dan kepemimpinan dan keefektifan program. Dan secara umum keefektifan dihubungkan dengan sasaran yang telah ditentukan atau perbandingan antara hasil nyata dan hasil idealnya.¹⁵

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, efektif berarti ada efeknya (manfaatnya, pengaruhnya, kesannya) manjur atau mujarab, dapat membawa hasil, sehingga dengan demikian efektivitas adalah keefektifan yang berdaya guna, adanya kesesuaian program yang ditentukan sebelumnya dalam suatu proses kegiatan institusional antara aktivitas kegiatan dan tujuan yang akan dicapai dan dilakukan oleh orang yang melaksanakan tugas sesuai dengan sasaran yang dituju.¹⁶ Dan dalam tulisan ini, efektivitas diartikan berdaya guna, maksudnya sesuatu dikatakan berdaya guna manakala ada kesesuaian program yang ditentukan dengan kegiatan dan tujuan yang akan dicapai.

Hal tersebut diakui oleh Chung dan Maginson yang dikutip oleh E.Mulyasa, "*effectiveness means different to different people*".¹⁷ Meski demikian, efektivitas selama ini dipahami oleh sebagian ahli adalah sejauh mana suatu

¹⁵ Cowen, *Efektivness and Efficiency in Higher Education*, (San Francisco : Jossey Bass Publisher, 1983), hlm. 47

¹⁶ Tim Penyusun Kamus Pusat pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balaik Pustaka, 1988), hlm. 219

¹⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 82

organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mengejar tujuan operasional.¹⁸

Kata efektif biasanya digunakan dalam kaitannya dengan manajemen dan pendidikan, misalnya keefektifan pengelolaan, keefektifan organisasi dan kepemimpinan serta keefektifan program. Dan secara umum keefektifan dihubungkan dengan sasaran yang telah ditentukan atau perbandingan antara hasil nyata dengan hasil ideal.¹⁹ Sehingga dapat dikatakan, bahwa efektivitas adalah derajat atau tingkat pencapaian tujuan, apakah pelaksanaan suatu organisasi telah berhasil mencapai sasaran atau tujuan, atau dengan kata lain, apakah suatu organisasi itu produktif dengan “mengerjakan sesuatu yang benar”.

Dari pengertian-pengertian efektifitas tersebut dapat disimpulkan bahwa efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu.

B. Implementasi Manajemen

Yang dimaksud dengan implementasi adalah pelaksanaan atau penerapan.²⁰ Sehingga jika digabungkan dengan kata “manajemen”, maka berarti “pelaksanaan atau penerapan manajemen”. Sedangkan kata “manajemen” sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu, menurut Luther Gulick, karena manajemen dipandang sebagai suatu tugas, kemudian sebagai

¹⁸K.N. Wexley and G.P. Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, (New York : Harper Collins Publishers Inc., 1991), hlm. 120

¹⁹J. Cowen, *Effectiveness and Efficiency In Higher Education*, (San Francisco : Jossey Bass Publisher, 1993), hlm. 47

²⁰ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Ed 2, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta : Balai Pustaka, 1994), hlm. 374

profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional itu dituntut kode etik tertentu.²¹

Dalam Ensiklopedi Ekonomi Bisnis dan Manajemen, “manajemen” diartikan sebagai proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara efisien dan efektif.²² Sedangkan Stonner menjelaskan, “Management is a process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals”²³ (Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi).

Walaupun para ahli masih berbeda pendapat tentang definisi manajemen akan tetapi ada hal-hal yang bisa kita fahami dari beberapa definisi manajemen di atas, bahwa manajemen merupakan suatu ketrampilan tertentu untuk menjalankan segala sumber yang ada dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi tersebut. Dengan kata lain bahwa manajemen merupakan keterampilan untuk mencapai hasil guna dari tujuan yang telah ditentukan dengan menggerakkan segala komponen organisasi yang ada. Oleh karena itu implementasi manajemen dapat diartikan sebagai penerapan proses perencanaan, pengorganisasian,

²¹ Maryono, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Di Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta*, Tesis, (Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta, 2003), hlm. 3

²² Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : Ardadizya Jaya, 2000), hlm. 4

²³ James A.F. Stoner, *Management*, (England : Prentice Hall Inc., 1978), hlm. 7

penggerakan dan pengendalian segala sumber yang ada untuk tercapainya tujuan organisasi.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang memiliki kedudukan istimewa dibandingkan dengan sumber-sumber yang lain. Sumber daya manusia mampu bertahan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi serta kemampuan untuk memperoleh dan menggerakkan sumber daya -sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perubahan. Dengan demikian unsur sumber daya manusia merupakan satu-satunya unsur dalam organisasi yang memiliki dinamika untuk berkembang ketika memperoleh ilmu dan pengembangan dari lingkungannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan rangkaian dari beberapa perkataan yang mengandung satu kesatuan pengertian. Rangkaian perkataan itu dapat dipisah menjadi dua kelompok yang terdiri dari perkataan “Manajemen” dan “Sumber Daya Manusia (SDM)”. Dan untuk memahaminya, penulis akan menguraikan berdasarkan duakelompok perkataan tersebut. Berikut ini akan dikemukakan berbagai definisi yang diberikan oleh para ahli, di antaranya adalah :

1) George R. Terry, dalam bukunya Malayu S.P. Hasibuan memberikan definisi manajemen sebagai berikut : “Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”. (Manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan,

pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan tenaga manusia dan sumber daya lainnya).²⁴

2) H. Koontz & O'Donnel, dalam bukunya Soewarno, mengemukakan definisi manajemen sebagai berikut : "Management involves getting things done through and with people".(Manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang lain).²⁵

3) Ir. Tom Degeenars, expert PBB yang diperbantukan pada Lembaga Administrasi Negara (LAN), tahun 1978-1979, memberikandefinisi sebagai berikut : "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".(Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses yang berhubungan dengan bimbingan kegiatan kelompok dan berdasarkan atas tujuan yang jelas yang harus dicapai dengan menggunakan sumber-sumber tenaga manusia dan bukan tenaga manusia).²⁶

4) Robert Kreitner dari Arijona State University, menyatakan bahwa manajemen ialah 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 yang terbatas.²⁷

5) 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.²⁸

²⁴Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2001), hlm. 2

²⁵Soewano Handayaniingrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta : CV. Haji Mas Agung, 1990), Cet. Ke-10, hlm. 19

²⁶LAN RI, *System Analysis and Quantitive Techniques*, (Jakarta : IBRD/UN Project, INS/77/XO 1978), Volume I, hlm. 4

²⁷Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*, (Yogyakarta : Al-Amin Press, 1996), hlm. 35

²⁸AM. Kadarman dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1997), hlm. 9

Berdasarkan paparan dari beberapa pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa :

- a. Manajemen merupakan suatu proses, dalam arti bahwa aktivitas dalam manajemen meliputi beberapa tahap kegiatan secara berantai yang dilaksanakan terus-menerus dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Di dalam manajemen dikenal adanya beberapa fungsi dasar, danyang paling sederhana terdiri dari empat macam fungsi, yaitu : Perencanaan (planning), Pengorganisasian (organizing), Penggerakkan (actuating) dan Pengawasan (controlling). Dikatakan sederhana, oleh karena beberapa sarjana merumuskan beberapa fungsi manajemen sesuai dengan latar belakang, pandangan ataupun orientasinya masing-masing yang pada prinsipnyadapat diringkas menjadi empat macam fungsi tersebut diatas.Dalam penerapannya, fungsi-fungsi manajemen tersebut dilaksanakan secara bertahap, yang diawali dari penyusunan rencana, pengorganisasian orang-orang ke dalam kelompokkelompok kerja (penggerakkan) serta dibarengi dengan pengawasan.
- c. Manajemen merupakan upaya untuk memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia, sehingga dapat digunakannya sumber daya seminimal mungkin dapat dicapai hasil seoptimal mungkin.

Kemudian, untuk pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) secara sederhana adalah personalia atau pegawai atau juga karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi.³⁴Pengertian yang sederhana itu cenderung berdampak pada pengelolaan SDM di lingkungan organisasi yang harus serasi dan dapat

memenuhi hakikat, harkat dan martabat serta kebutuhan yang bersifat universal dari makhluk yang berpredikat manusia tersebut.

Dari segi hakikat, manusia pada dasarnya merupakan makhluk individualitas, sosialitas dan moralitas. Hakikat individualitas pada dasarnya berarti setiap manusia adalah makhluk individual yang memiliki identitas diri sebagai pribadi, dengan kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Kemudian hakikat sosialitas, pada dasarnya setiap individu tidak mungkin hidup sendiri dan menyendiri. Manusia adalah makhluk yang saling membutuhkan, yang hanya mungkin mewujudkan kehidupannya dengan saling menghormati, saling berkomunikasi, saling membantu, dan saling menolong, sehingga terwujud kehidupan bersama dalam kebersamaan di dalam kelompok yang disebut masyarakat. Sedangkan hakikat moralitas manusia adalah bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk yang hidup di dalam dan dengan nilai-nilai/norma-norma yang memungkinkannya untuk mewujudkan hakikat individualitas dan sosialitas secara tertib, tentram dan damai.

Sejalan dengan uraian di atas, di lingkungan organisasi, setiap pegawai/karyawan sebagai manusia selalu menginginkan perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Di antaranya adalah di lindungi hak asasinya, diperlakukan sebagai subyek yang dihormati dan dipartisipasikan dalam kegiatan organisasi, bukan sebagai obyek yang diperlakukan semena-mena, mendapat perlakuan yang adil dalam setiap kesempatan berprestasi atau merealisasikan/ mengaktualisasikan diri dan lain-lain.

Pada giliran berikutnya SDM di lingkungan organisasi harus dipahami dan diperlakukan juga sebagai manusia yang memiliki kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan itu bersifat universal dalam arti terdapat pada semua manusia, yang melekat pada penciptaannya. Terpenuhi atau tidak kebutuhannya sebagai manusia sangat berpengaruh pada perilaku SDM dalam bekerja. Dan usaha untuk memenuhi kebutuhan SDM tersebut di lingkungan sebuah organisasi merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.²⁹

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

- 1) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses mendayagunakan bantuan orang lain secara manusiawi, agar memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kemampuan mendayagunakan dan memperlakukan orang lain secara manusiawi, agar terintegrasi dengan sumber daya lainnya, dalam mewujudkan organisasi yang sehat atau baik dan mampu mengembangkan eksistensinya itu sesuai kondisi lingkungan yang terus berubah.
- 3) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah usaha mewujudkan organisasi yang eksistensinya dibutuhkan oleh masyarakat, melalui perencanaan dan tindakan pemberian pelayanan umum serta pelaksanaan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat, yang berfokus pada

²⁹ Ibid., hlm. 274-277

peningkatan kemampuan kerja pelaksanaanya secara berkelanjutan berdasarkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi dalam bekerja.

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.³⁰ Senada dengan pendapat tersebut, Soekidjo Notoatmodjo mengatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (rekrutmen), seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Berbeda dengan Gary Dessler yang mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Melakukan analisis jabatan (menetapkan sifat dan pekerjaan masing-masing karyawan)
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut para calon pekerja.
- c. Menyeleksi para calon pekerja
- d. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru
- e. Menata-olah upah upah dan gaji (cara mengkompensasi karyawan)
- f. Menyediakan insentif dan kesejahteraan
- g. Menilai kinerja
- h. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan)
- i. Pelatihan dan mengembangkan
- j. Membangun komitmen karyawan
- k. Dan apa yang hendaknya diketahui seorang manajer
- l. Peluang yang adil dan tindakan afirmatif
- m. Kesehatan dan keselamatan karyawan

³⁰ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2002), hlm. 10

n. Keluhan dan hubungan relasi karyawan.³¹

Dari beberapa pendapat di atas, penulis mencoba menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari :

- Perencanaan sumber daya manusia
- Rekrutmen sumber daya manusia
- Seleksi sumber daya manusia
- Orientasi dan penempatan
- Pelatihan dan pengembangan
- Penilaian kinerja
- Pengelolaan dan perencanaan karier
- Kompensasi

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi dan lembaga, dengan tujuan untuk memberikan kepada organisasi dan lembaga tersebut suatu tujuan kerja yang efektif serta mampu meningkatkan mutu lembaga/ sekolah.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian aktivitas yang terdiri dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, pengendalian dan penggunaan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai keistimewaan dibandingkan manajemen sumber daya lainnya, karena

³¹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), hlm. 108

yang dikelola (dimanage) adalah manusia, sehingga kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas.³²

Secara umum langkah-langkah manajemen sumber daya manusia ditujukan kepada tenaga pendidik (guru) yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini tujuan yang akan dicapai tidak lain adalah terciptanya tenaga pendidik (guru) yang profesional, yang selanjutnya diharapkan akan melahirkan hasil (out put) pendidikan yang berkualitas. Sehingga fungsi-fungsi manajemen dapat membawa peningkatan profesionalitas guru, kemudian bisa melaksanakan perubahan dalam pembelajaran.

2. Pembinaan Sumber Daya Manusia

Pekerjaan pembinaan ini bukanlah merupakan hal yang mudah untuk dilaksanakan. Di dalamnya tercakup perubahan dan perombakan sikap mental seorang karyawan yang sebagian sudah ada dan membudayakan semenjak kecil. dan setelah ia masuk perusahaan, maka diharapkan sikap mental kurang sesuai dengan keinginan perusahaan perlu disesuaikan. Proses pembinaan SDM ini harus dilakukan terus-menerus sehingga menjadi suatu kebiasaan yang mendarah daging bagi karyawan itu di dalam melaksanakan tugas-tugas di perusahaan.

Sikap-sikap mental yang selama ini dianggap kurang mendukung sasaran sudah disinggung juga oleh teori X Douglas McGregor, antara lain:

- 1) Suka bebas dan tidak mau diperintah.
- 2) Kurang suka memikul tanggung jawab.
- 3) Tidak mau bekerja sama.

³² Ibid., hlm. 109

- 4) Suka mementingkan diri sendiri.
- 5) Mau bekerja yang enteng-enteng saja dengan penghasilan besar.
- 6) Terlalu keras kepala, sulit menerima suatu perubahan.³³

Faktor pembinaan yang harus dilakukan terhadap karyawan tersebut pada dasarnya pembinaan SDM akan meliputi faktor-faktor antara lain:

- a) Pembinaan loyalitas
 - b) Pembinaan hubungan kerja
 - c) Pembinaan moral dan semangat kerja
 - d) Pembinaan disiplin kerja
 - e) Pembinaan mental dan spritual
3. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (P3) atau sering juga disebut dengan Penilaian Prestasi Pekerjaan (PPK), merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (*performance appraisal*) seorang karyawan. Ia sering pula dengan kegiatan kilas balik unjuk kerja (*performance review*), atau penilaian karyawan (*employee appraisal*), atau evaluasi karyawan (*employee evaluation*).³⁴

Oleh sebab itu Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan mencakup faktor-faktor antara lain:

- a) Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilai perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.

³³ Saydam Gouzali, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Gunung Agung, 1996), hlm. 2-3

³⁴ *Ibid.*, hlm. 38

- b) Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang karyawan dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk karyawan tersebut.
- c) Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi karyawan mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.³⁵

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Suatu hal yang perlu didudukan dalam penentuan sasaran pengembangan ini adalah bahwa pengembangan tidaklah identik dengan pelatihan. Pengembangan mengandung arti yang amat luas bidang cakupannya, sedang pelatihan hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari kegiatan pengembangan yang kita maksudkan. Memang sebagian para ahli sering terperangkap dalam istilah yang menyamakan seolah-olah pengembangan sama dengan pelatihan. Padahal pelatihan bukanlah merupakan satu-satunya alat untuk pengembangan SDM dalam suatu perusahaan. Pengembangan (*development*) SDM mempunyai dimensi luas yang bertujuan untuk meningkatkan potensi yang dimiliki oleh SDM, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme dalam perusahaan.

Oleh karena demikian pengembangan SDM tersebut adalah antara lain:

- a) Pengembangan SDM melalui pelatihan.
- b) Pengembangan SDM melalui *Built in Training* (BIT).
- c) Pengembangan SDM melalui penugasan.

