

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Manajemen sumberdaya manusia (*Human Resources Management*) bertujuan untuk pendayagunaan, pengembangan, penelitian SDM (sumber daya manusia) dan SDA (sumber daya alam) yang ada agar dapat dikelola secara efektif dan efisien. Pada dasarnya manajemen adalah upaya mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sebagai peroses untuk mencapainya diperlukan perencanaan yang matang, Pesantren juga disebut sebagai lembaga pendidikan Islam yang juga harus maju dengan cara pelaksanaan yang konsisten, dan pengendalian yang berkelanjutan agar tujuan tersebut dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Sumber daya dapat didefenisikan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan yang ada. Siapapun yang mengelola organisasi akan mengelola berbagai sumber daya untuk meraih tujuan organisasi tersebut. Sumber daya atau unsur manajemen yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas enam tipe sumber daya (6M), yaitu: *man* (manusia), *money* (financial), *material* (fisik), *machine* (teknologi), *method* (metode), *market* (pasar) <sup>1</sup>

Dalam tulisan Sedarmayanti Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber keabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru.

---

<sup>1</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2010), h. 21

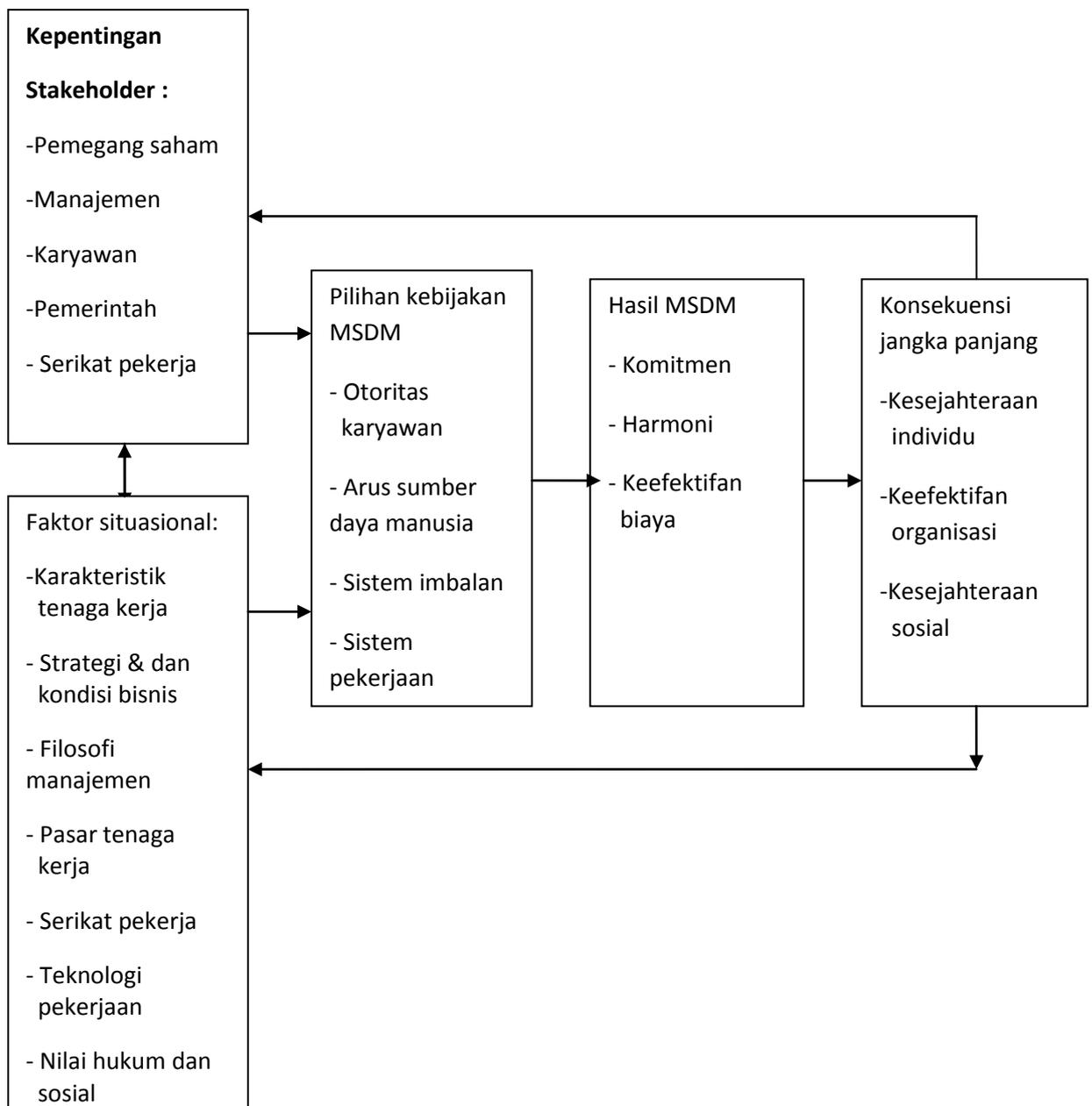
**Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:**

