

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam pembangunan. Secara makro, faktor-faktor masukan pembangunan, seperti Sumber daya alam, material dan finansial tidak akan memberi manfaat secara optimal untuk perbaikan kesejahteraan rakyat bila tidak didukung oleh memadainya ketersediaan faktor SDM, baik secara kualitas maupun kuantitas. Pelajaran yang dapat dipetik dari berbagai negara maju adalah, bahwa kemajuan yang dicapai oleh bangsa-bangsa di negara-negara tersebut didukung oleh SDM yang berkualitas¹.

Kualitas SDM lembaga pendidikan berfungsi membina dan menyiapkan peserta didik yang berilmu, berteknologi, berketerampilan tinggi dan sekaligus beriman dan beramal saleh, dalam kerangka perwujudan fungsi ideal pendidikan di madrasah dalam meningkatkan kualitas SDM tersebut, sistem pendidikan haruslah senantiasa mengorientasikan diri untuk menjawab kebutuhan dan tantangan yang muncul dalam masyarakat sebagai konsekuensi logis dari perubahan².

Peningkatan pendidikan yang berkualitas atau bermutu sangat diperlukan sebagai upaya untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, dalam arti menguasai ilmu pengetahuan, mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidup, dan menguasai teknologi. Di era globalisasi yang penuh dengan kompetisi ini, sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan untuk dapat bersaing dengan sumber daya manusia lain dari berbagai bangsa³.

Pembinaan pendidikan yang dilakukan oleh Kementerian Agama selama ini masih perlu langkah-langkah penyesuaian yang strategis. Dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dan harus merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses

¹ Jaja Jahari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 1

² Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia* (Cet. I; Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), 1.

³ Popi Sopiati, *Manajemen Belajar Berbasis Kepuasan Siswa* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), ix

peningkatan kualitas pembinaan madrasah secara keseluruhan. Salah satu peran penting manajemen pendidikan adalah menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan perubahan zaman agar tidak terjadi kesenjangan antara realitas dan idealitas⁴.

Manajemen pendidikan merupakan manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran di sekolah/madrasah. Manajemen pendidikan dibutuhkan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu tinggi⁵. Manajemen sekolah atau madrasah (manajemen lembaga pendidikan Islam) memiliki beberapa komponen kajian yang mutlak harus ada dalam proses pendidikan Islam. Proses pendidikan akan berhenti total apabila salah satu komponen tersebut tidak ada. Komponen yang dimaksud adalah manajemen kesiswaan, manajemen ketenagaan dan sumber daya manusia, manajemen kelas, manajemen kurikulum, manajemen sarana dan prasarana, manajemen keuangan, dan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat agar tujuan pendidikan bisa tercapai⁶.

Pencapaian tujuan pendidikan pada setiap lembaga pendidikan ditentukan oleh keberhasilan manajemen komponen-komponen kegiatan pendidikan seperti kurikulum, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, tenaga pelaksana, sarana prasarana, dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Setiap komponen kegiatan pendidikan memiliki kontribusi penting bagi pencapaian tujuan institusi pendidikan⁷.

Dalam dunia pendidikan guru merupakan figur sentral dalam penyelenggaraan pendidikan, karena guru adalah sosok yang sangat diperlukan untuk memacu keberhasilan peserta didiknya. Betapapun baiknya kurikulum yang dirancang para ahli dengan ketersediaan peralatan dan biaya yang cukup sesuai dengan pendidikan, namun pada akhirnya keberhasilan pendidikan secara

⁴ Abdul Rahman Shaleh, *Penyelenggaraan Madrasah* (Cet. II; Jakarta: Dharma Bakti, 2013), ix.

⁵ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: AR-Ruz Media, 2013), 55.

⁶ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 129.

⁷ Badrudin, *Manajemen Peserta Didik* (Jakarta: Indeks, 2014), 19.

professional terletak ditangan guru. Maka keberhasilan pendidikan pada siswa disekolah tertentu sangat tergantung pada pertanggung jawaban guru dalam melaksanakan tugasnya, sebagai faktor kunci terhadap seluruh upaya yang dilakukan dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan tersebut⁸.

Guru merupakan kunci dalam peningkatan mutu pendidikan, dan guru disini berada pada posisi yang sangat strategis bagi seluruh upaya reformasi pendidikan yang berorientasi pada pencapaian kualitas murid dan persekolahan. Adapun upaya yang dilakukan dalam peningkatan kualitas pendidikan dalam sebuah sistem persekolahan akan menjadi tidak berarti jika tidak disertai oleh adanya guru yang professional⁹.

Upaya peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan pada madrasah, melalui standar nasional pendidikan yaitu; mengenai Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan, dan Standar Penilaian Pendidikan, sedang dilakukan dan akan dilakukan secara terus menerus¹⁰.

Upaya tersebut merupakan agenda pemerintah melalui Kementerian Agama yang diarahkan agar setiap satuan pendidikan madrasah selalu berupaya untuk memberikan jaminan kualitas kepada pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu suatu jaminan agar setiap penyelenggara pendidikan di madrasah sesuai dengan apa yang seharusnya dan sesuai pula dengan harapan masyarakat. Madrasah mempunyai peran penting dalam peningkatan mutu pendidikan dan sumber daya manusia (SDM), sesuai dengan cirinya sebagai lembaga pendidikan agama, secara ideal madrasah berfungsi dalam penyiapan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, baik dalam penguasaan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) maupun

⁸ Usman. *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), 25

⁹ Surya, M. (2000). *Aspirasi Peningkatan Kemampuan Professional dan Kesejahteraan Guru*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan. No. 21 Tahun ke 5, Januari.