³⁵ *Ibid.*, hlm. 39

- d) Pengembangan SDM melalui mutasi dan promosi.
- e) Pengembangan SDM melalui pengembangan karir.
- f) Pengembangan SDM melalui GKM (Gugus Kendali Mutu) atau PTM (Pengendalian Mutu Terpadu).
- g) Pengembangan SDM melalui pengawasan dan pengendalian (WASKAT).³⁶

4. Kepemimpinan Dalam MSDM

Membahas tentang kepemimpinan adalah hal yang sudah sering dibahas dalam suatu ilmu manajemen, maka dari itu penulis tidak membahas lagi tentang teori-teori kepemimpinan, akan tetapi penulis akan langsung membahas tentang kepemimpinan dalam MSDM saja.

Kedudukan kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan amat penting, dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan itu. Berhasil atau gagalnya suatu organisasi atau perusahaan dalam mengemban misinya untuk mencapai tunuan, sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimainkan oleh orang yang disertai tugas-tugas kepemimpinan dalam organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan orang yang melaksanakan atau disertai tugas-tugas kepemimpinan itu biasanya disebut pemimpin (*leader*) atau manajer. Dengan demikian tuags-tugas kepemimpinan inidapat berlaku atau ditemui di mana saja dan situasi apa saja, yang tidak tergantung pada struktur atau pengangkatan secara

³⁶ *Ibid.*, hlm. 67

resmi. Ia dapat ditemui baik dalam organisasi yang sudah teratur rapi, maupun dalam situasi darurat dalam keadaan tidak normal.³⁷

Maka adapun tugas-tugas seorang pemimpin dalam MSDM cukup banyak:

- a) Sebagai konselor
- b) Sebagai instruktur
- c) Memimpin rapat
- d) Mengambil keputusan
- e) Mendelegasikan wewenang³⁸

D. Konsep Dasar Manajemen Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu merupakan topik yang hangat di dunia bisnis dan akademik. Namun demikian, istilah tersebut memerlukan tanggapan secara hati-hati dan perlu mendapat penafsiran secara cermat. Faktor utama yang menentukan kinerja suatu organisasi/lembaga adalah mutu barang dan jasa yang dihasilkan. Produk dan jasa yang bermutu adalah produk dan jasa yang sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen/pelanggannya. Oleh karena itu, organisasi/lembaga perlu mengenal pelanggan/konsumen dan mengetahui kebutuhan pelanggan/konsumen tersebut. Ada banyak sekali pengertian mutu (quality), yang sebenarnya pengertian tersebut masih mengalami kontradiksi. Di satu sisi bisa diartikan sebagai sebuah konsep yang absolut dan di sisi lain juga bisa diartikan sebagai sebuah konsep yang relatif.

Dalam konsep absolut, sesuatu disebut bermutu bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, sesuatu tersebut sudah tidak ada lagi yang

³⁷ *Ibid.*, hlm. 213

³⁸ *Ibid.*, hlm. 233

melebihinya. Dalam konsep ini mutu mirip dengan suatu kebaikan, kecantikan, kepercayaan yang ideal tanpa ada kompromi. Mutu dalam makna absolut adalah yang terbaik, tercantik, terpercaya.

Sedangkan dalam konsep relatif, mutu bukan merupakan atribut dari produk atau jasa. Sesuatu dianggap bermutu jika barang atau jasa memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu, mutu bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai alat ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan. Mutu barang atau jasa dalam konsep relatif ini tidak harus mahal, eksklusif atau spesial karena barang bermutu bisa biasabiasa saja, bersifat umum, dikenal banyak orang tetapi bisa berkonotasi cantik atau indah walaupun tidak penting sekali.³⁹

Dalam konsep relatif produk atau jasa yang bermutu adalah sesuai dengan tujuannya (*fit for the purpose*). Definisi mutu dalam konsep relatif memiliki dua aspek, yaitu dilihat dari sudut pandang produsen/penyelenggara maka mutu adalah mengukur berdasarkan spesifikasi yang ditetapkan, dan dari sudut pandang konsumen/pelanggan maka mutu untuk memenuhi tuntutan konsumen/ pelanggan.

Terdapat banyak pengertian tentang mutu. Dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, mutu adalah suatu nilai atau keadaan.⁴⁰ Sementara pengertian lain tentang mutu dikemukakan oleh para ahli dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Diantaranya Edward Deming, mengatakan bahwa mutu adalah : “a predictive degree of uniformity and dependability at a low cost, suited to the market”. Pendapat lain, seperti yang disampaikan Joseph M. Juran, mutu adalah : “fitness for use, as judged by the user”. Kemudian Philip B. Crosby, mengatakan

³⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (London : Kogan Page Limited, 1993), hlm 22-23

⁴⁰ Kamisa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Surabaya : Kartika, 1997), hlm. 372

“conformance to requirements” dan Armand V. Feigenbaum, mengatakan “full customer satisfaction”.⁴¹

Aktifitas manajerial dalam organisasi dengan pola kerja sama sebagai proses mencapai tujuan juga dijelaskan dalam QS As-Saff ayat 4 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُيُوتٌ مَرْصُومٌ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah Mencintai orang-orang yaang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu susunan bangunan yang kokoh,,,,,*”⁴²

Pada hakikatnya beberapa pengertian mutu tersebut adalah sama dan memiliki elemen-elemen sebagai berikut : *pertama*, meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. *Kedua*, mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. *Ketiga*, merupakan kondisi yang selalu berubah.⁴³ Berdasarkan elemen-elemen tersebut maka mutu dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan.⁴⁴

Dari beberapa pengertian mutu diatas, dapat penulis simpulkan bahwa secara garis besar, mutu adalah keseluruhan ciri atau karakteristik produk atau jasa dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Secara umum dapat dikatakan bahwa mutu produk atau jasa itu akan dapat diwujudkan

⁴¹ Soewarno H, *Total Quality Management*, (Jakarta : Gramedia, 2001), hlm. 5

⁴² Kementerian Agama RI, *Syaamil Al-Qur'an : Miracle The Reference, cet. 1.,* hlm. 1099

⁴³ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta : Andi, 2001), hlm. 3

⁴⁴ Goetsch and Davis S, *Implementing to Total Quality*, (New Jersey : Prentice Hall International. Inc., 1995), hlm. 8

bila orientasi seluruh kegiatan organisasi tersebut berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction). Apabila diutarakan secara rinci, mutu memiliki dua perspektif, yaitu perspektif produsen atau penyelenggara dan perspektif konsumen atau pelanggan, bila kedua hal tersebut disatukan maka akan dapat tercapai kesesuaian antara kedua sisi tersebut yang dikenal sebagai kesesuaian untuk digunakan oleh pelanggan. Dan apabila diperhatikan kembali, kedua perspektif tersebut akan bertemu pada satu kata “fitness for customer use”. Kesesuaian untuk digunakan tersebut merupakan kesesuaian antara konsumen/pelanggan dengan produsen/penyelenggara, sehingga dapat membuat suatu standar yang disepakati bersama dan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan kedua belah pihak.⁴⁵

Selanjutnya, pengukuran mutu untuk produk fisik (barang) selain menekankan pada produk yang dihasilkan, juga perlu diperhatikan mutu pada proses produksi. Bahkan, yang terbaik adalah apabila perhatian pada mutu bukan pada produk akhir, melainkan pada proses produksinya atau produk yang masih ada dalam proses (work in process), sehingga bila diketahui ada cacat atau kesalahan masih dapat diperbaiki. Sedangkan, untuk pengukuran mutu pada jasa - tidak terkecuali jasa pendidikan -sangat sulit sekali dilakukan karena karakteristiknya pada umumnya tidak nampak.⁴⁶

Namun demikian, menurut Garvin, ada beberapa dimensi mutu pada jasa antara lain *communication, credibility, security, knowing the customer, tangibles,*

⁴⁵ Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas; Pendekatan Sisi Kualitatif*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2003), 12-14

⁴⁶ Ibid., hlm. 14

*reliability, responsiveness, competence, access dan courtesy.*⁴⁷ Sedangkan untuk peningkatan mutu jasa seperti jasa pendidikan, menurut Stebbing, ada beberapa langkah yang harus ditempuh untuk dapat meningkatkan mutu jasa yang ditawarkan, yakni mengidentifikasi penentu utama mutu jasa, mengelola harapan pelanggan, mengelola mutu jasa dan mengembangkan budaya mutu.⁴⁸ Dalam konsep relatif, mutu biasanya diukur dari sisi pelanggan baik internal maupun eksternal.

Dan dalam tulisan ini, mutu yang dimaksud oleh penulis adalah mutu implementasi manajemen sumber daya manusia di sekolah yang telah memberikan jasa (pelayanan), dengan fokus pembahasan pada pelanggan internal -guru dan pegawai, pelanggan eksternal primer –para siswa. Selanjutnya, ukuran mutu yang menjadi fokus dalam pembahasan ini pun adalah adanya kepuasan melalui perkembangan kemampuan dari segi fisik dan psikis para pelanggan tersebut. Berkembang secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial dan kesejahteraan hidup lebih layak, sedangkan perkembangan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreativitasnya. Di samping itu, pelanggan-pelanggan tersebut merasa puas bila suasana kerja atau budaya kerja disekolah mendukung.⁴⁹

Keberadaan mutu suatu lembaga pendidikan adalah paduan sifat-sifat layanan yang diberikan yang menyamai atau melebihi harapan serta kepuasan pelanggannya, baik yang tersurat maupun yang tersirat. Jika tujuan mutu adalah

⁴⁷ D.A. Garvin, *Managing Quality*, (New York : Free Press, 1996), hlm. 15

⁴⁸ L. Stebbing, *Quality Management In The Service Sector*, (Singapore : Ellis Horwood, 1992), hlm. 16

⁴⁹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta : Grasindo, 2003), hlm. 71-72

memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, maka hal yang harus diperjelas adalah kebutuhan dan keinginan pelanggan.⁵⁰

Untuk mengupayakan agar layanan yang diberikan itu memberikan kepuasan kepada pelanggannya maka berbagai jenis pelayanan dan pelanggannya masing-masing harus dipilah-pilah. Sebagai mana dijelaskan diatas pelanggan lembaga pendidikan dikategorikan dalam dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Ini berarti lembaga harus memberikan pelayanan kepada pihak-pihak yang ada didalam sistem penyelenggaraan pendidikan itu (pelanggan internal), yaitu guru dan karyawan; dan pihak-pihak yang bukan menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan (pelanggan eksternal), yaitu siswa, Sorangtua, pemerintah, penyandang dana, pemakai lulusan.⁵³ Jadi, lembaga pendidikan bermutu adalah lembaga yang mampu memberikan layanan yang sesuai atau melebihi harapan guru, karyawan, siswa, orangtua, pemerintah , penyandang dana (orangtua, pemerintah), dan pemakai lulusan.⁵¹

2. Hakikat Manajemen Mutu Dalam Pendidikan

Konsep manajemen mutu pendidikan merupakan sebuah konsep yang berasal dari *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* pertama kali diperkenalkan pada tahun 1920-an oleh Edward Deming yang diakui sebagai “Bapak Mutu” karena menerapkan standar kontrol mutu pada pabrik-pabrik perlengkapan perang milik pemerintah Amerika. Deming adalah warga

⁵⁰ Edward Salis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta, IRCiod, 2008), hlm. 67

⁵¹ Ibid., hlm 67

negara Amerika yang meraih P.h.D dalam bidang matematika dan fisika dari Universitas Yale.⁵²

The American Society For Quality Management pertama kali digunakan oleh *U.S Naval Air System Commands* yang mencoba menerjemahkan pendekatan model Jepang untuk peningkatan mutu. Tahun 1950 Asosiasi Insinyur Jepang yang berusaha untuk membangun kembali negaranya yang hancur akibat perang dunia ke II mengundang Edward Deming untuk melatih para Insinyur Jepang dalam bidang manajemen dengan mendirikan perusahaan konsultan yang salah satu kliennya adalah Departemen Luar Negeri Jepang. Edward Deming dengan metode standar kontrol mutunya dianggap berhasil dalam mengangkat ekonomi negara Jepang.

Selain Edward Deming salah satu tokoh manajemen mutu yang juga diakui sebagai “Bapak Mutu” adalah Joseph M. Juran. Juran memiliki latar belakang pendidikan dibidang hukum dan teknik. Beliau juga ahli dalam bidang statistik sebagaimana Deming. Pandangan Juran tentang mutu merefleksikan pendekatan rasional yang berdasarkan pada fakta terhadap organisasi bisnis dan sangat menekankan pada pentingnya proses perencanaan dan kontrol mutu.⁵³

Konsep *Total Quality Management* pada awalnya berkembang dari pemikiran untuk mewujudkan produk yang bermutu sampai pada akhirnya meliputi semua aspek dalam organisasi. Perkembangan upaya mewujudkan mutu dapat ditelusuri dari konsep “*inspection*”, kemudian berkembang menjadi

⁵² Tim Dosen, Administrasi Pendidikan UPI, Ridwan (editor), *Manajemen Pendidikan*, cet. ke-3, hlm. 290

⁵³ Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), cet. ke-2, hlm. 8

“*quality control dan statistical theory*”, selanjutnya berkembang menjadi “*quality in Japan*” yang menghantarkan pada konsep “*total quality*” dan dalam perkembangan selanjutnya menjadi “*total quality management*”⁵⁴

Inspection (inspeksi) meliputi pengukuran, pengujian dan test produk, proses dan pelayanan dalam membuat produk yang sama. Pada awalnya inspeksi muncul untuk menentukan apakah pekerja dan hasil kerjanya sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan oleh pabrik/industri atau tidak. *Quality control* dan *statistical theory* pertama kali diperkenalkan oleh Walter. A. Shewhart untuk mendeteksi dan memperbaiki masalah-masalah selama proses produksi untuk mencegah adanya kegagalan suatu produk. Proses control secara statistik ini berupaya (1) menfokuskan pada produk dalam pendeteksian dan pengontrolan masalah-masalah mutu. (2) melibatkan pengesanan sejumlah sampel dan secara statistik menyimpulkan adanya kesamaan untuk semua produk. (3) meliputi tahapan-tahapan dalam proses produksi. (4) menyadari akan pelatihan personalia bagian produksi dan pengontrol mutu.⁵⁵ *Quality in Japan*, pada tahun 1940-an produk-produk Jepang dipersepsi *cheap* (murah) dan *shoddy imitation* (tiruan buruk). Para pemimpin industry Jepang memahami hal ini dan bermaksud untuk menghasilkan produk inovatif yang berkualitas. Usaha dan kerja keras mereka berjalan dengan baik dan pesat.

Total Quality adalah sebuah istilah yang pertama kali dimunculkan oleh Armand Val Feigenbaum pada konferensi internasional pertama mengenai *quality control* di Jepang pada tahun 1969. Perkembangan selanjutnya menjadi *Total*

⁵⁴ *Ibid.*, Hlm. 9

⁵⁵ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, Ridwan (editor), cet, ke-3, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 291

Quality Management yang berkembang pesat pada tahun 1980-an sampai 1990-an. Setelah melakukan observasi terhadap kesuksesan Jepang mengenai isu-isu kepegawaian, perusahaan-perusahaan barat mulai mengenalkan inisiatif mutu menurut versi mereka. *Total Quality Management* dibuat sebagai suatu alat untuk mengekspresikan *spectrum* mutu yang lebih luas yang difokuskan pada strategi, program dan teknik.