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, di mana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.

11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi
12. Memperhatikan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

**Gambar 1.**

**Kerangka Kerja Harvard untuk manajemen Sumber Daya Manusia**



Walton (1989), dari *Harvard*, memperluas konsep dengan menekankan kegunaan komitmen dan mutualitas, yaitu model manajemen sumber daya manusia yang baru disusun oleh kebijakan yang mempromosikan mutualitas tujuan bersama, pengaruh bersama, penghargaan bersama, imbalan bersama, tanggung jawab bersama. Teorinya adalah kebijakan mutualitas akan memperoleh komitmen, yang kemudian akan menghasilkan kinerja ekonomi yang lebih baik dan pengembangan manusia yang lebih besar.<sup>2</sup>

Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat berperan khususnya orang tua siswa dalam menyelenggarakan pendidikan, partisipasi orang tua selama ini masih banyak bersifat dukungan dana, bukan pada berjalannya proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas).

Upaya perbaikan yang dikembangkan oleh penyelenggara pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah (*school based management*). Konsep Manajemen Berbasis Sekolah ini berawal dari salah satu isi Undang-undang nomor 25 Tahun 2000 tentang Program pembangunan Nasional, (propenas), khususnya Bab VII (Pembangunan Pendidikan) digambarkan bahwa dunia pendidikan di Indonesia menghadapi tiga tantangan besar, di antaranya adalah sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah, sistem pendidikan nasional dituntut untuk melakukan perubahan dan penyesuaian sehingga dapat mewujudkan proses pendidikan lebih memperhatikan keberagaman kebutuhan, keadaan daerah dan peserta didik, serta mendorong peningkatan partisipasi masyarakat. Salah satu tujuan pembinaan sekolah, mulai dari pra sekolah sampai sekolah menengah adalah terselenggaranya manajemen yang berbasis sekolah dan masyarakat (*school/community based education*). Dengan istilah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Idealnya MBS ini adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah-sekolah dan mendorong sekolah untuk pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi *kebutuhan mutu* sekolah atau untuk mencapai *tujuan mutu* sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Karena itu,

---

<sup>2</sup> Sedarmayanti *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: Refika Aditama, 2007), h. 15

manajemen berbasis sekolah sama dengan otonomi Sekolah untuk Pengambilan Keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah.<sup>3</sup>

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/ tidak tergantung. Jadi kepentingan warga sekolah menurut perkasa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus diukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbalik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumberdaya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersenergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Singkatnya makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab dan makin besar pula dedikasinya. Tentu saja perlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah.