¹⁰ Lebih lanjut baca, apabila setiap lembaga penyelenggara pendidikan selalu berupaya untuk memberikan jaminan kualitas dan upaya ini secara terus menerus dilakukan maka diharapkan kualitas pendidikan pada madrasah secara keseluruhan di seluruh Indonesia akan terus meningkat. *Departemen Agama, Profil Madrasah Masa Depan* (Cet. I; Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2006), 19.

dalam hal karakter, sikap moral, iman dan taqwa (IMTAQ), serta penghayatan dan pengamalan ajaran agama¹¹.

Berkaitan dengan penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa kualitas pendidikan merupakan masalah yang tidak berdiri sendiri dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu faktor yang memiliki andil besar adalah sumber daya manusia pendidikan. Sumber daya manusia dalam dunia pendidikan sangat penting dan menjadi hal utama yang harus mendapat perhatian serius dari semua pemangku kepentingan (*stake holder*). Artinya, jika mutu pendidikan ingin mencapai tingkat pencapaian terbaik maka sumber daya manusia yaitu pendidik dan tenaga kependidikan harus ditingkatkan.

Peningkatan sumber daya manusia menurut Soekidjo Notoatmodjo dibagi menjadi dua yakni: Secara makro dan secara mikro. Secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan secara mikro diartikan sebagai proses perencanaan, pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimum. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang¹².

Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam dunia pendidikan memang belum banyak dilakukan, bahkan ada sementara kalangan yang meragukan efektifitas manajemen peningkatan SDM dalam dunia pendidikan. Sementara kalangan yang lain menganggap manajemen sumberdaya manusia sebagai suatu harapan yang cerah bagi dunia pendidikan. Aplikasi manajemen SDM di madrasah mengundang perdebatan. Beberapa pakar pendidikan mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep manajemen SDM dengan karakteristik madrasah. Pengamat

¹¹ Lihat Syed Muhamad Naquib al Attas, *Konsep Pendidikan dalam Islam : Suatu Rangka Pikir Pembimbing Filsafat Pendidikan Islam* (Cet. I; Bandung: Mizan, 2009), 35-74.

¹² Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 204

tersebut berargumen bahwa manajemen SDM merupakan konsep yang sulit untuk dievaluasi dalam dunia pendidikan khususnya di Madrasah¹³.

Upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan seakan tidak pernah berhenti. Banyak agenda reformasi yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan. Beberapa program inovatif ikut serta memeriahkan reformasi pendidikan. Reformasi pendidikan adalah restrukturisasi pendidikan, yakni memperbaiki pola hubungan sekolah dengan lingkungannya dan dengan pemerintah, pola pengembangan perencanaan serta pola mengembangkan manajerialnya, pemberdayaan guru dan restrukturisasi model-model pembelajaran¹⁴.

Dalam rangka memperbaiki mutu pendidikan kita saat ini, ada satu permasalahan yang sangat urgen yang dihadapi oleh dunia pendidikan yaitu masih rendahnya mutu belajar siswa dan pembelajaran bagi siswa. Peserta didik sering dihadapkan pada permasalahan pembelajaran di dalam kelas yang cenderung membosankan dan mengekang pola pikir siswa. Siswa sering dihadapkan pada metode guru dalam menjelaskan pelajaran sangat monoton, tidak ada media yang digunakan untuk mendukung siswa dalam memahami pelajaran, suasana kelas yang tidak nyaman, dan masih banyak lagi permasalahan yang di hadapi siswa. Mereka tidak bisa menerima pelajaran dengan maksimal, akibatnya mutu pembelajaran di dalam kelas semakin lama semakin menurun.

Sebenarnya dasar dari permasalahan mengenai rendahnya mutu pembelajaran ini diakibatkan oleh paradigma mengenai hakikat pembelajaran itu sendiri yang masih belum mengarah kepada peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan. Selama ini paradigma yang berkembang di lingkungan pendidikan bahwasannya pembelajaran yang bermutu adalah pembelajaran yang mampu memintarkan siswanya (*learning how to be clever student*), padahal untuk mencapai mutu pembelajaran yang mampu berkembang secara berkelanjutan tidak hanya sekedar perlu untuk memintarkan siswa, tetapi harus ada kesadaran untuk

¹³ Kotler, *Marketing Management*. Alih bahasa, Agus Hasan. *Manajemen Pemasaran, Perencanaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 38.

¹⁴ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 3

mendorong dan memfasilitasi siswa agar mampu belajar bagaimana belajar (*learning how to learn*), dan itu seharusnya menjadi bagian dari kultur atau budaya kerja kepemimpinan sekolah, guru, maupun pihak-pihak lain yang ikut serta dalam pengembangan pendidikan di suatu lembaga pendidikan¹⁵.

Lembaga pendidikan (Madrasah) sebagai bagian institusi pendidikan nasional diharapkan ikut berperan dalam membentuk watak peradaban bangsa yang berlandaskan nilai-nilai moral spiritual, hal ini sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan Nasional sebagaimana yang termaktub dalam Undang-Undang sistem Pendidikan nasional, yaitu: Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab¹⁶.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan¹⁷.

Sedangkan dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengartikan bahwa Guru adalah pendidik dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah¹⁸.

Lebih jauh ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu: (1) Setiap satuan pendidikan pada jalur

¹⁵ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 213

¹⁶ Anonim, "Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional" (Tamita Utama, 2003), 7.

¹⁷ Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

¹⁸ Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

formal dan non formal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan.(2) Penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan. (3) Penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud ayat (1) dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas¹⁹.