Konsep *Total Quality Management* telah memperoleh dukungan resmi, kurang lebih dari 16 institusi pendidikan. Dewan Rektor dan Kepala Sekolah juga sudah mempublikasikan *Teaching Standards and Excellence in Higher Education* pada tahun 1991, dengan sub judul *Developing a Culture for Quality*. Dalam kesimpulan buku tersebut, penulis mengatakan bahwa masing-masing universitas harus mengembangkan sistem *Total Quality Management* secara sendiri-sendiri.⁵⁶

Untuk menyahtui pernyataan di atas, Herbert Dellana dan Bass (1995) dalam E Mulyasa mengemukakan empat bidang utama dalam penyelenggaraan pendidikan yang dapat mengadopsi prinsip-prinsip *Total Quality Management*. *Pertama*, penerapan *Total Quality Management* untuk meningkatkan fungsi-fungsi administrasi dan operasi atau secara luas untuk mengelola proses pendidikan secara keseluruhan. *Kedua*, mengintegrasikan *Total Quality Management* dalam kurikulum. *Ketiga*, penggunaan *Total Quality Management* dalam metode pembelajaran di kelas. *Keempat*, menggunakan *Total Quality Management* untuk mengelola aktivitas riset dan pengembangan.⁵⁷

Penerapan konsep manajemen peningkatan mutu dalam dunia pendidikan berarti upaya mengutamakan pelayanan terhadap pelajar dalam meningkatkan

⁵⁶ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), cet. Ke-2, hlm. 46

⁵⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), cet, ke-2, hlm. 225

kualitas lulusan atau perbaikan sistem sekolah secara komprehensif. Sekolah mempunyai kebebasan untuk mengadakan perbaikan manajemennya sendiri selama tidak keluar dari peraturan yang berlaku. Sekolah sebagai institusi otonom diberikan peluang untuk mengelola dalam proses koordinasi untuk mencapai tujuan pendidikan.⁵⁸

Otonomi daerah diartikan sebagai kewenangan/kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung. Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.⁵⁹

Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai pendapat orang lain, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan berkomunikasi secara efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Segegap kemampuan tersebut dipergunakan secara maksimal untuk melakukan perubahan menuju perbaikan. Perubahan harus dilakukan secara mandiri, karena tidak mungkin pihak luar ikut mendorong perubahan sementara

⁵⁸ Soebagio Admodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadijaya, 2000), hlm. 5-6

⁵⁹ Abdul Rahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi dan Aksi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 251

dirinya sendiri tidak melakukannya. Hal ini senada dengan ayat Al-Qur'an dalam Surat Ar-Ra'd ayat 11 yang berbunyi :

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرَ مَا بِأَنْفُسِهِمْ

*Artinya: Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.*⁶⁰

Kesiapan melakukan perubahan dengan konsep yang jelas mulai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan sampai evaluasi tentu akan semakin mendekati pada pencapaian tujuan organisasi, termasuk peningkatan mutu yang pasti secara dinamis akan terus membutuhkan perbaikan dari waktu ke waktu. Manajemen mutu dalam konteks pendidikan memiliki pengertian yang mencakup input, proses, dan output pendidikan.

a. Input Pendidikan

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input yang dimaksud disini meliputi sebagai berikut:

- Input sumber daya yang meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, pegawai dan siswa). Selain itu, masih ada sumber daya lain seperti perlengkapan, dana, dan sebagainya.
- Input perangkat lunak meliputi kurikulum, struktur organisasi, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program dan sebagainya.
- Input harapan-harapan meliputi visi, misi, tujuan.

⁶⁰ Kementerian Agama RI, *Syaamil Al-Qur'an: Miracle The Reference*, cet, ke-I, hlm. 497

Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input makin tinggi pula input tersebut.⁶¹

b. Proses Pendidikan

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam sekolah berskala mikro (sekolah/madrasah) proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan proses-proses lainnya.⁶²

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian, penyelesaian dan pemanduan input sekolah dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong dan memotivasi minat belajar peserta didik. Situasi yang harmonis dan menyenangkan tersebut tentu saja harus diciptakan dalam berbagai kesempatan belajar mengajar dalam rangka mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan yang bermutu.

c. Output pendidikan

Output pendidikan merupakan kinerja/prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pendidikan. Output pendidikan meliputi prestasi akademik Nilai Evaluasi Murni (NEM), Surat Tanda Tamat Belajar (STTB), Lomba karya ilmiah,

⁶¹ Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999), hlm. 14

⁶² Ibid., hlm. 8

lomba keagamaan dan sebagainya. Prestasi non akademik (Iman dan Taqwa, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan, kepramukaan, solidaritas, disiplin, kerajinan, ketulusan, toleransi, kebersihan, silaturahmi, kerapian/ketertiban dan sebagainya).⁶³ Output suatu pendidikan akan dikatakan bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya dari segi prestasi belajar menunjukkan pencapaian yang tinggi.

3. Komponen Manajemen Peningkatan Mutu

Komponen-komponen mutu merupakan bagian-bagian yang harus ada dalam upaya untuk mewujudkan mutu. Bagian-bagian ini merupakan pendukung dan menjadi prasyarat dimilikinya mutu, beberapa komponen mutu tersebut adalah :

a. *Kepemimpinan*

Pimpinan (manajer) tertinggi harus mengarahkan segenap upaya pencapaian tujuan secara terpadu dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data, dan mengidentifikasi orang-orang (sumber daya manusia). Dalam implementasi *Total Quality Management* sebagai kunci proses manajemen, manajer puncak berperan sebagai penasehat, guru dan pimpinan.⁶⁴

b. *Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)*

⁶³ Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, cet, ke-1, hlm. 254

⁶⁴Tim Administrasi Pendidikan UPI, Ridwan (editor), *Manajemen Pendidikan*, cet.Ke-3, hlm. 302

Keterampilan setiap pegawai dalam merencanakan, mengorganisasi, membuat, mengevaluasi dan mengembangkan barang dan jasa sebagaimana tuntutan pelanggan adalah dasar perwujudan mutu. Pemahaman dan keterampilan pegawai menjadi kunci untuk mewujudkan hal itu melalui aplikasi pemahaman dan kemampuannya. Perkembangan tuntutan pelanggan inilah yang terus berkembang dan harus direspon positif oleh manajer puncak melalui mempersiapkan sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidangnya. Dinamisasi tuntutan mengharuskan ditingkatkannya kemampuan pegawai secara terus menerus. Bahkan investasi terbesar haruslah pada sumber daya manusia organisasi.

Diklat terkait dengan keterampilan pokok dan keterampilan pendukung kedua-duanya menjadi utama dalam membentuk pegawai yang kompeten. Keterbatasan implementasi diklat memungkinkan untuk memilih pada keterampilan inti, sedangkan untuk keterampilan pendukung dikembangkan melalui proses kepemimpinan.⁶⁵

c. Struktur Pendukung

Manajer puncak akan memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan atau tim mutu. Akan tetapi lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri. Staf pendukung yang kecil dapat membantu manajemen puncak untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui “*network*” dengan manajer mutu dibagian

⁶⁵ *Ibid.*, hlm. 303

lain dalam organisasi dan membantu sebagai nara sumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi manajer puncak.⁶⁶

d. *Komunikasi*

Komunikasi dalam suatu organisasi yang berorientasi mutu perlu ditempuh dengan cara yang bervariasi agar pesan yang dikomunikasikan dapat tersampaikan secara efektif dan manajer puncak dapat berkomunikasi kepada seluruh pegawai mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal, manajer harus bertemu secara pribadi dengan para pegawai untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap pegawai. Namun demikian, maka penyampaian mengenai komitmen organisasi terhadap mutu harus disampaikan secara terus menerus dan konsisten.

e. *Ganjaran dan Pengakuan*

Tim atau individu-individu yang berhasil menerapkan prinsip-prinsip mutu dalam proses mutu harus diakui dan diberi ganjaran sebagaimana kemampuan organisasi, sehingga pegawai lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan.

Kegagalan dalam mengenali seseorang yang mencapai sukses akan memberikan kesan bahwa ini bukan arah menuju pekerjaan yang sukses, dan memungkinkan promosi atau sukses individu secara menyeluruh.⁶⁷ Jadi pada

⁶⁶ *Ibid.*,

⁶⁷ *Ibid.*,

dasarnya pegawai yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/contoh bagi pegawai lainnya.

f. Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran (evaluasi) menjadi sangat penting di dalam menerapkan proses manajemen mutu. Hasil pengukuran merupakan informasi umpan balik bagi manajer puncak mengenai kondisi riil bagaimana gambaran proses mutu yang ada dalam organisasi.⁶⁸ Bahkan hasil evaluasi ini harus menjadi dasar untuk mengambil keputusan bagi manajer puncak. Pendapat-pendapat umum mengenai mutu organisasi harus diganti dengan fakta dan data. Setiap orang dalam organisasi dan yang terkait dengan organisasi harus diberitahu bahwa yang penting bukan yang dipikirkan akan tetapi yang diketahuinya berdasarkan fakta dan data.

Proses menentukan dan memilih data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur secara konsisten untuk mengetahui seberapa jauh kebutuhan dapat dipenuhi. Data dari pelanggan menjadi penilaian kinerja yang realistis serta sangat berguna didalam memotivasi setiap orang untuk mengetahui persoalan yang sebenarnya.

4. Penerapan Manajemen Mutu Dalam Pendidikan

a. Kepemimpinan Yang Berorientasi Pada Mutu

Kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi pada masa kini tergantung pada kemampuannya mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks ini, organisasi harus memiliki pimpinan yang efektif dalam

⁶⁸ *Ibid.*, Hlm. 304

menjalankan manajemen untuk mengelola perubahan yang ada dan berkelanjutan. Tantangan bagi seorang manajer pendidikan, yaitu kepala sekolah/madrasah, pimpinan pesantren, pimpinan organisasi yang berorientasi pendidikan, rektor atau direktur adalah bagaimana menjadi pendorong atau pelopor perubahan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Pimpinan (manajer) tertinggi harus mengarahkan segenap upaya pencapaian tujuan secara terpadu dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data, dan mengidentifikasi orang-orang (sumber daya manusia). Dalam implementasi *Total Quality Management* sebagai kunci proses manajemen, manajer puncak berperan sebagai penasehat, guru dan pimpinan.⁶⁹

Menurut David F. Salisbury (1996) sebagaimana diungkapkan oleh Syafaruddin, bahwa upaya memperbaiki kualitas dalam satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya akan muncul secara berkelanjutan ketika pimpinannya benar-benar berkualitas atau unggul.⁷⁰

Kepemimpinan penting sekali dalam mengejar mutu yang diinginkan pada setiap sekolah atau lembaga pendidikan. Sekolah atau lembaga pendidikan hanya akan maju bila dipimpin oleh kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan yang visioner, memiliki keterampilan manajerial, serta integrasi keperibadian dalam melakukan peningkatan mutu. Untuk menerapkan manajemen mutu pendidikan pada sekolah-sekolah atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya, banyak komponen yang harus diperhatikan. Komponen tersebut mencakup

⁶⁹ Tim Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan...*, cet. Ke-3, hlm. 302

⁷⁰ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta : PT. Grasindo, 2002), hlm. 49

kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, iklim organisasi, fokus pelanggan, metode ilmiah dan alat-alatnya, data yang bermakna, serta tim penyelesaian masalah. Semua komponen itu hanya akan berfungsi dengan baik saat pimpinan sebagai faktor utama berjalan secara efektif. Tanpa kepemimpinan, maka komponen lain tidak akan berarti, bahkan tidak terwujud. Intinya, untuk melakukan peningkatan mutu pendidikan demi meraih prestasi yang baik, seorang pemimpin harus bekerja keras dan sungguh-sungguh. Hal ini senada dengan ayat Al-Qur'an Surat Al-Qasas ayat 77 :

وَأَتَّبِعْ فِيمَا اتَّكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ
اللَّهُ إِلَيْكَ
وَلَا تَتَّبِعِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

*Artinya: Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupa dengan bagianmu didunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu. Dan janganlah kamu berbuat kerusakan dimuka bumi. Sungguh Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.*⁷¹

Berdasarkan penjelasan ayat di atas, ada beberapa pertimbangan yang penting untuk diperhatikan adalah perspektif yang dibutuhkan para pemimpin pendidikan yang meliputi hal-hal berikut;

- *Vision and syimbols.* Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf, pelajar-pelajar dan masyarakat luas.

⁷¹ Kementerian Agama RI, *Syaamil Al-Qur'an : Miracle The Reference...*, cet. Ke-1, hlm. 785

- *Management by walking about (NBWA)*, yaitu suatu cara bagi pimpinan untuk memahami, berkomunikasi, dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya.
- *For the kids*, yaitu perhatian yang sungguh-sungguh kepada semua anggota lembaganya, baik pelajar (*primary customer*) maupun pelanggan lain.
- *Autonomy, experimentation, and support for failure*, yaitu memiliki otonomi, suka mencoba hal-hal baru, dan memberikan dukungan bagi sikap inisiatif dan inovatif untuk memperbaiki kegagalan.
- *Create a sense of family*, yaitu cara untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan di antara sesama guru, pelajar, karyawan, dan staf pimpinan lainnya.
- *Sense of the whole, rythme, passion, intensity, and enthusias*, yaitu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat, dan potensi dari setiap staf.⁷²

Peranan kepemimpinan pada setiap level organisasi akan menentukan pencapaian peningkatan mutu. Komitmen terhadap mutu harus merupakan sikap utama dari pemimpin lembaga pendidikan tertentu. Ini merupakan alasan bahwa manajemen mutu terpadu menjadi penting sebagai proses dari atas ke bawah. Dapat diperkirakan bahwa 80% dari inisiatif mutu masih gagal untuk tahun pertama sampai tahun kedua.⁷³ Seringkali yang menjadi alasan utama kegagalannya adalah kurangnya manajer senior yang mendukung dan memiliki

⁷² Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan...*, hlm.58

⁷³ *Ibid*, hlm. 58

komitmen. Peningkatan mutu sangat penting untuk menjalankan koordinasi mutu. Dukungan dan komitmen manajer yang mau menyediakan waktu lebih banyak untuk memimpin, membuat rencana, mengembangkan ide-ide baru, dan bekerja sama dengan pelanggan akan mendukung keberhasilan manajemen peningkatan mutu pendidikan.

b. Pemberdayaan Guru

Konsep pemberdayaan adalah bersifat humanistik. Pengakuan terhadap berbagai potensi seorang guru atau pegawai untuk diaktualisasikan melalui pembinaan dan penyediaan iklim yang kondusif, serta melakukan pekerjaan secara kreatif. Menurut Snyder dkk sebagaimana yang diungkapkan oleh Syafaruddin, pemberdayaan berarti memberikan pegawai suatu pekerjaan untuk dilakukan dan kebebasan bagi mereka untuk melakukannya secara kreatif.⁷⁴ Itu artinya membiarkan pegawai untuk mencoba ide-ide baru, meskipun ide tersebut belum pernah berhasil. Dengan kata lain membiarkan pegawai untuk mencoba dan gagal atas pekerjaannya tanpa disertai hukuman.

Dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan, pemberdayaan guru termasuk pegawai, salah satunya melalui pembagian tanggung jawab. Keberadaan guru sebagai staf dalam proses pembelajaran dan pengajaran di lembaga pendidikan menjadi salah satu pilar kepemimpinan pendidikan. Para guru harus diberi peluang untuk memperbaiki pembelajaran murid dengan cara memberdayakannya dengan otonomi, pengembangan kemampuan, serta meningkatkan penghargaan terhadap prestasi para guru.

⁷⁴ *Ibid*, hlm. 66

Saat ini di Indonesia, sebenarnya sebagian besar guru-guru sudah berpendidikan tinggi, minimal diploma dua (D.II) bahkan pada sebagian sekolah dasar sudah mulai banyak guru yang berpendidikan strata satu (S.1). Mereka ini perlu diberdayakan untuk berdedikasi, mau bekerja keras dalam Kelompok Kerja Guru (KKG) atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) sebagai wahana kelompok pengawasan mutu pembelajaran. Mereka perlu diberdayakan untuk dapat berkomunikasi dengan para birokrat, administrator, politikus, orang tua, pelaku bisnis, pelajar bahkan dengan profesor dari perguruan tinggi. Semua itu diarahkan pada upaya-upaya untuk mendorong mereka agar mau memperbaharui pelaksanaan proses pengajaran supaya lebih bermutu.

Proses memberdayakan guru bukan suatu hal yang mudah. Mengkomunikasikan visi secara benar dan sepenuhnya memiliki keuntungan tambahan dalam menciptakan kondisi pegawai, sehingga memiliki tanggungjawab dalam pekerjaannya. Dalam menjalankan kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan perlu melakukan beberapa hal penting sebagaimana dikemukakan oleh Edward Sallis sebagai berikut:

Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah dasar, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.

- Memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap.
- Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.

- Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan (pelajar, orang tua, dan partner kerja).
- Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah (*top-down*).
- Memindahkan tanggung jawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
- Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan terus-menerus di antara setiap orang yang terlibat dalam sekolah.
- Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
- Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah.
- Memberikan teladan yang baik, dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan.
- Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
- Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko.⁷⁵

c. Kelompok Kerja Meraih Mutu

Peningkatan mutu digerakkan oleh sekelompok tim yang didesain untuk menyelesaikan masalah, meningkatkan proses yang sudah ada atau merancang proses baru. Tugas-tugas kecil dan dapat diatur akan mempermudah pencapaian kesuksesan. Dan meskipun gagal, tugas-tugas kecil tersebut tidak akan membahayakan kredibilitas dari keseluruhan proses. Meskipun demikian, proyek-proyek tersebut harus memiliki sebuah tujuan umum, sehingga ada koherensi dan arah yang jelas dengan hasil akhirnya adalah manfaat bagi pelanggan, baik internal maupun eksternal.