Eksistensi sistem MBS membuat peran kepala sekolah sangat penting dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan, tenaga kependidikan, dan outputnya. Menurut Sudarwan Danim kepala sekolah memiliki

---

<sup>3</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Konsep dan Pelaksanaan), (Jakarta: Dirjen Dikdasmen: Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Menengah, 2001),h. 9

multi-peran kepemimpinan, yakni: Administrator, manajer, leader, chief, motivator, negosiator, figur, komunikator, wakil lembaga dalam urusan eksternal dan fungsi-fungsi yang lainnya.<sup>4</sup> Sedangkan Dinas Pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu memainkan perannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor. Dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yaitu: sebagai leader, inovator, motivator, figur dan mediator.<sup>5</sup>

Dengan demikian, implementasi manajemen berbasis sekolah sangat menuntut sikap kreativitas, inovatif, dan sikap profesionalitas kepala sekolah yang cukup besar.

Untuk melakukan peningkatan mutu dalam pengembangan sumber daya guru. Kegiatan ini lebih efektif bila dilakukan oleh semua pihak yang tergabung dalam stakeholder pendidikan khususnya kepala Madrasah sebagai pengambil kebijakan tertinggi untuk tingkat Sekolah/Madrasah.

Ada tiga kebijakan strategis yang diambil Direktorat Jenderal Pendidikan dasar dan Menengah dalam meningkatkan mutu pendidikan untuk pengembangan SDM adalah:

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based management*) dimana sekolah diberikan kewenangan untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara keseluruhan;

Pendidikan yang berbasis pada partisipasi komunitas (*community based education*) dimana terjadi interaksi yang positif antara sekolah dengan masyarakat, sekolah sebagai *community learning center*.

Dengan menggunakan paradigma belajar atau learning paradigma yang akan menjadikan pelajar-pelajar atau learner menjadi manusia yang di berdayakan. Selain itu pemerintah telah mengumumkan suatu gerakan nasional untuk peningkatan mutu pendidikan, sekaligus menghantar perluasan pendekatan *Broad Base Education System* yang memberi pembekalan kepada pelajar untuk siap bekerja membangun keluarga yang sejahtera. Dengan pendekatan itu setiap siswa

---

<sup>4</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h.77

<sup>5</sup> E., Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 98

diharapkan akan mendapatkan pembekalan *life skills* yang berisi pemahaman yang luas dan mendalam tentang lingkungan dan kemampuannya agar akrab dan saling memberi manfaat. Lingkungan sekitarnya dapat memperoleh masukan baru dari insan yang mencintainya, dan lingkungan dapat memberikan topangan hidup yang mengantarkan manusia yang mencintainya menikmati kesejahteraan dunia akhirat.

Untuk merealisasi kebijakan dalam proses manajemen yang akan dijadikan Acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke 20. Ketika itu ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Akan tetapi saat ini, kelima fungsi tersebut diringkas menjadi empat fungsi berikut.

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pengarahan (*directing*)
4. Pengevaluasian (*evaluating*)<sup>6</sup>

Hal yang esensial dari manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan dan pendayagunaan secara penuh dan berkesinambungan terhadap sumber daya manusia yang ada sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, efektif, dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.<sup>7</sup> Madrasah Aliyah Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan, sejauh ini dalam perkembangannya memiliki guru berjumlah 67 (enam puluh tujuh guru). Secara umum keseluruhan guru di Madrasah ini sudah berkualifikasi pendidikan S1 dan ada beberapa guru telah menyelesaikan pendidikan S2, S1 jumlah 61 orang dan 6 jumlah guru yang sudah S2, dan para guru telah mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Bahkan mereka pada umumnya mengajar lebih dari 22 tahun, itu menunjukkan guru di Madrasah tersebut benar-benar ingin mendidik anak-anak agar nanti menjadi anak yang berguna bagi orang tua, Bangsa, Negara. Selanjutnya dalam

---

<sup>6</sup> Undang Ahmad Kamaludin. *Etika Manajemen Islam* (Bandung: CV Pustaka Setia 2009), h. 34.

<sup>7</sup> *Ibid*, hal. 23.

dokumen yang dimiliki Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah telah mendapati dengan jumlah 45 Guru yang telah disertifikasi.