Berkaitan dengan usaha mengembangkan lembaga pendidikan Islam maupun madrasah, agar survive serta mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain sehingga diminati oleh masyarakat, Mastuhu menawarkan beberapa metode alternatif diantaranya: (1) Merespon kebutuhan peserta didik, kemajuan informasi dan teknologi, kebutuhan pembangunan nasional, dan relevan dengan pandangan hidup bangsa serta ajaran agama masyarakat. (2) Sistem pendidikan yang dikembangkan adalah mampu menumbuhkan kemampuan peserta didik sesuai dengan kecenderungannya sehingga dapat bekerja untuk menghidupi diri dan keluarganya tersebut. (3) Memberikan pedoman moral sesuai dengan keyakinan dan tantangan zamannya sehingga peserta didik mampu hidup hormat dan disegani dalam tata pergaulan hidup bersama di tengah-tengah masyarakat. (4) Mampu mengembangkan keterampilan dan budi pekerti luhur peserta didik sesuai dengan agama, kepercayaan, budayanya sehingga dapat melahirkan peserta didik untuk dapat hidup di masyarakat yang dapat mendatangkan manfaat, rasa aman, dan kepercayaan serta dapat memberikan harapan-harapan baru bagi masyarakat²⁰.

Manajemen SDM dalam peningkatan prestasi atau mutu adalah sebuah sistem pendekatan dalam upaya memaksimalkan daya saing melalui perbaikan secara berkesinambungan (terus menerus) untuk memperoleh nilai atau mutu yang optimal atas jasa, manusia, produk dan lingkungan dengan melibatkan keseluruhan unsur dan stakeholders organisasi di bawah satu visi bersama²¹. Peningkatan mutu pendidikan adalah suatu proses kerja yang lebih efektif dan efisien yang diikuti oleh sumber daya manusia yang berkompeten dengan loyalitas dan daya juang yang

¹⁹Anonim, "Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan," n.d. BAB XV Pasal 91 ayat 1-3.

²⁰ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 41

²¹ Sanjaya, *op. cit.*, 563

tinggi, sudah tentu akan menghasilkan peningkatan kinerja yang berujung pada kepuasan konsumen atau pelanggan²².

Konsep manajemen sumberdaya manusia dalam peningkatan mutu sesungguhnya bukanlah sesuatu yang baru, karena ajaran Islam sebagai Rahmatan li 'alamin selalu menghendaki agar setiap urusan/pekerjaan harus sesuai dengan tuntunan Islam, sehingga pekerjaan itu dapat bermanfaat bagi diri yang mengerjakannya maupun bagi orang lain. Pekerjaan yang produktif dan yang berkualitas adalah merupakan salah satu perbuatan yang disenangi dalam Islam. Pandangan Islam tentang mutu, sungguh banyak ayat dalam al-Quran, namun harus dipahami secara kontekstual. Islam juga selalu menekankan kepada umatnya untuk selalu berusaha mengubah nasib agar menjadi lebih baik sesuai firmanNya Q.S. Ar-Ra'd/ 13:11

Terjemahnya: *Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri yang mengubah apa yang ada pada diri mereka*²³.

Dalam ayat tersebut jelas sekali bahwa Allah memerintahkan umatnya agar selalu berusaha memperbaiki hidupnya dengan berusaha dan berproduktifitas dalam jalan kebenaran serta berbuat baik pada sesamanya. Produktifitas yang harus dicapai tidak hanya terfokus pada kehidupan duniawi saja, tetapi juga untuk kehidupan akhirat. Konsep produktifitas yang diinginkan dalam Islam adalah konsep yang selalu mengedepankan keseimbangan antara kepentingan ukhrawi dengan kepentingan duniawiyah. Konsep ini sudah berada pada tataran manajemen yang tidak dibatasi oleh ruang dan waktu untuk berusaha mencapai hasil terbaik secara organik dengan menyeimbangkan unsur manusia dan proses produksi yang lebih ditekankan pada pencapaian peningkatan mutu pada usaha atau proses tersebut, sesuai firman Allah Q.S. At-Taubah/9: 105

Terjemahnya: *Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada*

²² Dede Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam, Model pengembangan Teori dan Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu* (Cet. I: Jakarta: PT. Raja grafindo Persada, 2011), 4

²³ Departemen Agama RI, *Muqaddimah Al Qur'an dan tafsirnya edisi revisi* (Cet. II: Jakarta, Lembaga Percetakan Departemen Agama RI, 2009), 369.

*(Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan*²⁴.

Allah swt menciptakan manusia sebagai makhluk yang sempurna, yang diberikan akal dan pikiran untuk menjalani hidup. Keputusan Allah menciptakan manusia ke bumi bukanlah hal yang sia-sia, manusia diberi kemampuan untuk menjadi khalifah dimuka bumi yang sekaligus membuktikan bahwa kualitas manusia lebih tinggi dan lebih terhormat bila dibandingkan dengan makhluk lainnya, Akan tetapi ada sebuah persyaratan yang harus dipenuhi agar manusia dikatakan manusia yang unggul atau berkualitas yaitu memiliki sumberdaya yang bagus.

Secara filosofis, konsep manajemen SDM dalam peningkatan prestasi menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan. manajemen SDM dalam peningkatan mutu dalam pendidikan sudah mendapatkan perhatian serius dari para tokoh pendidikan, baik dari dalam maupun dari luar Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen peningkatan mutu dan isu-isu mutu secara umum mengundang perhatian publik. Dalam beberapa tahun terakhir, isu tersebut semakin meningkat. Masyarakat dari semua sektor pendidikan sekarang telah menunjukkan minatnya. Beberapa institusi pendidikan mulai mewujudkan filosofi manajemen peningkatan prestasi ke dalam pengelolaan manajemen pendidikan²⁵.