⁷⁵ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan.*, cet. Ke-1, hlm. 176-177

Keberadaan kelompok kerja merupakan modal utama untuk meraih mutu melalui proses peningkatan mutu. Mereka perlu saling mendorong atau melakukan sinergi dari semua personil yang bekerja sama dalam bidang akademik dan bidang pendukung lainnya, seperti tim pengajar. Dalam hal ini Edward Sallis mengemukakan ada beberapa fungsi yang dimiliki oleh tim pengajar yaitu: (1) bertanggungjawab pada mutu pembelajaran, (2) bertanggungjawab pada pemanfaatan waktu para guru, material serta ruang yang dimanfaatkan, (3) menjadi sarana untuk mengawasi, mengevaluasi, dan meningkatkan mutu, (4) bertindak sebagai penyalur informasi kepada pihak manajemen tentang perubahan-perubahan yang diperlukan dalam proses peningkatan mutu.⁷⁶

Kelompok kerja (*team work*) mutu merupakan satu elemen dalam mengejar mutu yang diinginkan oleh lembaga pendidikan. Menurut Edward Sallis satu tim adalah kumpulan orang-orang yang bekerja dengan program yang sama. Tim kerja pada setiap organisasi merupakan komponen utama dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu untuk membangun kepercayaan, memperbaiki komunikasi, dan mengembangkan kemandirian.⁷⁷

Tim adalah sebuah cara yang solid untuk membuat perubahan. Tim tidak hanya menjadi instrumen pengumpul data, tapi juga harus menggunakan kumpulan data yang dikumpulkan untuk meningkatkan kesempatan-kesempatan bagi pelajarnya. Meskipun tim penyusun mata pelajaran merupakan elemen penting, tetapi energi dari sebuah kerja tim tidak boleh hanya terbatas pada mereka saja.

Sebuah institusi yang berfungsi dengan baik harus terdiri dari tim-tim yang saling melengkapi satu sama lainnya. Gabungan staf akademik dan staf non

⁷⁶ *Ibid.*, hlm. 182

⁷⁷ *Ibid.*, hlm. 183

akademik dalam sebuah tim memiliki sebuah peran penting yang harus mereka mainkan. Beberapa tim bertugas melakukan tugas-tugas jangka panjang, sementara sebagian yang lain melakukan tugas-tugas jangka pendek.

Bagi organisasi yang ingin tetap eksis, mereka perlu memenuhi harapan pelanggannya. Itu berarti, mutu harus menjadi inti dari semua aktivitas dan kinerja organisasi. Untuk mengarahkan organisasi mengejar mutu, Juran sebagaimana dikutip Syafaruddin mengungkapkan hal-hal yang harus dilakukan manajemen yaitu:

- a. Mengikuti pelatihan tentang pentingnya mutu, bagaimana merencanakan mutu, dan bagaimana mengukur perbaikan.
- b. Manajemen harus menciptakan program perbaikan mutu, termasuk menyusun kebijakan mutu, tujuan, rencana, pengawasan dan insentif.
- c. Membuat perubahan organisasi diperlukan untuk mencapai tujuan mutu baru dan melaksanakan kebijakan baru tentang mutu, perumusan terhadap koordinasi, tim kerja dan mengeleminasi lingkungan departemental.
- d. Meninjau secara pribadi dan penghargaan kinerja melalui sistem kompensasi, termasuk mengukur kinerja atas peningkatan kualitas dan pengawasan.
- e. Memperkukuh keterlibatan secara pribadi sebagai tujuan mutu yang dikomunikasikan kepada level terendah dalam organisasi.⁷⁸

5. Teknik Peningkatan Mutu

⁷⁸ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Cet. Ke-1, hlm. 70

Kemampuan pegawai mengenali masalah, menelusuri penyebab asalnya, dan menerapkan tindakan peningkatan mutu yang efektif, merupakan bangunan dasar bagi program peningkatan mutu. Selain hal itu, ada beberapa alat yang dapat digunakan dalam peningkatan mutu pendidikan sebagaimana yang diungkapkan oleh Edward Sallis⁴¹, sebagai berikut:

a) *Brainstorming* (Gugah Pikiran)

Brainstorming merupakan satu alat yang digunakan dalam manajemen mutu terpadu untuk memancing dan menghimpun sejumlah gagasan tentang isu dan masalah tertentu. Alat ini digunakan terutama apabila masalah itu sendiri belum jelas (dalam tahap identifikasi masalah) dan juga dalam tahap analisis masalah.

b) *Affinity Network* (Jaringan Kerja Kemiripan)

Teknik ini digunakan untuk mengelompokkan sejumlah gagasan, pendapat, atau bahan-bahan kajian menurut kemiripannya. Gagasan itu adalah pendapat yang mempunyai kemiripan yang dikelompokkan dalam suatu kategori yang kemudian diberi judul. Teknik ini digunakan agar tim kerja sama tidak kacau dan tenggelam dalam kumpulan gagasan yang simpang siur.

c) *Fishbone Diagram or Ishikawa* (Diagram Tulang Ikan)

Teknik ini menggambarkan hubungan antara faktor-faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap suatu masalah atau hasil yang diinginkan. Faktor-faktor yang berpengaruh tersebut disusun dalam suatu daftar yang strukturnya berbentuk susunan tulang ikan. Teknik ini digunakan apabila suatu tim kerja sama ingin mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebab dari suatu masalah dalam peningkatan kualitas.

d) *Force-Field Analysis* (Analisis Keadaan Lapangan)

Adalah suatu alat untuk mengidentifikasi atau mendiskusikan dua jenis kekuatan, yaitu kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat bagi terwujudnya suatu perubahan yang diinginkan. Alat ini digunakan apabila kita mengadakan

suatu perubahan dengan jalan memperbesar kekuatan pendorong dan pada waktu yang sama menetralkan kekuatan penghambat.

e) *Process Charting* (Pendiagraman)

Teknik ini digunakan untuk mengetahui komponen-komponen yang terlibat dalam suatu proses, terutama untuk mengetahui siapa yang menjadi pelanggan dalam proses tersebut. Teknik ini juga digunakan untuk mengidentifikasi sumber-sumber yang membantu terlayannya pelanggan tersebut dengan baik.

f) *Flowcharts* (Diagram Arus)

Suatu teknik yang digunakan untuk menggambarkan langkah-langkah suatu proses kerja yang berurutan. Teknik ini digunakan apabila dipandang perlu untuk memahami dan memperbaiki suatu proses kerja ataupun untuk terciptanya pemahaman yang sama tentang bagaimana suatu pekerjaan harus dilaksanakan.

g) *Pareto Analysis* (Analisis Pareto)

Pareto analysis adalah suatu alat yang berbentuk grafik yang memperlihatkan distribusi dan frekuensi kejadian dari masalah yang diteliti. Alat ini digunakan apabila kita ingin mencari solusi dari suatu masalah yang paling mendesak dan sedang dihadapi tim atau lembaga.

h) *Benchmarking* (Pengukuran Kinerja)

Alat ini digunakan untuk membandingkan kinerja lembaga kita sendiri dengan kinerja lembaga lain dalam rangka mengetahui kinerja yang baku. Alat ini digunakan untuk mewujudkan keunggulan kompetitif.

i) *Career Path-Mapping* (Pemetaan Arah Karir)

Alat ini digunakan untuk mengidentifikasi tahapan-tahapan penting ataupun kendala-kendala yang cukup potensial dalam perjalanan karir seseorang.

Ia digunakan apabila kita ingin mengetahui arah karir seseorang dan sekaligus mengidentifikasi karakteristik karir seseorang.⁷⁹

6. Strategi Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu

Peningkatan mutu pendidikan membutuhkan strategi yang disusun secara cermat dan efektif untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam penerapan dan ketidakpuasan pelanggan. Pengembangan manajemen yang kuat, tim manajemen dalam rencana spesifikasi, penyampaian hasil mutu organisasi, visi, misi, strategi dan tujuan yang jelas, pembiayaan sekolah, pemanfaatan lulusan dan operasional rencana merupakan hal mendasar yang perlu diperhatikan dalam mencapai kepuasan pelanggan pendidikan tersebut.

Mutu bukanlah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba dan muncul dihadapan para guru, karyawan dan kepala sekolah. Mutu terpadu (*total quality*) adalah sesuatu yang diraih dengan berkelanjutan. Total atau terpadu artinya, setiap orang dalam organisasi dilibatkan dalam mencapai produk yang diharapkan dengan pelayanan terhadap pelanggan serta proses kerja atau kontribusi kegiatan (tugas) terhadap keberhasilan yang menyeluruh/terpadu.

Nana Saodih Sukmadinata mengatakan, untuk melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan diperlukan beberapa dasar yang kuat yaitu sebagai berikut:

- 1) Komitmen pada perubahan. Pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan kearah yang lebih baik dan lebih berbobot.

⁷⁹ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, cet. ke-1, hlm. 198

- 2) Pemahaman yang jelas tentang kondisi yang ada. Sebelum melakukan suatu hal, harus diketahui dulu situasi dan kondisinya, agar tidak salah dalam pencapaian tujuan.
- 3) Mempunyai visi yang jelas terhadap masa depan. Perubahan yang akan dilakukan hendaknya berdasarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah, dan peluang yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu.
- 4) Mempunyai rencana yang jelas. Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu. Pelaksanaan program mutu dipengaruhi oleh faktor-faktor internal ataupun eksternal. Rencana harus disesuaikan dengan perubahan-perubahan.⁸⁰

Hal di atas senada dengan pernyataan Joseph C. Field sebagaimana dikemukakan oleh Syafaruddin, bahwa untuk menerapkan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, ada sepuluh langkah yang harus dilalui yaitu:

- Mempelajari dan memahami manajemen mutu terpadu secara menyeluruh.
- Memahami dan mengadopsi jiwa dan filosofi untuk perbaikan terus-menerus.
- Menilai jaminan mutu saat ini dan program pengendalian mutu.
- Membangun sistem mutu terpadu (kebijakan mutu, rencana strategi mutu, implementasi rencana, rencana pelatihan, organisasi dan struktur, prosedur bagi tindakan perbaikan, pendefinisian terhadap nilai tambah tindakan).
- Mempersiapkan orang-orang untuk perubahan, menilai budaya mutu sebagai tujuan untuk mempersiapkan perbaikan, melatih orang-orang untuk bekerja pada suatu kelompok kerja.
- Mempelajari teknik untuk menyerang dan mengatasi akar persoalan (penyebab) dan mengaplikasikan tindakan koreksi dengan menggunakan teknik alat manajemen mutu terpadu.
- Memelihara dan menetapkan *pilot project* untuk diaplikasikan.
- Tetapkan prosedur tindakan perbaikan dan sadari akan keberhasilannya.

⁸⁰ Nana Saodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006), hlm. 10

- Menciptakan komitmen dan strategi mutu terpadu yang benar oleh pemimpin yang akan menggunakannya.
- Memelihara jiwa mutu terpadu dalam penyelidikan dan aplikasi pengetahuan yang amat luas.⁸¹

7. Upaya-Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Sangat disadari bahwa suatu perbaikan atau peningkatan tentu tidak dapat dilakukan dengan proses secara tiba-tiba. Menuntut suatu perubahan itu secara instan tentulah tidak arif dan tidak adil. Untuk itu perlu dilakukan secara bertahap. Adapun upaya-upaya yang dilakukan untuk peningkatan mutu pendidikan sebagaimana yang diungkapkan oleh Fachruddin adalah sebagai berikut:

Pertama, sekolah harus diberdayakan menjadi sekolah yang efektif yang didukung oleh sumber daya manusia yang profesional. Arah pemberdayaan yang perlu ditempuh adalah membina guru agar memiliki sikap mental dan pandangan bahwa:

- Pekerjaan adalah miliknya
- Bertanggung jawab
- Memiliki kontribusi terhadap pekerjaannya
- Mengetahui posisi dirinya dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya
- Pekerjaan merupakan bagian hidupnya.⁸²

Diperlukan kesadaran yang lahir dari lubuk hati nurani yang paling dalam untuk mengembangkan dirinya menjadi guru efektif, kreatif dan profesional. Semua upaya peningkatan mutu pendidikan akan sia-sia belaka bila tidak disertai dengan adanya upaya peningkatan profesionalisme guru.

Peningkatan profesionalisme guru di institusi pendidikan, peningkatan motivasi kerja, kinerja atau produktivitas kerja, dan pemberian berbagai jenis

⁸¹ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan.*, cet, Ke-1, hlm. 81-82

⁸² Fachridin, *Administrasi Pendidikan, Menata Pendidikan Untuk Kepentingan Islam*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010), hlm. 41-42

pelatihan dan pendidikan profesi kepada guru sangat diperlukan. Selain itu, juga diperlukan kebijakan pemerintah dalam pengembangan sumber daya manusia melalui profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan dalam upaya peningkatan mutu guru dan mutu pendidikan.⁸³

Guru sebagai tenaga profesional harus memenuhi beberapa kriteria yaitu:

1) mempunyai komitmen terhadap siswa dan proses belajarnya, 2) menguasai mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa, 3) bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai evaluasi, 4) mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari lingkungan profesinya.⁸⁴ Jika para guru dapat memenuhi beberapa kriteria tersebut maka guru akan menunjukkan kinerja yang baik.

Kedua, sekolah sebagai lembaga pendidikan harus membangun manajemennya dengan karakteristik sebagai berikut:

- 1) Visi misi yang jelas dan target mutu yang harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan secara lokal.
- 2) Memiliki output yang selalu meningkat setiap hari.
- 3) Lingkungan sekolah yang aman, tertib menyenangkan. Seluruh personil memiliki visi, misi dan harapan yang tinggi untuk berprestasi secara optimal.

⁸³ Muhadjir, *Perencanaan dan Kebijakan Pengembangan SDM*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1992), hlm. 119

⁸⁴ Hasan, *Guru Yang Profesional*, (Bandung: UPI, 2004), hlm. 5

- 4) Memiliki evaluasi yang kontiniu dan komprehensif terhadap berbagai aspek akademik dan non akademik.⁸⁵

Ketiga, sistem pendidikan tenaga keguruan yang lebih komprehensif. Beberapa pola/model yang banyak dipertimbangkan adalah terselenggaranya sekolah guru yang sejak dini mendidik bakat dan minat, kepribadian dan wawasan serta ketrampilan keguruan dan keilmuan yang mampu untuk tiap jenjang dan jenis kependidikannya. Tenaga kependidikan dari non keguruan dikembangkan melalui pendidikan profesi keguruan. Sedangkan untuk pendidikan tinggi dikembangkan pendidikan tinggi keguruan dan sarjana saintek yang direkrut menjadi guru atau memilih profesi keguruan maka kepada mereka sebaiknya mengikuti pendidikan keguruan.

Keempat, menjamin mutu para guru perlu dibekali dengan kemampuan untuk melakukan *classroom action research* yaitu penelitian tindakan kelas. Dengan demikian mereka bisa melakukan perbaikan mutu pembelajaran yang dilaksanakannya.

Kelima, peningkatan mutu pendidikan haruslah dimulai dengan peningkatan kualitas ketenagaan itu sendiri. Sebagai pekerjaan profesi maka upaya untuk melakukan penilaian kinerja dan adanya pengakuan profesi menjadi suatu tuntutan utama. Program sertifikasi guru dalam jabatan perlu diintensifkan agar dapat memicu para pendidik untuk memperbaiki kualitas diri dan kompetensi.

⁸⁵ *Ibid.*, hlm. 43

Keenam, mengaitkan kompetensi dengan kompensasi/gaji adalah suatu hal yang wajar. Karena itu kesejahteraan guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan harus dipandang sebagai suatu paket antara peningkatan mutu dan kesejahteraan.