Selanjutnya Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah memiliki siswa sebanyak 1074 orang pada tahun pelajaran 2010/2011 dan alumni sebanyak 2615 siswa. Namun terkait dengan Manajemen SDM guru di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah peneliti menduga bahwa manajemen untuk meningkatkan mutu di sekolah itu terlaksana.

Ini menunjukkan dari jumlah siswa yang setiap tahunnya bertambah banyak siswanya, juga dilihat dari hasil prestasi siswa dalam perlombaan dibidang extra: Pramuka juara III untuk tingkat Nasional di Gontor, bedah buku juara umum untuk tingkat Sumatera Utara yaitu membaca kitab kuning, memahami, menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kitab kuning. Nasyid untuk tingkat Nasional Juara I dan II di Singapore dan Malaysia.

Mencermati fenomena tersebut dan mengingat pentingnya manajemen peningkatan mutu kearah perkembangan teknologi yang begitu pesat sehingga sangat menarik untuk mengkaji masalah ini dalam penelitian Tesis dengan judul:” **Manajemen peningkatan mutu SDM guru di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan**”.

## **B. Fokus Masalah**

Menindak lanjuti uraian yang ada pada latar belakang masalah, maka masalah yang timbul dalam penerapan manajemen peningkatan mutu pendidikan pada Madrasah Aliyah Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan, difokuskan dalam masalah yang mencakup:

1. Perencanaan Peningkatan Mutu Guru;
2. Pengorganisasian dalam Peningkatan Mutu Guru;
3. Pelaksanaan Rencana Peningkatan Mutu Guru;
4. Pengawasan Peningkatan Mutu Guru;
5. Evaluasi Peningkatan Mutu Guru;

### **C. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini. Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana perencanaan peningkatan mutu guru di Madrasah Aliyah Pesantren Ar- Raudhatul Hasanah Kota Medan.
2. Bagaimana pengorganisasian dalam peningkatan mutu guru di Madrasah Aliyah pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan
3. Bagaimana pelaksanaan rencana peningkatan mutu guru di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan
4. Bagaimana pengawasan dalam peningkatan Mutu guru di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.
5. Bagaimana evaluasi dalam peningkatan mutu guru di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menemukan perencanaan peningkatan mutu SDM Guru di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.
2. Mengetahui pengorganisasian dalam peningkatan mutu guru di Madrasah Aliyah Pesantren Raudhatul Hasanah Kota Medan.
3. Untuk mengetahui pelaksanaan rencana peningkatan mutu guru di Madrasah Aliyah Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.
4. Untuk mengetahui langkah-langkah peningkatan mutu guru di Madrasah Aliyah Ar-Raudhatul Hasanah.
5. Untuk mengetahui evaluasi rencana peningkatan mutu di Madrasah Aliyah Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Kota Medan.

### **E. Manfaat penelitian**

Manfaat penelitian Kualitatif lebih cenderung pada manfaat teoritis, yakni untuk menemukan dan mengembangkan Ilmu pengetahuan. Namun tidak menolak

adanya mamfaat praktis, yakni untuk memecahkan masalah.<sup>8</sup>Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Secara Teoritis

Secara teoretis penelitian ini mempunyai manfaat untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam rangka meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi guru diperoleh melalui kemampuan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masarakat, penyederhanaan birokrasi (yang dijalankan).

2. Secara Praktis.

- a. Lembaga pendidikan sebagai bahan masukan dalam rangka peningkatan mutu Madrasah, tidak terlepas dari system pengelolaan Madrasah yang memenuhi perinsip- perinsip manajemen sehingga Madrasah akan memiliki kemampuan kereatip dalam mengelola Madrasah dalam bingkai Visi, Misi serta tujuan Madrasah.
- b. Pengembangan sumber daya manusia menjadi masukan yang berguna untuk penelitian selanjutnya dan sekaligus sebagai masukan dalam pengelolaan Madrasah sehingga mampu merencanakan, pengorganisasi an, pengarahan pengendalian, pengadaan, pangembangan pemeliharaan, kedisiplinan, sesuai yang diinginkan.

---

<sup>8</sup> *Ibid*, h.397