Salah satu masalah penting di dalam dunia pendidikan adalah masih rendahnya mutu keluarannya. Indikator yang menjadi acuan untuk menguatkan pernyataan tersebut adalah Nilai Ujian Nasional yang secara umum belum terlalu mengembirakan, artinya batas minimal kelulusan masih rendah dibandingkan negara tetangga. Upaya meningkatkan mutu pendidikan telah lama diprogramkan oleh pemerintah dengan merumuskan misi pendidikan nasional sebagai strategi pembangunan dibidang pendidikan sebagai berikut;

1. Perluasan kesempatan dan pemerataan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia.

²⁴ Agama RI, *Muqaddimah Al Qur'an dan tafsirnya edisi revisi*, 280.

²⁵ Agama RI, *Muqaddimah Al Qur'an dan tafsirnya edisi revisi*, 6

2. Meningkatkan mutu pendidikan yang memiliki daya saing di tingkat nasional, regional dan internasional.
3. Meningkatkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan global.
4. Membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi anak bangsa secara utuh sejak usia dini sampai akhir hayat dalam rangka mewujudkan masyarakat belajar.
5. Meningkatkan kesiapan masukan dan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral.
6. Meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap dan nilai berdasarkan standar yang bersifat nasional dan global.
7. Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia²⁶.

Pada sisi lain secara internal, hal tersebut disebabkan oleh penerapan pendekatan input-output yang keliru. Pihak pengelola terlalu mengedepankan aspek input oriented yang lebih bersandar pada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, misalnya kekurangan guru, ditambah guru, membangun laboratorium, dan seterusnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan²⁷. Padahal ada satu faktor yang terlupakan, yaitu bagaimana berbagai input tersebut dipertemukan dan berinteraksi di dalam proses pembelajaran, yang diperkuat dengan dukungan manajemen sumberdaya manusia yang efektif²⁸.

Peningkatan mutu atau kualitas pembelajaran merupakan inti dari reformasi pendidikan di negara manapun. Hal ini disebabkan oleh asumsi bahwa, peningkatan mutu pendidikan pada madrasah yang memiliki peran penting dalam peningkatan

²⁶ Kementerian Agama RI, *Direktorat Jenderal Pendidikan Islam*, op.cit, 196.

²⁷ Agama RI, *Direktorat Jenderal*.. 9.

²⁸ Ety Rochaety Pontjorini, dkk. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Cet.I; Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 97.

mutu pendidikan nasional, tergantung pada kualitas pembelajaran. Namun, peningkatan kualitas pembelajaran sangat bersifat kontekstual, sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial dan kultural madrasah dan lingkungannya. Berbagai penelitian menunjukkan bagaimana pentingnya kondisi dan lingkungan madrasah mempengaruhi kualitas pembelajaran, seperti dalam penelitian tentang sekolah efektif, kerja guru dan pembelajaran, restrukturisasi sekolah/madrasah dan kinerja organisasi yang semuanya ini bermuara pada suatu pernyataan, “apabila ingin meningkatkan kualitas pembelajaran, kualitas sekolah sebagai satu kesatuan di mana pembelajaran berlangsung harus ditingkatkan”

Gambaran di atas menunjukkan perlunya sebuah perubahan paradigma yang harus dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan, tenaga pendidik dan karyawan sehingga mereka mempunyai langkah dan strategi yang sama yaitu menciptakan mutu di lingkungan kerja khususnya pada madrasah di Sulawesi-Selatan. Pimpinan, tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan harus menjadi satu tim yang utuh (*team work*) yang saling membutuhkan dan saling mengisi kekurangan yang ada sehingga target (*goals*) akan tercipta dengan baik.

Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu²⁹.

Manajemen sumberdaya manusia dalam peningkatan mutu bertujuan mengubah institusi yang mengoperasikannya menjadi sebuah tim yang ikhlas, tanpa

²⁹ Peningkatan mutu meliputi enam unsur dasar yang mempengaruhi suatu produk yakni 1) Manusia 2) Metode 3) Mesin 4) Bahan 5) Ukuran dan 6) Evaluasi Berkelanjutan. Demikian juga dalam pendidikan, bahwa keenam hal tersebut cocok untuk dijadikan pedoman dalam menyusun manajemen, khususnya administrasi pendidikan. Lihat Suryadi Poerwanegara, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*. (Cet. I; Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), 12.

konflik dan kompetisi internal, untuk meraih sebuah tujuan tunggal, yaitu memuaskan pelanggan³⁰.

Dalam konteks manajemen peningkatan mutu pelanggan dalam dunia pendidikan dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam yaitu 1). pelanggan internal yaitu para pengelola sekolah seperti guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi; 1) pelanggan eksternal yang terbagi menjadi: (a) pelanggan primer yaitu siswa. 2) pelanggan sekunder yaitu orang tua, pemerintah, dan sponsor; (b) pelanggan primier seperti perguruan tinggi dan dunia kerja yang menerima lulusan madrasah.

Demikian penting keberadaan tenaga kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan Islam, sehingga penulis tertarik memaparkan kajian tentang manajemen sumber daya manusia pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran meliputi semua tahapannya yang penulis korelasikan dengan hasil survey lapangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Tasikmlaya dan MAN 3 kota Tasikmalaya.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN 1 dan MAN 3) Kota Tasikmalaya merupakan suatu lembaga pendidikan yang berciri khas Islam yang memiliki kualitas bagus yang dapat dilihat dari beberapa hal. *Pertama*, dari nilai akreditasinya, MAN 1 dan MAN 3 terakreditasi A. *Kedua*, kurikulumnya yang memadukan antara materi pendidikan agama dengan materi pendidikan umum. *Ketiga*, banyaknya jumlah peserta didik, hal ini menandakan banyak peminatnya. *Keempat*, fasilitas yang tersedia memadai. Hal ini tentunya didukung oleh kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di dalamnya serta dipimpin oleh kepala sekolah yang kompeten.