E. Penelitian Relevan

1. Pikri Mulyana (2017) dengan judul skripsi: Efektivitas Fungsi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Alif-A Group Yogyakarta. Bahwa kesimpulan dalam penelitian tersebut adalah diantara semua pengembangan SDM yang dilakukan, maka pengembangan SDM melalui pengawasan dan motivasi yang memiliki efektivitas kuat, dan dalam menjalankan metode pengembangan SDM yang dilakukan Alif-A Group selama ini dapat dinyatakan efektif, karena ada hasil dari pelaksanaan SDM berdampak terhadap meningkatnya kualitas kompetensi, kemampuan dan skill karyawan, dan dilihat dari meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan Alif-A Group.⁸⁶
2. Fadilah Adlina dalam Tesis yang berjudul : *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Guru dalam Upaya meningkatkan Mutu Pendidikan Di MAN Wonokromo Bantul*, bahwa hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa: (1) pengelolaan manajemen sumberdaya guru di MAN Wonokromo dilakukan melalui 4 tahap, yaitu perencanaan

⁸⁶ Mulyana Fikri, Skripsi : Efektivitas Fungsi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Alif-A Group Yogyakarta, (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, 2017), hlm. 81

(*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).⁸⁷

⁸⁷ Adlina Fadilah, Tesis : *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Guru dalam Upaya meningkatkan Mutu Pendidikan Di MAN Wonokromo Bantul*, (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, 2015), hlm. 140

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Metode yang Digunakan

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Djarm'an Satori mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja, formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya.⁸⁸ Paradigma kualitatif meyakini bahwa didalam masyarakat terdapat keteraturan. Keteraturan itu terbentuk secara alami, karena itu tugas peneliti menemukan keteraturan itu terbentuk bukan menciptakan atau membuat sendiri batasan-batasannya berdasarkan teori yang ada.

Selain itu, Sugiono juga mengemukakan penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek ilmiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.⁸⁹

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Selain itu, penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau perubahan pada variabel-variabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya.

⁸⁸Sudarwin Denim, *Menjadi Peneliti Kualitatif, Rancangan Metodologi Penelitian, Presentasi dan Publikasi Hasil Penelitian Untuk Mahasiswa dan Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*. Cet 1, (Bandung: Pustaka Setia2002), hlm. 51

⁸⁹Syafaruddin, *Panduan Penulisan Sripsi*, Medan: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, (IAIN-SU,2013), hlm. 56

Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.⁹⁰

Berdasarkan keterangan dari beberapa ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian deskriptif kualitatif yaitu rangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada dalam kondisi tertentu yang hasilnya lebih menekankan makna.

B. Subjek Penelitian

Penelitian dilakukan di MTS PAB 2 Sampali dengan situasi dan keadaan yang dipilih sesuai dengan penelitian. Adapapun tempat penelitian yang dipilih sesuai dengan kriteria yang diinginkan dalam penelitian ini. Penelitian ini tentang efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah. Adapun subjek dalam penelitian ini, adalah Kepala madrasah, Wakil Kepala madrasah , Guru, dan sumber daya manusia lainnya yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah.

C. Prosedur Pengumpulan Data

Dari pendekatan metodologi yang digunakan adalah metode kualitatif yang mengadakan kecermatan pengumpulan data untuk memperoleh hasil penelitian yang valid. Dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif peneliti ialah instrumen penelitian. Keberhasilan pengumpulan data banyak ditentukan oleh kemampuan peneliti menghadapi situasi sosial yang dijadikan fokus penelitian. Ada beberapa teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif sebagai berikut:

⁹⁰ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja rosdakarya, 2013), hlm. 6

1. Wawancara (*Interview*)

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa wawancara (*Interview*) adalah suatu kejadian atau suatu proses interaksi antara pewawancara (*Interviewer*) dan sumber informasi atau orang yang diwawancarai (*Interviewee*) melalui percakapan tatap muka (*face to face*) antara pewawancara dengan sumber informasi, dimana pewawancara bertanya langsung tentang sesuatu objek yang diteliti dan telah dirancang sebelumnya.⁹¹

2. Observasi

Pengertian observasi adalah cara menghimpun bahan-bahan keterangan yang dilakukan dengan mengadakan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang dijadikan objek pengamatan. Observasi sebagai metode pengumpulan data banyak digunakan untuk mengamati tingkahlaku individu atau proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati.⁹²

3. Dokumentasi

Studi dokumentasi maksudnya mengadakan pengkajian terhadap dokumen-dokumen yang dianggap mendukung hasil penelitian. Analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen, baik yang berada di sekolah maupun yang berada diluar sekolah tersebut, yang ada hubungannya dengan penelitian tersebut. studi dokumentasi berguna untuk memperkuat hasil penelitian dan memberikan bukti nyata sesuai yang bersumber

⁹¹A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2014), hlm. 372

⁹²Effi Aswita Lubis, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Medan: UNIMED Press, 2012) hlm.

dari sekolah. Dan dokumen dapat berbentuk teks penulis, *artefacts*, gambar, maupun foto.⁹³

D. Analisis Data

Ada tiga unsur utama dalam proses analisis data pada penelitian kualitatif, yaitu: reduksi data. Sajian data (data display), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

1. Reduksi Data. Reduksi data merupakan proses seleksi, membuat fokus, menyederhanakan dan abstraksi dari data kasar yang ada dalam catatan lapangan. Proses ini berlangsung terus sepanjang pelaksanaan penelitian, berupa singkatan, pemberian kode, memuatkan tema, membuat batasan persoalan, dan menulis memo.
2. Sajian Data. Sajian data merupakan suatu susunan informasi yang memungkinkan dapat ditariknya suatu kesimpulan penelitian. Dengan melihat sajian data, peneliti akan memahami apa yang terjadi serta memberikan peluang bagi peneliti untuk mengerjakan sesuatu pada analisis atau tindakan lain berdasarkan pemahamannya. Pada dasarnya sajian data dirancang untuk menggambarkan suatu informasi secara sistematis dan mudah dilihat serta dipahami dalam bentuk sajian keseluruhan sajiannya.
3. Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi. Sejak awal pengumpulan data, peneliti harus sudah memahami makna-makna dari sesuatu hal yang ditemani dilapangan. Dengan adanya catatan-catatan dan dokumen-dokumen yang menjadi sajian informasi yang telah disaring dan dikelompokkan.

⁹³ Abdul Muttaqin, *Skripsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Pembelajaran di SMP IT Al-Hijrah Lau Dendang*, (Medan: IAIN-SU, 2014), hlm. 46

Kesimpulan akhir pada penelitian kualitatif, tidak akan ditarik kecuali setelah proses pengumpulan data berakhir. Kesimpulan yang dibuat perlu diverifikasi dengan cara melihat dan mempertanyakan kembali, sambil meninjau secara sepintas pada catatan lapangan untuk memperoleh pemahaman yang lebih cepat.⁹⁴

E. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data

Berbeda dengan penelitian kuantitatif, penelitian kualitatif sejak awal rancangan penelitiannya tidak sekaku (rigid) penelitian kuantitatif. Masalah yang ditetapkan kemungkinan dapat berubah setelah turun kelapangan, karena ada yang lebih penting serta mendesak dari yang sudah ditetapkan atau mungkin juga membatasi hanya pada sebagian kecil saja dari yang sudah dirumuskan sebelumnya.

Demikian juga dalam melakukan wawancara dan observasi. Karena situasi sosial yang mempunyai karakteristik khusus; aktor, tempat, dan kegiatan memungkinkan pula penghayatan peneliti sebagai instrumen penelitian terhadap penelitian dalam konteksnya mungkin berbeda, atau mungkin juga dalam pemberian maknanya. Dalam kaitan ini secara berkelanjutan selalu dilakukan pemeriksaan keabsahan data yang dikumpulkan sehingga tidak terjadi informasi yang salah atau tidak sesuai dengan konteksnya.

Untuk itu, peneliti perlu melakukan pemeriksaan keabsahan data melalui uji kredibilitas (*credibility*). Untuk menentukan mungkinkah hasil penelitian dapat ditransfer kewilayah lain, maka perlu dilakukan uji transferabilitas

⁹⁴Effi Aswita Lubis, Op. Cit. Hlm. 139-140

(*transferability*). Adapun untuk mengetahui reliabilitas dapat dilakukan melalui uji dependibilitas (*dependibility*) dan untuk mengetahui apakah hasil penelitian (produk) benar dapat dikaji ulang kesesuaian antara proses dan produk melalui uji komfirmatas (*comfirmity*).⁹⁵

⁹⁵A. Muri Yusuf, Op. Cit. hlm. 393-394

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Tujuan Umum Penelitian

1. Profil Madrasah MTs PAB 2 Sampali

I. Identitas S/M

- Nama Madrasah (lengkap) : MTs PAB 2 Sampali
- Tahun Berdiri : 10 Oktober 1987
- Nama Ka. Madrasah : Dra. Hj Sainah
- Pendidikan Terakhir : S1 / PAI
- Alamat madrasah : Jl. Pasar Hitam No 69
Sampali
- Desa.Kec.Kab : Desa Sampali, Kec. Percut
Sei Tuan, Kab. Deli Serdang
- Status & Predikat akreditasi : B Nilai 85
- Rangkaian kasek yang menjabat : Drs. H. Sayuti 1987 - 2003
Dra. Hj. Sainah 2004-
Sekarang

II. Keterangan

- Staf tata usaha & pend. Terakhir : Nishfu Syahri Nst / S2
Hukum

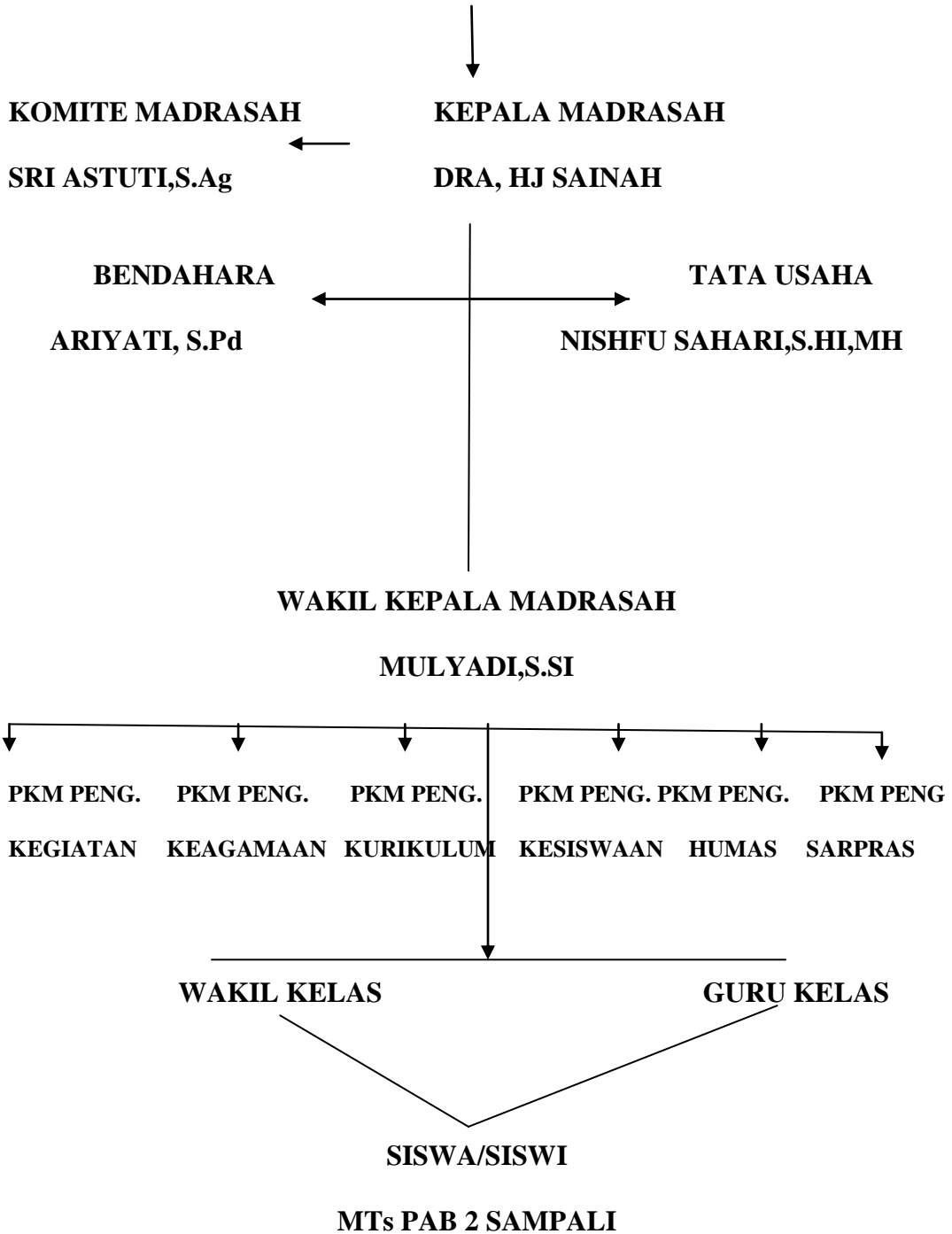
2. Administrasi Madrasah

- Potensi guru (T.A 2018/2019) & Status Kepegawaian:

NAMA GURU	NAMA TEMPAT TUGAS	STATUS KEPEGAWAIAN	
		GTT/GTY	BIDANG STUDI
Dra. Hj. Sainah	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Kepala Madrasah
Dra.Harliinda Zulkaidah Srg	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	IPA / Wakil Madrasah
Hariyati S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Bendahara
Nishfu Syahri Nst S.H.I, MH	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	KTU
Bakhtiar S.Ag	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Fiqih
Lamsari Lubis SE	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	IPS Terpadu
Sri Astuti, S.Ag	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Akidah Akhlak
Rohman S.Pdl	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Bahasa Arab
Sangkot S.Pd.	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	BK
Bimbo Sartyka. S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Matematika
Yurika S.Sos I S.Pdl	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	IPS Terpadu
Drs. Alimuddin Siregar SH.MHUM	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	SKI
Afrian Hadi Wibowo S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	B. Inggris
Rian Syahputra	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Penjas
Suhairiani S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	B. Indonesia

STRUKTUR ORGANISASI

MTs PAB 2 SAMPALI



Berdasarkan struktur organisasi MTs PAB 2 Sampali diatas, berikut akan dideskripsikan tugas dan fungsinya masing-masing:

a. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah MTs PAB 2 Sampali merupakan pimpinan utama (*Top Leader*) yang mempunyai tugas merencanakan dan melaksanakan perencanaan sekolah dengan baik dalam jangka panjang, menengah maupun jangka pendek. diantaranya sebagai berikut: 1) Mengusahakan/menyediakan izin operasional sekolah, 2) Menyediakan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai kualifikasi dan kemampuan pada bidangnya, 3) Menetapkan pembagian tugas tenaga pendidik dan kependidikan, 4) Membuat perencanaan dan pelaksanaan tentang penerimaan/pendaftaran peserta didik baru, 5) Mengadakan rapat guru dengan wali murid, 6) Bekerja sama dengan pengurus tentang gaji guru dan tenaga kependidikan lainnya, 7) Mengurus administrasi Madrasah ke instansi terkait, 8) Membuat manajemen sarana dan prasarana madrasah, 9) Mengusahakan peningkatan mutu pendidik, 10) Bertanggung jawab kepada organisasi dan kementerian agama.

b. Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan

Adapun tugas dan tanggung jawab wakasek bagian kesiswaan MTs PAB 2 Sampali adalah sebagai berikut: 1) Membuat dan melaksanakan perencanaan program kerja kegiatan sekolah dibidang kesiswaan, 2) Mengawasi pelaksanaan tata tertib siswa, 3) Mengkoordinasi kegiatan studi banding atau keryawisata siswa, 4) Mengkoordinasi pelaksanaan upacara bendera setiap hari senin dan peringatan hari nasional lainnya di sekolah, 5) Menyusun program jadwal pembinaan siswa secara berkala serta mengawasi pelaksanaannya, 6) mengadakan dan melaksanakan pemilihan siswa teladan dan berkoordinasi dengan wakasek dan guru BK, 7) Melakukan kajian/analisis atas hasil evaluasi kegiatan kesiswaan serta membuat rencana tindakan selanjutnya.

c. Wakil Kepala Madrasah bagian Kurikulum

Adapun tugas dan tanggung jawab wakasek bagian kurikulum MTs PAB 2 Sampali adalah sebagai berikut: 1) Menyusun program pembelajaran (Program tahunan dan program semester), 2) Menyusun kalender pendidikan, 3) Menyusun SK pembagian tugas guru dan tugas tambahan lainnya, 4) Menyusun jadwal pembelajaran, 5) Menyusun program jadwal ujian semester dan ujian akhir sekolah/Nasional, 6) Menyusun kriteria dan persyaratan tentang kenaikan kelas/tidak serta kelulusan siswa yang mengikuti ujian, 7) Menyusun jadwal penerimaan buku laporan hasil belajar siswa (Raport) atau penerimaan STTB/ Ijazah dan STK, 8) Menyediakan silabus dan contoh format RPP seluruh mata pelajaran yang ada, 9) Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan satuan pembelajaran, 10) Menyusun laporan pelaksanaan pembelajaran secara berkala.

d. Guru BK

Adapun tugas dan tanggung jawab guru bimbingan dan konseling MTs PAB 2 Sampali adalah sebagai berikut: 1) Mengawasi perkembangan siswa, 2) Menindaklanjuti laporan guru dan wali kelas atas pelanggaran tata tertib siswa, 3) Melakukan bimbingan dan konseling terhadap siswa yang bermasalah serta melaksanakan pembinaan siswa.

e. Kepala Laboratorium

Kepala laboratorium MTs PAB 2 Sampali memiliki tugas sebagai berikut: 1) Menyediakan fasilitas laboratorium untuk kegiatan penelitian atau karya ilmiah, 2) mengembangkan dan menyempurnakan sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan laboratorium, 3) Mengontrol pemakaian laboratorium secara rutin, 4) Mengontrol kondisi perangkat dan sarana penunjang laboratorium secara rutin.

f. Kepala Tata Usaha

Kepala tata usaha MTs PAB Sampali memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut: 1) Menyusun RAPBM madrasah, 2) Memberikan pembayaran honor guru dan tenaga

lainnya, 3) Membuat laporan keuangan, 4) Mengerjakan dan mengarsipkan surat masuk/keluar, 5) Bertanggung jawab terhadap administrasi sekolah.

g. Kepala Perpustakaan

Kepala perpustakaan MTs PAB 2 Sampali memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut: 1) Merencanakan pengadaan buku perpustakaan sekolah, 2) Mendistribusikan buku dan bahan perpustakaan peserta didik dan guru yang memerlukan, 3) Merencanakan penambahan buku dan bahan perpustakaan, 4) menjaga, memelihara, dan memperbaiki buku dan bahan pustaka lainnya, 5) Menginventarisasi buku dan bahan pustaka lainnya sesuai katalognya, 6) Menyusun buku dan bahan pustaka lainnya, 7) Mempermudah pelayanan perpustakaan dan lain-lain.

h. Wali Kelas

Wali kelas PAB Sampali memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai kelas: 1) Merencanakan dan melaksanakan pengelolaan kelas, 2) Mengelola daftar hadir siswa, 2) Mengelola jadwal pembelajaran, 3) Mengelola daftar piket siswa, 4) Mengisi Laporan hasil belajar siswa, 5) Mengelola data buku siswa, 6) Mengawasi perkembangan siswa serta mengawasi setiap kegiatan siswa, 7) Menghimpun nilai siswa, 8) Bekerja sama dibidang kurikulum, kesiswaan, guru mata pelajaran dan bimbingan konseling.

i. Guru

Adapun tugas dan tanggung jawab guru MTs PAB 2 Sampali selain dari melaksanakan proses belajar mengajar adapun tugas lainnya adalah sebagai berikut: 1) Menandatangani setiap daftar hadir siswa setiap hari kerja, 2) Hadir tepat waktu sesuai dengan jam yang telah ditentukan, 3) Membuat RPP, 4) Melaksanakan test formatif, 5) Membuat penilaian hasil test dan memindahkan hasil tersebut ke blangko penilaian serta mengarsipkan soal-soal test, 6) Membuat

catatan harian siswa, 7) Melaksanakan tugas sesuai kurikulum dan silabus, 8) Menjaga nama baik madrasah baik didalam maupun diluar sekolah.

j. Siswa/Peserta Didik

Siswa merupakan objek pendidikan yang berpengaruh sebagai penerima kebijakan kurikulum dan pembelajaran dikelas, siswa juga adalah sebagai acuan utama keberhasilan lembaga pendidikan sehingga tujuan dari pendidikan di madrasah dapat berjela

- Potensi Siswa

NAMA SEKOLAH	SISWA BERDASARKAN TINGKATAN						JUMLAH SISWA	AGAMA ISLAM	BANYAK KELAS
	VII		VIII		IX				
	L	P	L	P	L	P			
MTs PAB 2 Sampali	71	56	71	63	71	94	426	426 Orang	15 Kelas

Penggunaan Tanah

No.	Penggunaan Tanah	Luas Tanah Menurut Status Sertifikat (m ²)		
		Bersertifikat	Belum Sertifikat	Total
1.	Bangunan	1385		1385

2.	Lapangan Olahraga	1047		1047
3.	Halaman	1048		1048
4.	Kebun/Taman	1047		1047
5.	Belum Digunakan	1048		1048

3. ASSET/SARANA

- Sarana/Prasarana Madrasah : √ Lap. Olah Raga √ Perpustakaan √
R.Tata Usaha
√ Lap. Biologi √ Mushalla √
R.Komputer
- Status Pemakaian areal : Satu Komplek dengan Unit PAB yang lain
- Bila “gabung” dengan unit : √ MAS PAB 1, SMK PAB 8, SMP PAB 8,
SMA PAB 4
- Kondisi & Jlh Gedung Sekolah : Baik : 2 Gedung Cukup : - Gedung
- Kondisi & Jlh Ruang KBM : Baik : 8 Gedung Cukup : - Gedung
- Uk. Areal berdasarkan surat areal : 5844,3 m2

4. DLL

- Daftar kegiatan eskul yang dimiliki : √ Pramuka √ PC. Merpati Putih √
PASKIBRA
√ Nasyid √ Kaligrafi √
Pidato 3 Bahasa

✓ Futsal ✓ Tahfiz Al'Qur'an ✓

ORMADSAH

- Daftar Prestasi yang dicapai : ✓ Juara I Kaligrafi Putri Aksioama
Tingkat Kabupaten

Utara : ✓ Juara II KKP III Pramuka Se Sumatera

Medan : ✓ Juara III Futsal Tingkat SLTP se Kota

: ✓ DLL
- Kegiatan sosial
Kebakaran Rumah Siswa : ✓ Memberi Bantuan Korban
Erupsi Gunung Sinabung : ✓ Memberi Bantuan Korban

5. Sejarah Singkat MTs PAB 2 Sampali

- Pendiri : PAB Sumut
- Sejarah singkat berdirinya Madrasah : Sejarah Berdirinya MTs PAB 2 Sampali yang berada di kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang Pada Tahun 1986 Bapak Drs. H. Sayuti selaku Kepala SMP PAB 8 Sampali bermusyawarah kepada Anggotanya Dra. Hj. Sainah yang sekarang ini sebagai kepala Madrasah MTs PAB 2 dan MAS PAB 1 Sampali ingin mendirikan MTs Alasannya karena di Desa Sampali Belum ada lanjutan untuk SD dalam bidang keagamaan.maka pada tahun 1987 mulai berdirinya MTs yang awal mulanya bernama MTs Al-Kautsar PAB 2 Sampali. Lalu seiring dengan waktu mengikuti peraturan yang ada baik dari pemerintah maupun dari Pimpinan Umum PAB Sumatera Utara

pada tahun 2005 MTs Al-Kautsar PAB 2 Sampali berganti dengan nama menjadi MTs PAB 2 Sampali karena diketahui ada Madrasah dengan memakai kata “Al-Kautsar” yang sama dengan MTs Al-Kautsar PAB 2 Sampali. Sehingga sekarang telah berdiri dan dengan tetap dengan nama MTs PAB 2 Sampali.

B. Temuan Khusus Penelitian

Deskripsi yang berkaitan dalam penelitian melalui wawancara dan pengamatan langsung dilapangan. Dan diantara pertanyaan-pertanyaan dalam masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu yang dilaksanakan di MTs PAB 2 Sampali?
2. Bagaimana efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali?
3. Apa faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam peningkatan mutu sekolah MTs PAB 2 Sampali?

Untuk mendeskripsikan hasil penelitian melalui wawancara dengan Kepala Sekolah, wakil Kepala Sekolah, dan Guru tentang manajemen sumber daya manusia dan pelaksanaannya dalam peningkatan mutu sekolah MTs PAB 2 Sampali. Dalam penelitian ini peneliti hanya berfokus pada 8 masalah utama dalam manajemen sumber daya manusia sebagai mana penulis simpulkan pada bab sebelumnya, yaitu: 1) Perencanaan sumber daya manusia, 2) Rekrutmen sumber daya manusia, 3) Seleksi Sumber daya manusia, 4) Orientasi dan penempatan, 5) Pelatihan dan pengembangan, 6) Penilaian kinerja, 7) Pengelolaan dan perencanaan karier, 8) Kompensasi. Berikut disajikan hasil wawancara dalam penelitian, selain itu peneliti juga akan mendeskripsikan data dari hasil observasi dan studi dokumentasi.

1. Bagaimana manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu yang dilaksanakan di MTs PAB 2 Sampali?

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang memiliki kedudukan istimewa dibandingkan dengan sumber-sumber daya yang lain. Sumber daya manusia mampu bertahan karena memiliki kompensasi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi serta kemampuan untuk memperoleh dan menggerakkan sumber daya-sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perubahan dalam mencapai tujuan. Dengan demikian unsur sumber daya manusia merupakan satu-satunya unsur dalam organisasi yang memiliki dinamika untuk berkembang ketika memperoleh ilmu dan pengembangan dari lingkungan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, secara umum langkah-langkah manajemen sumber daya manusia ditujukan kepada tenaga pendidik (guru) yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Dalam hal ini tujuan yang akan dicapai tidak lain adalah terciptanya tenaga pendidik yang profesional, yang selanjutnya diharapkan akan melahirkan hasil (output) pendidikan yang berkualitas. Sehingga fungsi-fungsi manajemen dapat membawa peningkatan profesionalitas guru, kemudian bisa melaksanakan perubahan dalam pembelajaran dengan tujuan peningkatan mutu sekolah.

Mutu merupakan topik hangat di dunia bisnis dan akademik, mutu merupakan faktor utama yang menentukan kinerja suatu organisasi/lembaga yang menentukan apakah barang/jasa yang dihasilkan bernilai tinggi atau bermutu. Produk/jasa yang bermutu adalah produk dan jasa yang sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen/pelanggannya. Oleh karena itu,

organisasi/lembaga perlu mengenal pelanggan/konsumen dan mengetahui kebutuhan pelanggan dan konsumen tersebut.

Dalam konsep absolut, sesuatu yang dikatakan bermutu bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Sedangkan dalam konsep relatif, mutu bukan merupakan atribut dari produk atau jasa. Sesuatu yang dianggap bermutu jika barang atau jasa memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu mutu merupakan sesuatu yang sangat penting keberadaannya sebagai salah satu tolak ukur kualitas organisasi/lembaga.

Berdasarkan hasil pengamatan dilapangan, kepala sekolah MTs PAB 2 Sampali sesungguhnya telah menyadari betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas dan mutu sekolah dan menyadari bahwa peran kepala sekolah adalah pihak utama yang harus memikirkan dan melaksanakan usaha-usaha peningkatan mutu sekolah, baik dari tenaga pendidik dan kependidikan maupun siswa sebagai objek utama pendidikan. Sehingga kepala sekolah harus memahami tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia.

Kemudian penulis melakukan wawancara dengan kepala madrasah MTs PAB 2 Sampali Ibu Dra, Hj Sainah yang menjelaskan tentang manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah di MTs PAB 2 Sampali. Adapun hasil wawancara pada tanggal 27 Oktober 2019, yang dirangkum penulis adalah sebagai berikut:

“Dalam perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di sekolah ini kami membuat perencanaan sesuai kebutuhan sedemikian rupa untuk dilaksanakan sebagai usaha menciptakan sumber daya manusia yang sesuai kualitas atau kualifikasi dalam bidangnya masing-masing, menciptakan SDM yang disiplin kerja, etos kerja dan semangat dalam bekerja. Berbicara tentang rekrutmen SDM, kita merekrut SDM apabila dibutuhkan atau jika ada kekosongan di sekolah, kemudian tidak ada persyaratan khusus

yang kita buat dalam rekrutmen SDM, namun kita tetap memperhatikan tentang kemampuannya, kualitasnya, kualifikasinya dan juga sesuai keahlian dalam bidang tersebut. kemudian berbicara syarat khusus secara tertulis tidak ada, tapi yang terpenting kita menerima yang beragama islam, rajin sholat, jujur, sesuai kemampuan dan jurusannya, karena jika seseorang sudah memiliki hubungan yang baik dengan Allah, maka akan baik hubungannya dengan yang lainnya. Kemudian tentang orientasi dan penempatan kita menempatkan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai kualifikasinya masing-masing. Kemudian berbicara tentang pelatihan dan pengembangan, kita melakukan pelatihan secara mandiri dengan cara mendatangkan narasumber yang ahli dibidang masalah yang akan dilatihkan tersebut. Kemudian kita juga mengikuti pendidikan dan pelatihan dari program pemerintah dan kita juga mengadakan rapat dan diskusi tentang permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk mencari solusi untuk perbaikan dari masalah tersebut. kemudian berbicara tentang penilaian kinerja, kita tidak memiliki aturan khusus yang tertulis dalam penilaian namun sebagai kepala madrasah harus mengawasi dan mengontrol kegiatan belajar mengajar dan proses kegiatan sekolah lainnya. Kita juga selalu mengadakan evaluasi satu kali setiap semester dengan cara melihat hasil kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya. Sedangkan tentang pengelolaan dan perencanaan karir, kita juga tidak memiliki aturan khusus dalam hal ini. Namun setiap guru yang mengikuti seleksi CPNS kita akan mendukung sepenuhnya, dan juga bagi guru yang ingin mengurus sertifikasi kita juga membantu dan mendukung sepenuhnya. Dan yang terakhir tentang kompensasi, bagi guru-guru yang sudah lama mengabdikan kita memberikan kompensasi sesuai dengan UMR dan bagi guru dan tenaga lainnya kita juga berikan kompensasi yang layak.” (Wawancara tanggal 27 Oktober 2019).

Kemudian penulis melakukan wawancara dengan wakil kepala madrasah MTS PAB 2 Sampali Bapak Mulyadi, S.Si. dengan pertanyaan dan hasil wawancara sebagai berikut:

Apa saja peran Bapak sebagai wakil kepala sekolah dalam manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di sekolah ini?

“Sebagai wakil kepala sekolah tentu memiliki peran, tugas dan tanggung jawabnya seperti: 1) Menyusun program pembelajaran (Program tahunan dan program semester), 2)

Menyusun kalender pendidikan, 3) Menyusun SK pembagian tugas guru dan tugas tambahan lainnya, 4) Menyusun jadwal pembelajaran, 5) Menyusun program jadwal ujian semester dan ujian akhir sekolah/Nasional, 6) Menyusun kriteria dan persyaratan tentang kenaikan kelas/tidak serta kelulusan siswa yang mengikuti ujian, 7) Menyusun jadwal penerimaan buku laporan hasil belajar siswa (Raport) atau penerimaan STTB/ Ijazah dan STK, 8) Menyediakan silabus dan contoh format RPP seluruh mata pelajaran yang ada, 9) Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan satuan pembelajaran, 10) Menyusun laporan pelaksanaan pembelajaran secara berkala. Dan juga ikut serta memberikan ide dan gagasan setiap perencanaan dan kebijakan.” (Wawancara Tanggal 20 Oktober 2019).

Kemudian hasil wawancara dengan perwakilan guru dengan Ibu Misri Gustiani, penulis sengaja memilih Ibu tersebut karena Ibu Misri Gustiani merupakan guru terlama yang ada sekarang sehingga penulis beranggapan bahwa Ibu Misri lebih tau tentang kondisi sekolah. Adapun hasil wawancaranya adalah sebagai berikut:

Bagaimana tanggapan Ibu tentang manajemen sumber daya manusia di sekolah ini?

“Sebagai guru kita juga bisa memberikan masukan, ide maupun gagasan pada saat kita mengadakan rapat, jadi menurut Ibu manajemen sumber daya manusia saat ini sudah cukup efektif apabila diukur dengan mutu sekolah saat ini dengan akreditasi “B”, kemudian juga banyak perkembangan-perkembangan dari tahun ke tahun sehingga bagi Ibu tidak ada masalah dari segi kebijakan tentang manajemen sumber daya manusia”. (Wawancara Tanggal 23 Oktober 2019).