Dari uraian diatas, Peneliti bermaksud untuk memaparkan proses manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Negeri (MAN 1 dan MAN 3) Kota Tasikmalaya. Cakupan yang akan dibahas meliputi *Rekrutmen/* pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan, pembinaan/pelatihan Pendidik dan tenaga Kependidikan dan Faktor pendukung dan penghambat manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di MAN 1 dan MAN

³⁰ Lihat Edward Sallis, *op.cit*, 69.

3 Kota Tasikmalaya. Berdasarkan pada latar belakang ini, maka peneliti mengambil judul MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN (Penelitian di MAN 1 dan MAN 3 Kota Tasikmalaya).

B. Rumusan Masalah

Kajian penelitian ini difokuskan pada aspek manajemen *Recruitment*/pengadaan, Pembinaan/pelatihan dan faktor pendukung dan penghambat manajemen Pendidik dan tenaga Kependidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran (Guru dan TU).

Berangkat dari fokus kajian di atas, maka pemaparan rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Rekrutment Pendidik dan tenaga Kependidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di MAN 1 dan MAN 3 Kota Tasikmalaya periode 2015-2019?
2. Bagaimana Pembinaan/pelatihan Pendidik dan tenaga Kependidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di MAN 1 dan MAN 3 Kota Tasikmalaya periode 2015-2019?
3. Apa Faktor pendukung dan penghambat Manajemen Pendidik dan tenaga Kependidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di MAN 1 dan MAN 3 Kota Tasikmalaya periode 2015-2019?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan tentang Manajemen Pendidik dan tenaga Kependidikan yang dilakukan MAN 1 dan MAN 3 Kota Tasikmalaya yang meliputi:

- a. *Recruitment*/Pengadaan Pendidik dan tenaga Kependidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di MAN 1 dan MAN 3 Kota Tasikmalaya.
- b. Pembinaan/pelatihan Pendidik dan tenaga Kependidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di MAN 1 dan MAN 3 Kota Tasikmalaya.
- c. Faktor pendukung dan penghambat Manajemen Pendidik dan tenaga Kependidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di MAN 1 dan MAN 3 Kota Tasikmalaya.

2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini mempunyai kegunaan, baik secara teoritik substantif maupun secara empirik diuraikan sebagai berikut:

- a. Kegunaan secara teoritik substantif
 - 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan suatu model Manajemen sumber daya manusia pendidikan yang menunjukan suatu khas dari sekolah yang mungkin dapat ditiru oleh sekolah lain baik swasta maupun negeri dalam pengelolaan SDM pendidikan dalam meningkatkan Mutu Pembelajaran.
 - 2) Hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi dunia pendidikan dalam pengembangan konsep dan teori ilmu manajemen pendidikan.
 - 3) Bagi lembaga pendidikan khususnya MAN 1 dan MAN 3 Kota Tasikmalaya dapat melakukan upaya penerapan MSDM pendidikan dalam meningkatkan Mutu Pembelajaran yang akan berguna bagi pengelolaan SDM pendidikan secara umum.
- b. kegunaan secara empirik

- 1) Bagi sekolah: dapat memberikan kontribusi dalam rangka pengembangan dan pengelolaan SDM pendidikan serta perbaikan proses pengelolaan yang nantinya beraplikasi pada peningkatan Mutu Pembelajaran di sekolah.
- 2) Bagi kepala sekolah: dapat lebih meningkatkan kreativitas dan keterampilan dalam bidang manajerial terutama masalah pengelolaan SDM pendidikan.
- 3) Bagi guru dan karyawan: dapat meningkatkan keterampilan dalam mengembangkan kemampuan dan profesionalisme sebagai tenaga pendidik.

D. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian mengenai manajemen dalam dunia pendidikan secara spesifik kiranya telah cukup banyak dilakukan oleh para pemerhati pendidikan. Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian terdahulu tersebut penulis pelajari dari tesis dan atau disertasi. Tesis atau disertasi yang meneliti tentang Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Tesis yang ditulis oleh Edwin Wahyudin dengan judul Manajemen sumber daya manusia pada madrasah (Studi kasus di madrasah aliyah Multiteknik Asih Putera Kota Cimahi Tahun 2011-2015)³¹. Dari hasil penelitiannya, Edwin Wahyudin menjelaskan bahwa (1) beberapa perencanaan SDM MA Multiteknik Asih Putera perlu disusun kembali terutama dalam analisis jabatan, (2) pengorganisasian SDM MA Multiteknik Asih Putera sudah dilakukan dengan baik, (3) beberapa pergerakan SDM MA Multiteknik Asih Putera perlu penyesuaian terutama dalam kompensasi, (4) pengawasan SDM MA Multiteknik Asih Putera sudah dijalankan dengan baik, (5) faktor

³¹ Edwin Wahyudin, *Manajemen sumber daya manusia pada madrasah (Studi kasus di madrasah aliyah Multiteknik Asih Putera Kota Cimahi Tahun 2011-2015)*, Tesis, (Bandung: PPs UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2017).

pendukung berjalannya manajemen SDM MA Multiteknik Asih Putera adalah sudah terbentuknya peraturan dan lingkungan yang mendukung.