Berdasarkan pengamatan penulis dilapangan dan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa adanya perencanaan yang baik tentang manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah dan pelaksanaan yang cukup efektif. Bahwa seluruh elemen ikut serta dalam usaha pencapaian tujuan sekolah untuk lebih baik lagi. Dalam melaksanakan partisipasi tentang ide dan gagasan kepala sekolah selalu mengadakan rapat dengan guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk merumuskan suatu perencanaan sehingga terbangun kerja sama yang baik dan membentuk tanggung jawab setiap pihak.

2. Bagaimana efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali?

Kata efektif biasanya digunakan dalam kaitannya dengan manajemen dan pendidikan, misalnya keefektifan pengelolaan, keefektifan organisasi dan kepemimpinan dan keefektifan program. Dan secara umum keefektifan dihubungkan dengan sasaran yang telah ditentukan atau perbandingan antara hasil nyata dan hasil idealnya.⁹⁶

Dapat disimpulkan bahwa efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Kepala madrasah juga menyadari dan memahami bahwa setiap program kegiatan dan perencanaan tentang keefektifan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu harus tercapai sesuai target yang telah ditentukan. Seperti yang telah diungkapkan oleh kepala madrasah pada hasil wawancara tanggal 27 Oktober 2019 sebagai berikut:

“Masalah efektif kita selalu berusaha bekerja keras dan bekerja sama untuk mencapai hasil yang maksimal disetiap pelaksanaan kebijakan, hal ini dapat dilihat MTs PAB 2 Sampali terakreditasi “B”. Dan beberapa tahun kedepan target kita adalah mencapai akreditasi ”A”, kita sudah mulai menyiapkan komponen-komponen dan persyaratan akreditasi sejak sekarang. Kita juga tau bahwa akreditasi adalah salah satu tolak ukur mutu dari segi administrasi, kemudian dari segi output siswa kita telah memenangkan beberapa perlombaan baik dari segi kurikuler, ekstra kurikuler dan kokurikuler. Sebagai contoh beberapa saat yang lalu kita mendapat juara 2 pada perlombaan paskibraka tingkat provinsi dan masih banyak lagi prestasi yang sudah kita capai. Artinya kami menilai bahwa pelaksanaan manajemen sumber daya manusia saat ini sudah cukup efektif, meskipun kami juga menyadari bahwa hasil saat ini belum seperti sekolah-sekolah unggulan lainnya.”

⁹⁶ Cowen, *Efektivitas and Efficiency in Higher Education*, (San Francisco : Jossey Bass Publisher, 1983), hlm. 47

Kemudian hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah Bapak Mulyadi,S.Si dengan hasil wawancara sebagai berikut: Apakah menurut bapak kebijakan manajemen sumber daya manusia yang ada sudah efektif?

“Menurut kami manajemen yang ada sudah cukup efektif, sebagai saat ini kita telah memegang akreditasi “B” artinya adalah baik, maka dari itu adanya keberhasilan dalam pencapaian mutu sesuai dengan tujuan madrasah.”

Kemudian hasil wawancara dengan Guru Ibuk Misri Gustiani, dengan hasil wawancara sebagai berikut: Bagaimana tanggapan Ibu tentang kebijakan sekolah yang dilakukan dalam peningkatan kemampuan/profesionalitas guru?

“Sebagai guru kita pasti menerima kebijakan-kebijakan yang ada dan kita selalu mengapresiasi dan mendukung serta melaksanakan tugas dengan baik. setiap kebijakan pasti untuk kebaikan guru dan sekolah, jadi intinya kita menerima dan sampai saat ini tidak ada masalah.”

Berdasarkan hasil pengamatan penulis dan hasil wawancara dilapangan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di sekolah MTs PAB 2 Sampali sudah cukup efektif, hal ini dapat dilihat dari pencapaian-pecaapai yang sudah diraih oleh siswa dan sekolah pada umumnya.

3. Apa faktor penghambat dan pendukung dalam peningkatan mutu sekolah di MTs PAB 2 Sampali?

Dalam setiap usaha dan kebijakan sudah pasti memiliki hambatan dan pendukung dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu untuk mengetahui faktor penghambat dan pendukung dalam usaha peningkatan mutu sekolah. Berikut penulis deskripsikan hasil wawancara dengan kepala sekolah Ibu Dra, Hj Sainah,wawancara pada tanggal 27 Oktober 2019 sebagai berikut:

Apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam peningkatan mutu di sekolah MTs PAB 2 Sampali?

“Yang namanya penghambat dan pendukung sudah pasti ada, itu adalah hal biasa kita harus menyikapi dengan baik dan mencari solusi setiap hambatan dan menggunakan faktor pendukung dengan maksimal. Faktor penghambat utama adalah masalah keuangan, ketika kita ingin meningkatkan sarana dan prasarana dan meningkatkan kesejahteraan guru namun tidak berjalan dengan baik karena keterbatasan keuangan. Hambatan lain mungkin tidak ada semua berjalan dengan baik. berbicara tentang faktor pendukung semua elemen sekolah sangat mendukung terhadap semua kebijakan dan perencanaan sekolah.”

Wakil kepala sekolah juga menambahkan dalam wawancara pada tanggal 20 Oktober 2019, yaitu sebagai berikut:

“faktor penghambat dan pendukung dalam kebijakan pasti ada. Berbicara tentang penghambat yaitu dari segi keungan, dan dari segi faktor pendukung adalah sumber daya manusia semua mendukung tanpa ada yang mempersulit”

Guru Ibu Misri Gustiani juga menambahkan dalam wawancara pada tanggal 17 Oktober 2019 yaitu sebagai berikut:

“faktor penghambat dan pendukung bagi kita guru adalah masalah siswa, siswa yang bandel, memang yang bandel hanya beberapa. Kita mengutamakan pendidikan karakter sesuai tujuan kurikulum 2013, dan kita membangun karakter yang islami guna memperbaiki akhlak siswa/i yang berakhlakul karimah. Sekarang kita sudah menggunakan daftar hadir siswa secara elektronik dengan menggunakan kartu, setiap siswa sebelum masuk kelas mengisi daftar hadir dengan cara menempelkan kartu ke alat yang sudah disediakan dan pulang sekolah mengisi daftar hadir juga. Dari segi faktor pendukung yaitu pihak sekolah selalu mendukung tentang ide dan gagasan guru tentang pengembangan kemampuan siswa, baik dari segi kurikuler, ekstra kurikuler dan kokurikuler.”

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil wawancara dilapangan bahwa faktor penghambat dan pendukung pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali terfokus pada keuangan lembaga yang terbatas sehingga menghambat setiap perencanaan dan kebijakan yang sudah dilaksanakan. Kemudian tentang faktor pendukung dalam setiap kebijakan sekolah hampir semua elemen mendukung dan berpartisipasi aktif dalam melaksanakan kebijakan untuk mencapai hasil yang maksimal secara efektif dan efisien.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan terhadap deskripsi data dari hasil penelitian yang disesuaikan dengan teori yang digunakan. Pembahasan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu di MTs PAB 2 Sampali

Perencanaan manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang paling utama dalam proses pengelolaan sumber daya manusia, tanpa perencanaan maka pelaksanaannya tidak akan maksimal dan bahkan tanpa arah. Temuan hasil penelitian di MTs PAB 2 Sampali menunjukkan bahwa perencanaan pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan sedemikian rupa sesuai dengan kebutuhan lembaga. Yaitu dengan cara menganalisis kebutuhan dan permasalahan, memberikan orientasi dan pelatihan, menata olah upah dan gaji sesuai UMR serta tujuan yang akan dicapai.

Secara garis besar proses perencanaan manajemen sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali sejalan dengan pendapat Gary Dessler yang mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) Melakukan analisis jabatan (menetapkan sifat dan pekerjaan masing-masing karyawan)
- 2) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut para calon pekerja
- 3) Menyeleksi para calon pekerja
- 4) Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru
- 5) Menata olah upah dan gaji (cara mengkompensasi karyawan)
- 6) Menyediakan insentif dan kesejahteraan
- 7) Menilai kinerja
- 8) Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan)
- 9) Pelatihan dan pengembangan
- 10) Membangun komitmen karyawan
- 11) Dan apa yang hendaknya diketahui seorang manajer
- 12) Peluang yang adil dan tindakan alternatif
- 13) Kesehatan dan keselamatan karyawan
- 14) Keluhan dan hubungan relasi karyawan.⁹⁷

Secara umum proses perencanaan sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali dilakukan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari manajemen sumber daya manusia yang ada sesuai dengan teori yang ada. Kemudian proses perencanaan sumber daya manusia yang ada mengikuti langkah-langkah manajemen dengan baik yang ditujukan kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini tujuan utama dari proses manajemen sumber daya manusia adalah untuk menghasilkan siswa (output) pendidikan yang berkualitas. Sehingga proses dalam manajemen sumber daya manusia

⁹⁷ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hlm.108

dapat meningkatkan profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan kemudian dapat melaksanakan perubahan dalam proses belajar mengajar dan hasil yang memuaskan.

Dari hal tersebut diatas dapat digambarkan bahwa proses perencanaan sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali dapat meningkatkan mutu sekolah dan sesuai dengan pendapat James A.F. Stoner, menyatakan bahwa manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpindan mengendalikan berbagai upaya dari anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁹⁸

Bahwa perencanaan manajemen sumber daya manusia itu penting artinya dalam usaha mencapai sesuatu. Aktifitas manajerial dalam organisasi dengan pola kerja sama sebagai proses mencapai tujuan juga dijelaskan dalam QS As-Saff ayat 4 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُيُوتٌ مَرصُوصَةٌ

Artinya: *“Sesungguhnya Allah Mencintai orang-orang yaang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu susunan bangunan yang kokoh,,,,,,”*.⁹⁹

2. Efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu di MTs PAB 2 Sampali

Dalam penelitian ini penulis tidak mengukur tingkat efektifitas dengan data dan angka, namun peneliti mengukur dari hasil fakta dilapangan sesuai dengan kepuasan menurut kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan, siswa dan stakeholder lainnya.

⁹⁸ Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*, (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), hlm. 35

⁹⁹ Kementerian Agama RI, *Syaamil Al-Qur'an : Miracle The Reference, cet. 1.,* hlm. 1099

Yang dikatakan dengan efektif adalah seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Temuan hasil penelitian di MTs PAB 2 Sampali menunjukkan bahwa pencapaian dari hasil manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dari mutu sekolah, hal ini sekolah telah terakreditasi “B” artinya adalah baik. dimana ini adalah pencapaian dari target sebelumnya, kemudian sekolah juga telah melakukan perencanaan dan usaha untuk mencapai akreditasi yang lebih baik dari yang sudah ada saat ini.

Secara garis besar proses pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali sudah cukup efektif, hal ini dapat dilihat dari pendapat para guru dan tenaga kependidikan lainnya yang menyatakan bahwa setiap rencana dan usaha yang dilakukan mendapatkan hasil yang cukup memuaskan baik dari segi kualitas, kuantitas dan waktu. Kemudian ini dapat dilihat dari program-program yang ada di MTs PAB 2 Sampali baik itu program jangka panjang, menengah maupun program jangka pendek. Sejalan dengan itu efektifitas dalam teori adalah keefektifan organisasi, kepemimpinan dan keefektifan program, dan secara umum keefektifan dihubungkan dengan sasaran yang telah ditentukan atau perbandingan antara hasil nyata dan hasil idealnya.¹⁰⁰

3. Faktor Penghambat dan Pendukung dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali

Dalam pelaksanaan manajemen faktor penghambat dan pendukung sudah pasti ada, berdasarkan hasil pengamatan dilapangan dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat yang dialami dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali adalah masalah keuangan, sedangkan faktor pendukung dalam pelaksanaan

¹⁰⁰ Cowen, *Efektiviness and Efficiency in Higher Education*, (San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1983), hlm. 47

manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu adalah antara lain ketersediaan SDM yang memadai serta dukungan dari setiap elemen dalam pelaksanaan tujuan yang akan dicapai.

Kemudian kepala sekolah MTs PAB 2 smpali dalam melaksanakan manajemen serta pengawasan bersifat profesional, yakni melakukan analisis terhadap faktor penghambat dan pendukung pada setiap kebijakan yang akan dilaksanakan. Dalam hal ini kepala sekolah menerapkan analisis SWOT dalam melihat faktor penghambat dan pendukung setiap kebijakan. Hal tersebut sejalan teori yang menyatakan bahwa analisis SWOT dapat diartikan sebagai suatu perbuatan mengidentifikasi keadaan dari empat sudut pandang yaitu *Strenghts* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Treaths* (ancaman) yang berasal lingkungan eksternal dan internal.¹⁰¹

¹⁰¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 172

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi data dan hasil pembahasan penelitian diatas, maka secara umum dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah di MTs PAB 2 Sampali dalam hal ini telah menunjukkan tingkat keefektifan yang baik dan dapat meningkatkan mutu sekolah secara efektif dan efisien. Secara terperinci sebagai kesimpulan efektifitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah di MTs PAB 2 Sampali dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Proses pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali yaitu dengan cara: melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut para calon pekerja, memberikan orientasi dan pelatihan bagi tenaga pendidik dan kependidikan dalam waktu yang telah ditentukan, menata olah upah dan gaji dan melaksanakan evaluasi secara berkala tentang hasil yang telah diperoleh.
2. Proses pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali sudah cukup efektif, hal ini dapat dilihat dari pendapat para guru dan tenaga kependidikan lainnya yang menyatakan bahwa setiap rencana dan usaha yang dilakukan mendapatkan hasil yang cukup memuaskan baik dari segi kualitas, kuantitas dan waktu. Kemudian ini dapat dilihat dari program-program yang ada di MTs PAB 2 Sampali baik itu program jangka panjang, menengah maupun program jangka pendek.
3. Faktor penghambat yang dialami dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali adalah masalah keuangan, sedangkan faktor pendukung dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu

adalah antara lain ketersediaan SDM yang memadai serta dukungan dari setiap elemen dalam pelaksanaan tujuan yang akan dicapai. Kemudian kepala sekolah MTs PAB 2 sampai dalam melaksanakan manajemen serta pengawasan bersifat profesional, yakni melakukan analisis terhadap faktor penghambat dan pendukung pada setiap kebijakan yang akan dilaksanakan. Dalam hal ini kepala sekolah menerapkan analisis SWOT dalam melihat faktor penghambat dan pendukung setiap kebijakan. Hal tersebut sejalan teori yang menyatakan bahwa analisis SWOT dapat diartikan sebagai suatu perbuatan mengidentifikasi keadaan dari empat sudut pandang yaitu *Strenghts* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Treaths* (ancaman) yang berasal lingkungan eksternal dan internal.

B. Implikasi

Perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia adalah usaha dalam membangun SDM yang unggul dan profesional guna meningkatkan mutu organisasi/lembaga. Perencanaan dan pelaksanaan suatu manajemen tidak hanya berpengaruh pada proses proses pengeloaan suatu organisasi, tetapi penting untuk meningkatkan kemampuan dan perencanaan perubahan dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik.

Perencanaan dalam manajemen membutuhkan pemikiran yang kritis dan analisis yang tepat untuk mengasilkan suatu perencanaan yang berorientasi pada peningkatan kualitas, kuantitas dan waktu untuk mencapai tujuan secara efektif dan efesien. Ada yang berpendapat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dapat dinilai dari bobot keputusan yang diambil terhadap perencanaan kebijakan yang telah dilakukan, dengan kata lain seorang pemimpin dalam membuat suatu perencanaan dan pelaksanaannya harus memikirkan dengan matang sesuai kebutuhan dan visi yang akan dicapai.

Dalam proses perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali kepala sekolah mengajak kerja sama seluruh guru dan staff dalam merumuskan perencanaan kebijakan, sehingga dengan begitu seluruh personil memahami kebijakan yang akan diambil serta memiliki rasa tanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan yang dibuat sehingga pencapaian hasil sesuai dengan tujuan.

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab terdahulu, bahwa proses perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah di MTs PAB 2 Sampali sudah cukup efektif dan efisien dilihat dari pengimplementasian dari proses perencanaan dan pelaksanaan dilapangan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

C. Saran

Berdasarkan data dari hasil yang ditemukan, penulis menyarankan beberapa hal terkait dengan efektivitas manajemen sumber daya dalam peningkatan mutu sekolah di MTs PAB 2 Sampali.