2. Tesis yang ditulis oleh Supardi dengan judul Peran Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran pada madrasah Aliyah Negeri Karanganyar Surakarta Jawa tengah³². Dari hasil penelitiannya, Supardi menjelaskan bahwa semua fungsi manajemen telah dilakukan oleh MAN karanganyar Surakarta akan tetapi karena keterbatasan faktor pendukung berupa sarana dan prasarana, maka fungsi-fungsi manajemen tersebut dilakukan sebatas kemampuan yang ada.
3. Tesis yang ditulis oleh Dewi Hajar dengan judul Manajemen Sumber daya Manusia dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Karangnom Klaten)³³. Dari hasil penelitiannya menjeskan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik sebagaimana yang terjadi pada kasus MAN Karangnom Klaten, ternyata dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna bagi sumber daya manusia dalam organisasi, serta menjadikan guru dan karyawan lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Manajemen Pengembangan SDM UPI Kampus Sumedang Tahun 2005-2010 (Studi Pengembangan Kepemimpinan, Dosen dan Tenaga Administrasi), Yudi Kusumah (2011), Universitas Islam Nusantara (Uninus) Bandung³⁴. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa UPI merupakan lembaga yang berperan penting dalam kualitas pendidikan. Visi UPI yaitu menjadi Universitas Pelopor dan Unggul (*A Leading and Outstanding University*). Misinya yaitu *Go Asia 2015* dan *Go Internasional 2025*. Realita pengembangan kampus daerah relatif lebih lambat dibandingkan dengan kampus pusat. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengembangan SDM UPI Kampus Sumedang yang dikaji dari Sisi

³² Supardi, *Implementasi manajemen sumber daya manusia di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah*, Tesis, (Yogyakarta:PPs UIN Sunan Kalijaga, 2014).

³³ Dewi Hajar, *Manajemen Sumber daya manusia dalam pendidikan islam (Studi Kasus di MAN Karangnom Klaten)*, Tesis, ((Yogyakarta:PPs UIN Sunan Kalijaga, 2015).

³⁴ Yudi kusumah, *Manajemen Pengembangan SDM UPI Kampus Sumedang tahun 2005-2010 (Studi Pengembangan kepemimpinan, dosen dan tenaga administrasi)*, Desertasi Dokter manajemen Pendidikan, (Universitas Islam Nusantara Bandung, 2011), t.d.

kepemimpinan, dosen, tenaga administrasi mengalami perkembangan yang signifikan. Penelitian tersebut untuk mengetahui gambaran input, proses, output serta *feedback* pengembangan SDM.

Adapun penelitian yang dilakukan di MAN 1 dan MAN 3 Kota Tasikmalaya adalah Manajemen Sumber daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan tentang *Rekrucimen*/Pengadaan, pembinaan/Pelatihan, faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pembelajaran dalam hal ini Guru dan Tata Usaha di MAN 1 dan MAN 3 Kota Tasikmalaya.

E. Kerangka Pemikiran

Sebagai gambaran tentang penelitian ini dan sekaligus merupakan langkah kerja penelitian, maka akan dijelaskan istilah-istilah yang terdapat dalam tesis ini:

1. Pengertian manajemen

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), Manajemen diartikan sebagai: 1) Proses, cara, perbuatan mengelola; 2) proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain; 3) proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi; 4) proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan³⁵.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas pendidikan Indonesia berpendapat bahwa kata Manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Katakata itu digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris menjadi manajemen dan pengelolaan. Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan,

³⁵ Dendy Sugono (Redaktur), *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012), 657

mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, memimpin³⁶.

Dalam buku yang ditulis Made Pidarta dijelaskan bahwa menurut pendapat Terry, "management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplished stated objectives by the use of human beings and other resources" manajemen adalah suatu proses tertentu yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia/orang-orang dan sumber daya lainnya³⁷. Marry Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang.

Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. James Stoner dan Ricky mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Harold Koontz dan Cyril O'Donell mendefinisikan manajemen sebagai usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian. Selain itu, Andrew F. Sikula mengemukakan bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya

³⁶ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas pendidikan Indonesia, *Manajemen...*, 88

³⁷ Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen* (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2002), 52

yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien³⁸.

2. Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan proses manajemen dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif³⁹. Menurut Mulyasa, manajemen pendidikan merupakan suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana (keuangan), sarana dan prasarana pendidikan, tata laksana dan lingkungan pendidikan. Karenanya dalam penelaahan manajemen pembelajaran atau manajemen pendidikan dibagi kepada dua kelompok yakni:

- a. Manajemen administratif yang memfokuskan pada kegiatan perencanaan, organisasi, bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan, serta komunikasi.
- b. Manajemen operasional yang memfokuskan pada kegiatan tata usaha, kepegawaian, keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat⁴⁰.

Manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas⁴¹.

Dari berbagai pernyataan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu sistem pengelolaan dan pendayagunaan semua sumber daya pendidikan untuk melaksanakan proses kerja sama yang sistematis dan sistemik sehingga dapat terwujud pelaksanaan

³⁸ Djony Herfan, *Peran SDM dalam Penerapan* (Jakarta: Pt Grasindo,1999), 12

³⁹ Amirullah dan Haris Budiyono, *Pengantar Manajemen* (Malang: Graha Ilmu, 2004), 206

⁴⁰ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 11-12.

⁴¹ Ernie Trisnawati, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2005), 194

pendidikan yang efektif dan efisien demi terwujudnya tujuan pendidikan nasional yang telah dicita-citakan.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pendidikan

Di dalam bahasa Inggris, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) disebut "*Human Resource management*" yang di singkat menjadi HRM⁴². Manusia merupakan bagian dari sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan/organisasi. Namun pelaksanaannya, kebijakan manajemen masih banyak yang belum memperhatikan pentingnya peran sumber daya manusia (SDM)⁴³, jadi dari pengertian tersebut dapat saya analisa bahwa perusahaan kebijakan masih belum memperhatikan kepentingan sumber daya manusia.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu, organisasi/lembaga, organisasi ataupun kelembagaan dapat tercapai. Disamping itu dengan prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang baik diharapkan kekurangan dan problem yang dihadapi oleh bangsa Indonesia, yaitu terkait dengan kemampuan daya saing dapat teratasi⁴⁴.

Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam suatu organisasi (*the right man on the right place*) seperti yang disyaratkan pada suatu lembaga atau organisasi hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan di tingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses

⁴² Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 10.

⁴³ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2009), 67-68

⁴⁴ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 250

yang berkelanjutan, sejalan dengan proses pendidikan itu, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini dapat memiliki tempat yang khusus dalam organisasi pendidikan.

Dalam struktur organisasi perusahaan (sebagai bahan perbandingan dengan lembaga pendidikan), terutamanya perusahaan menengah dan besar, selain direktur utama, bagian yang bertanggung jawab dan berfungsi sebagai mengelola urusan sumber daya manusia ini adalah bagian sumber daya manusia, atau biasanya dikenal dengan bagian personalia, jadi dari pengertian tersebut dapat saya analisa bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dimana proses itu harus mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia agar suatu perusahaan dapat mencapai target atau tujuannya⁴⁵.

Pada dasarnya fungsi bagian personalia adalah merencanakan konsep perekrutan, pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan oleh perusahaan. Kebijakan-kebijakan yang menyangkut peraturan tenaga kerja, kualifikasi perekrutan, pengembangan karier dari mulai pengiriman tenaga kerja untuk mengikuti pelatihanpelatihan hingga melanjutkan studi, program *insentif* maupun bonus bagi tenaga kerjan merupakan fungsi utama dari bagian personalia ini⁴⁶. Jadi dari pengertian tersebut dapat saya analisa bahwasannya manajemen ialah suatu proses untuk meningkatkan suatu perusahaan yang mana di sini harus melibatkan tenaga kerjanya untuk kebijakan tenaga kerja itu sendiri yang meliputi kualifikasi, perekrutan dan pengembang untuk proses kegiatan baik mengelola, mengatur, serta merencanakan demi mempermudah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Selain itu, manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen (SDM) lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal.

⁴⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 43

⁴⁶ Malayu S.P Hasibuan, *op. cit*, 68

Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi/lembaga, pegawai, dan masyarakat⁴⁷.

Dengan demikian jelas bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) ini merupakan suatu proses mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi/lembaga, pegawai, dan masyarakat, yang kesemuanya itu merupakan proses yang memiliki peran besar dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

4. Sumber daya pendidikan dan sumber daya manusia pendidikan

a. Sumber daya pendidikan

Sumber daya pendidikan adalah pendukung dan penunjang pelaksanaan pendidikan yang terwujud sebagai tenaga, dana, sarana dan prasarana yang tersedia atau diadakan dan di dayagunakan oleh keluarga, masyarakat, peserta didik dan pemerintah, baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama⁴⁸. Hal ini dipertegas kembali dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang system pendidikan nasional. Pada point 23 disebutkan bahwa “sumber daya pendidikan adalah segala sesuatu yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang meliputi tenaga kependidikan, masyarakat, dana, sarana dan prasarana”.

Dengan demikian, pengertian sumber daya pendidikan (MSDP) dalam arti luas dikelompokkan ke dalam 6 aspek dan sering disingkat dengan istilah

⁴⁷ Fitri Oviyanti, dkk, *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)* (Palembang: 2011), 25

⁴⁸ Jaja Jahari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 21

“6M”, yaitu (1) Men (Manusia; siswa, Guru, tenaga dan unsur kependidikan lainnya); (2) Methods (Metode-Metode; Kurikulum); (3) Materials (bahan-bahan; Sarana dan prasarana); (4) Money (Uang atau dana); (5) Machines (Mesin-Mesin; Teknologi pendidikan), dan; (6) Market (Pasar atau pemasaran).

b. Sumber daya manusia pendidikan

Man (Manusia) atau sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur pertama yang menjadi bahan kajian MSDP berkaitan dengan kegiatan organisasi. Dalam perspektif MSDP, SDM mempunyai kedudukan yang sangat strategis, penting dan menentukan disebabkan manusialah yang mengatur segala sesuatunya dalam organisasi⁴⁹.

5. Pengertian Pendidik (Guru)

Sumber Daya Manusia pada lembaga pendidikan yaitu pendidik dan tenaga kependidikan. Sumber daya manusia pendidikan merupakan modal besar sebuah lembaga pendidikan. Sumber daya manusia pendidikan memiliki peran strategis dalam sebuah organisasi. Hal ini karena maju dan berkembangnya sebuah lembaga pendidikan ataupun makmur dan hancurnya sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia merupakan istilah yang diberikan pada orang atau manusia yang bekerja pada sebuah lembaga ataupun sekolah. Istilah lain yang memiliki makna serupa dengan sumber daya manusia pendidikan adalah personil, tenaga kerja, karyawan atau pekerja dan juga guru atau pendidik.

a. Pendidik

Pendidik merupakan hal yang paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena dialah yang menjadi motor penggerak dan perubahan, bahkan bukan hanya sebagai agen perubahan (*agent of change*) tapi juga sebagai orang yang mendidik, mengarahkan, membimbing, dan

⁴⁹ Jahari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 22

mengevaluasi para peserta didiknya sehingga ia mampu mencapai tujuan yang diinginkannya.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Sedangkan menurut Ahmad Tafsir yang dikemukakan oleh Sulistiyorini di dalam bukunya, pendidik dalam Islam adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi afektif, potensi kognitif, maupun potensi psikomotorik⁵⁰.