1. Dalam proses perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia kepala sekolah dan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan harus berkomitmen dalam menjalankan pelaksanaan kebijakan seperti yang telah disepakati bersama dalam perencanaan, bahwa seluruh usaha yang dilakukan adalah semata-mata untuk meningkatkan mutu pendidikan agar dapat menghasilkan output yang berdaya saing, berkarakter, dan unggul dibidangnya.
2. Pelaksanaan kebijakan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali agar lebih gigih dan bekerja keras, bekerja ikhlas dan bekerja tuntas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Melaksanakan kewajiban secara efektif dan efisien guna mencapai pendidikan yang bermutu.

3. Dalam proses perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia sudah pasti ada hambatan dan peluang, tidak terkecuali di MTs PAB 2 Sampali, oleh karena itu penulis menyarankan agar kepala sekolah dan personil lainnya untuk lebih bijak dalam menganalisis kebijakan yang akan direncanakan agar mencapai hasil yang sesuai dengan kebutuhan dan visi misi lembaga. Maka dari itu perlu adanya evaluasi pada tahap akhir agar mengetahui hambatan dan peluang dalam pelaksanaan dengan bertujuan mengadakan perbaikan kedepannya untuk mencapai hasil yang maksimal secara efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Muhammad Munir dan Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Kencana, 2009
- Kisbiyanto, *Manajemen Pendidikan, Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Idea Press, 2011
- UU SISDIKNAS NO. 20 Th. 2003 Bab II Pasal 2 & 3
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003
- UU RI No.20 Tahun 2005 tentang *SISTEM Pendidikan Nasional*, Bandung: Citra Umbara, 2006
- UU No. 14 tentang Guru dan Dosen dan PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 28
- Lina Anatan dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*, Bandung: Alfabeta, 2007
- Eka Nuraini Rachmawati, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: Ekonisia, 2004
- Moh. Shofan, *Pendidikan Berparadigma Profetik*, Yogyakarta: IRCISoD, 2004
- A.Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan, 1998
- Cowen, *Efektiviness and Efficiency in Higher Education*, San Francisco : Jossey Bass Publisher, 1983
- Tim Penyusun Kamus Pusat pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 1988
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002
- K.N. Wexley and G.P. Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, New York : Harper Collins Publishers Inc., 1991
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Ed 2, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 1994
- Maryono, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Di Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta, Tesis*, Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta, 2003
- Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : Ardadizya Jaya, 2000

- James A.F. Stoner, *Management*, England : Prentice Hall Inc., 1978
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2001
- Soewano Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta : CV. Haji Mas Agung, 1990), Cet. Ke-10
- LAN RI, *System Analysis and Quantitive Techniques*, Jakarta : IBRD/UN Project, INS/77/XO 1978), Volume I
- Kamisa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Surabaya : Kartika, 1997
- Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*, Yogyakarta : Al-Amin Press, 1996
- AM. Kadarman dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1997
- Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, 2002
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta : Andi, 2001
- Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rineka Cipta, 1998
- Goetsch and Davis S, *Implementing to Total Quality*, New Jersey : Prentice Hall International. Inc., 1995
- Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, London : Kogan Page Limited, 1993
- Soewarno H, *Total Quality Management*, Jakarta : Gramedia, 2001
- Kamisa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Surabaya : Kartika, 1997
- Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas; Pendekatan Sisi Kualitatif*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2003
- D.A. Garvin, *Managing Quality*, New York : Free Press, 1996
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta : Grasindo, 2003
- Mulyana Fikri, Skripsi : Efektivitas Fungsi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Alif-A Group Yogyakarta, Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, 2017

- Adlina Fadilah, Tesis : *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Guru dalam Upaya meningkatkan Mutu Pendidikan Di MAN Wonokromo Bantul*, Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, 2015
- Sudarwin Denim, *Menjadi Peneliti Kualitatif, Rancangan Metodologi Penelitian, Presentasi dan Publikasi Hasil Penelitian Untuk Mahasiswa dan Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*. Cet 1, Bandung: Pustaka Setia, 2002
- Syafaruddin, *Panduan Penulisan Sripsi*, Medan: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, IAIN-SU, 2013
- Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja rosdakarya, 2013
- A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2014
- Effi Aswita Lubis, *Metode Penelitian Pendidikan*, Medan: UNIMED Press, 2012
- Abdul Muttaqin, *Skripsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Pembelajaran di SMP IT Al-Hijrah Lau Dendang*, Medan: IAIN-SU, 2014
- Gouzali Saydam , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Gunung Agung, 1996
- Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005, cet.ke-2
- Tim Dosen, Administrasi Pendidikan UPI, Ridwan (editor), *Manajemen Pendidikan*, cet, ke-3
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, cet, ke-2
- Abdul Rahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi dan Aksi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004
- Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta : PT. Grasindo, 2002
- Kementerian Agama RI, *Syaamil Al-Qur'an: Miracle The Reference*, cet, ke-I

Nana Saodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendiudikan Sekolah Menengah*, Bandung: PT. Refika Aditama

Fachridin, *Administrasi Pendidikan, Menata Pendidikan Untuk Kepentingan Islam*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010

Muhadjir, *Perencanaan dan Kebijakan Pengembangan SDM*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1992

L. Stebbing, *Quality Management In The Service Sector*, (Singapore : Ellis Horwood, 1992

Lampiran I :

Pedoman wawancara Kepala Madrasah MTs PAB 2 Sampali

Untuk Memperoleh Data dan Informasi Yang Berhubungan Dengan Penelitian Yang Berjudul “Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu di MTs PAB 2 Sampali”

1. Bagaimana manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali dalam usaha peningkatan mutu di sekolah?
3. Bagaimana pelaksanaan rekrutmen sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali?
4. Bagaimana orientasi dan penempatan sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali?
5. Bagaimana pola pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di MTs PAB 2 Sampali?
6. Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di MTs PAB 2 Sampali?
7. Bagaimana pelaksanaan pengelolaan dan perencanaan karir di MTs PAB 2 Sampali?
8. Bagaimana kebijakan dalam pemberian kompensasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan di MTs PAB 2 Sampali?
9. Apa saja usaha yang dilakukan dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali?
10. Bagaimana kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah dalam usaha peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali?
11. Apakah menurut kepala madrasah perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia sudah efektif?

12. Apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali?
13. Bagaimana proses evaluasi yang dilaksanakan di MTs PAB 2 Sampali?
14. Apakah menurut kepala madrasah pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali dapat meningkatkan mutu?

Pedoman Wawancara Wakil Kepala Madrasah MTs PAB 2 Sampali

1. Apa saja peran wakil kepala madrasah dalam perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali?
2. Apa saja tugas dan tanggung jawab wakil kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali?
3. Menurut wakil kepala madrasah apakah pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali sudah efektif?
4. Apakah perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan mutu sekolah MTs PAB 2 Sampali??
5. Menurut wakil kepala madrasah apakah ada yang perlu di evaluasi dalam perenanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali?
6. Sebagai wakil kepala madrasah apakah Bapak Wakil kepala sekolah pernah memberikan ide atau gagasan dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali?
7. Apakah perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan mutu sekolah?
8. Apa saja tugas wakil kepala madrasah dalam evaluasi program kerja di MTs PAB 2 Sampali?

Pedoman Wawancara untuk guru/staff MTs PAB 2 Sampali

1. Bagaimana tanggapan guru/staff tentang kebijakan manajemen sumber daya manusia di MTs PAB 2 Sampali?
2. Bagaimana tanggapan guru tentang kebijakan yang dilakukan dalam peningkatan kemampuan dan profesionalisme guru dan staff?
3. Jenis pelatihan apa saja yang pernah dilakukan di MTs PAB 2 Sampali?
4. Apakah guru dan staff ikut serta dalam merumuskan perencanaan sumber daya manusia ?
5. Apakah menurut guru/staff pengelolaan manajemen sumber di MTs PAB 2 Sampali”
6. Apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan tugas sebagai tenaga pendidik dan kependidikan di MTs PAB 2 Sampali?
7. Menurut guru/staff apakah perencanaan dan pelaksanaan manajemen yang ada dapat meningkatkan mutu?

Kisi-Kisi

Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Sekolah di MTs

PAB 2 Sampali

NO	Rumusan MASAALAH	Sumber Data	Instrumen Pengumpulan Data
1	Bagaimana manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali?	<ul style="list-style-type: none">➤ Kepala Madrasah➤ Wakil Kepala Madrasah➤ Guru	<ul style="list-style-type: none">➤ Wawancara➤ Observasi➤ Studi➤ dokumentasi
2	Bagaimana efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali?	<ul style="list-style-type: none">➤ Kepala Madrasah➤ Wakil Kepala Madrasah➤ Guru	<ul style="list-style-type: none">➤ Wawancara➤ Observasi➤ Studi➤ Dokumentasi
3	Apa faktor penghambat dan pendukung manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MTs PAB 2 Sampali?	<ul style="list-style-type: none">➤ Kepala Madrasah➤ Wakil Kepala Madrasah➤ Guru	<ul style="list-style-type: none">➤ Wawancara➤ Observasi➤ Studi➤ dokumentasi

Lampiran II

DAFTAR OBSERVASI

NO	Kegiatan	Hasil Observasi	
		Ada	Tidak
1	Proses perencanaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia		
	a. perencanaan manajemen sumber daya manusia	✓	
	b. pengorganisasian manajemen sumber daya manusia	✓	
	c. rekrutmen sumber daya manusia	✓	
	d. seleksi sumber daya manusia		✓
	e. pelatihan dan pengembangan	✓	
	f. pengelolaan dan perencanaan karier	✓	
	g. evaluasi dan penilaian kinerja	✓	
	h. Kompensasi	✓	
2	Efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu	Efektif	Tidak Efektif
	a. Perencanaan manajemen sumber daya manusia	✓	
	b. Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia	✓	
	c. Manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu	✓	
	d. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan	✓	
3	Faktor penghambat dan pendukung	Ada	Tidak
	a. Faktor penghambat dan pendukung dalam perencanaan manajemen sumber daya manusia	✓	

	b. Faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia	✓	
	c. Faktor penghambat dan pendukung dalam proses evaluasi program manajemen sumber daya manusia	✓	

Lampiran III

DAFTAR STUDI DOKUMENTASI

1. Data MTs PAB 2 Sampali (Catatan Sejarah)
2. Data Profil MTs PAB 2 Sampali
3. Visi dan Misi MTs PAB 2 Sampali
4. Data sarana dan prasarana MTs PAB Sampali
5. Data organisasi kesiswaan dan kegiatan kesiswaan MTs PAB 2 Sampali
6. Data tenaga pendidik dan kependidikan MTs PAB Sampali
7. Data siswa MTs PAB 2 Sampali

DOKUMENTASI PENELITIAN

Gambar 1. Gedung Sekolah MTs PAB 2 Sampali





Gambar 2. Ruang guru dan Ruang Kepala Sekolah





Gambar 3. Wawancara dengan Narasumber







Gambar 4. Gambar kegiatan ekstrakurikuler MTs PAB 2 Sampali



Gambar 5. Bank data siswa

- B. Mengatur ruang belajar.
- C. Mengelola interaksi belajar mengajar

**6. MENILAI HASIL DAN PROSES BELAJAR
DILAKSANAKAN**

- A. Menilai prestasi siswa
- B. Menilai proses belajar

7. MENYELIDIKI PENYEBAB



BANK DATA SISWA
MTs. PAI 25
JL. PASAR HITAM NO. 10 SAMPAK DELI SEWANG

KEADAAN SISWA													JUR. BELAJAR		BULAN	
No.	I			II			III			IV			P	J	No.	BULAN
	L	P	J	L	P	J	L	P	J	L	P	J				
40	40	90	82	41	57	39	42	70							45	12
41	41	73	23	42	57	23	43	24	79						46	6
42	41	79	23	43	29	87	44	84	69						47	7
43	44	89	28	44	29	87	45	34	69						48	8
44	49	50	28	45	29	87	46	34	69						49	9
45	48	90	23	46	29	87	47	34	69						50	10
																11
																12
																13
																14
																15
																16
																17
																18
																19
																20
																21
																22
																23
																24
																25
																26
																27
																28
																29
																30
																JUMLAH

KEADAAN SISWA								REKAPITULASI ABSEN		
No.	KEADAAN	KEADAAN	KEADAAN	KEADAAN	KEADAAN	KEADAAN	KEADAAN	SISWA	JUMLAH SISWA	PERSENTASE
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										

KEADAAN SISWA													MTs. PAI 25							
No.	I			II			III			IV			P	J	No.	KUR	KUM	KUR	KUM	
	L	P	J	L	P	J	L	P	J	L	P	J								
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
21																				
22																				
23																				
24																				
25																				
26																				
27																				
28																				
29																				
30																				

Kepala Sekolah
Drs. SAJUDI



Gambar 6. Program kerja Kepala Sekola

Gambar 7. Jadwal kerja program tahunan MTs PAB 2 Sampali

JADWAL PROGRAM KERJA TAHUNAN

TAHUN PELAJARAN : 20... / 20....

No.	URAIAN TUGAS	HARI	SEMESTER I												SEMESTER II											
			MINGGU			BULAN			HARI	MINGGU			BULAN													
			1	2	3	1	2	3		1	2	3	1	2	3											
I. GUMUK																										
	1. PERENCANAAN PERENCANAAN KERJA TAHUNAN																									
	2. PERENCANAAN BUDAYA / LINGKUNGAN																									
	3. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	4. RAPAT KAWAT																									
	5. SPESIAL BERTILAS																									
	6.																									
II. KURIKULUM																										
	1. PERENCANAAN PROGRAM KEMAJARAN / PENYUSUNAN JADWAL																									
	2. PERENCANAAN PROGRAM PERMUDAAN																									
	3. PERENCANAAN PELAJARAN / PELAKSANAAN KBM																									
	4. PENJAJAG																									
	5. SILABUS UJIB																									
	6. UJIB UJIB																									
	7. KEMAJARAN KELAS / FILEN PROGRAM																									
	8. LAPORAN EVALUASI																									
	9.																									
III. KESISWAAN																										
	1. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	2. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	3. KEMAJARAN DAN KEMAJARAN																									
	4. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	5. KEMAJARAN KEMAJARAN																									
	6.																									
IV. KETENAGAAN																										
	1. PERENCANAAN KEMAJARAN / KEMAJARAN																									
	2. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	3. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	4. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	5. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	6. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	7. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	8.																									
V. SARANA PRASARANA																										
	1. PERENCANAAN SARANA / PRASARANA																									
	2. PERENCANAAN SARANA / PRASARANA																									
	3. PERENCANAAN SARANA / PRASARANA																									
	4. PERENCANAAN SARANA / PRASARANA																									
	5. PERENCANAAN SARANA / PRASARANA																									
	6. PERENCANAAN SARANA / PRASARANA																									
	7. PERENCANAAN SARANA / PRASARANA																									
	8. PERENCANAAN SARANA / PRASARANA																									
	9.																									
VI. KEMAJARAN																										
	1. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	2. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	3. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	4. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	5. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	6. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	7. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	8. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	9.																									
VII. KEMAJARAN																										
	1. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	2. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	3. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	4. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	5. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	6. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	7. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	8. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	9.																									
VIII. HUBUNGAN MASYARAKAT																										
	1. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	2. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	3. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	4. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	5. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	6. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	7. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	8. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	9.																									
IX. SUPERVISI																										
	1. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	2. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	3. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	4. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	5. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	6. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	7. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	8. PERENCANAAN KEMAJARAN																									
	9.																									

KEPALA SEKOLAH

Gambar 8. Keadaan Piala MTs PAB 2 Sampali





Gambar 9. Sistem Daftar Hadir Elektronik Siswa





DAFTAR RIWAYAT HIDUP

IDENTITAS PRIBADI

1. Nama : Sehat Harahap
2. NIM : 37.15.3.090
3. Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
4. Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
5. Tempat/Tanggal Lahir : Balimbing Julu, 07 Februari 1996

IDENTITAS KELUARGA

1. Nama Ayah : Romadhon Harahap
2. Nama Ibu : Nasro Siregar
3. Saudara Kandung : Ardin Suryadin Harahap, S.Pd
Pancarian Harahap
Nur Jelita Harahap
Hera Wati Juni Harahap

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SDN 104760 Balimbing Julu : Tahun 2004-2010
2. MTsS Rhoudhotul Jannah, Desa Pagaran Batu : Tahun 2010-2012
3. MAN Nagasaribu : Tahun 2013-2015
4. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara : Tahun 2015-2019

Medan, November 2019

Penulis

Sehat Harahap

NIM. 37.15.3.090