Pendidik adalah salah satu faktor yang paling menentukan keberhasilan proses belajar mengajar dalam kelas. karena itu pendidik tidak saja mendidik melainkan juga berfungsi sebagai orang dewasa yang berfungsi profesional memindahkan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) atau penyalur ilmu pengetahuan (*transmitter of knowledge*) yang dikuasai kepada anak didik⁵¹.

Pendidik harus mampu menempatkan dirinya sebagai pengarah dan pembina pengembangan bakat dan kemampuan anak didik ke arah titik maksimal yang dapat mereka capai, pendidik bukan hanya memompakan ilmu pengetahuan kedalam jiwa anak melalui kecerdasan otaknya, akan tetapi harus mampu mengarahkan kemana seharusnya bakat dan kemampuan masing- masing anak didik itu dikembangkan.

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidikan pada perguruan tinggi⁵².

⁵⁰ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Tulungagung: Elkaf, 2006), 51

⁵¹ Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 118

⁵² Undang- undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 Bab IX Pasal 39 ayat 2

Pendidik adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidik merupakan salah satu komponen penting dalam sebuah satuan pendidikan. Pendidik atau guru memiliki peran dan posisi strategis serta tanggung jawab yang besar terhadap keberhasilan proses pendidikan itu sendiri. Pendidik atau guru merupakan ujung tombak tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa serta kurikulum sistem pendidikan nasional yang ada. Oleh sebab itu, tanpa sosok pendidik yang berkualitas tujuan-tujuan nasional dan pendidikan nasional tidak akan pernah tercapai.

Usman mengatakan bahwa guru sebagai sebuah profesi yang bertugas mendidik, mengajar dan melatih⁵³. Menurut Nasution, mendidik berarti proses meneruskan dan menanamkan nilai-nilai luhur kehidupan, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan IPTEK, serta melatih berarti mengembangkan keterampilan peserta didik⁵⁴. Oleh sebab itu, guru atau pendidik merupakan sumber daya manusia yang bertugas dan bertanggung jawab melakukan pengalihan pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai dan pengembangan diri peserta didik.

Peran sentral guru atau pendidik adalah pemegang proses pembelajaran. Posisi tersebut secara tidak langsung mengharuskan pendidik atau guru memiliki beberapa kualifikasi dan kemampuan khusus sesuai dengan perannya. Menurut Hamalik, beberapa peran guru atau pendidik paling tidak adalah pengajar, pembimbing, pemimpin, pembaharu, pembangun dan sebagainya⁵⁵.

⁵³ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001),

⁵⁴ Siti Aisyah Nasution, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) Di Madrasah Aliyah Al- Washliyah 12 Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai*, Tesis tidak diterbitkan (Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan), 37

⁵⁵ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru, Konsep dan Strategi* (Bandung: CV Mandar Maju, 2001), 123

6. *Recruitment/Pengadaan (Guru dan Tata Usaha)*

Dalam penentu kebijakan perekrutan tenaga kependidikan, perlu adanya kesepakatan pada saat mengadakan seleksi penerimaan tenaga kependidikan yang baru yaitu adanya tes khusus yang berkaitan dengan kemampuan kependidikan. Karena dengan cara seperti ini, akan tumbuh sikap profesionalisme dalam diri para pengikut seleksi dan timbul rasa menyatu dengan dunia yang dijalani. Fungsi memperoleh pegawai meliputi tugas-tugas menganalisis jabatan, menyeleksi pegawai dan memperkenalkan pegawai kedalam perusahaan⁵⁶.

Dalam peraturan pemerintah Nomor 29 tahun 1990 pasal 13 disebutkan bahwa pengadaan dan pengembangan tenaga kependidikan pada Sekolah menengah yang diselenggarakan oleh pemerintah menjadi tanggung jawab menteri kependidikan dan kebudayaan atau menteri lain (menteri agama atau menteri lain yang departemennya mempunyai Sekolah kedinasan).

Pengadaan pegawai terjadi bukan saja pada saat pendirian suatu lembaga, tetapi juga terjadi pada lembaga yang sudah lama berdiri. Pengadaan pegawai terjadi apabila:

- 1) Adanya perluasan pekerjaan yang harus dicapai yang disebabkan oleh tujuan lembaga atau tambah besarnya beban tugas sehingga tidak terpikul oleh tenaga-tenaga yang sudah ada.
- 2) Ada salah satu atau lebih pegawai yang keluar atau mutasi ke kantor lain, atau karena meninggal sehingga ada lowongan formasi baru⁵⁷.

Kenyataan bahwa dalam suatu organisasi selalu terbuka kemungkinan untuk terjadinya berbagai lowongan dengan ragam penyebab. Adapun yang dimaksud dengan Rekrumen yaitu:

- a) Proses mencari dan menarik calon pegawai/karyawan yang berkemampuan tinggi untuk dipekerjakan di lingkungan sebuah organisasi non profit.

⁵⁶ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), 117

⁵⁷ Suharsini Arikunto, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 219

- b) Proses mendapatkan sejumlah pegawai/karyawan yang kualifaid untuk pekerjaan kunci/utama dalam memberikan pelayanan umum (public service) dan pelaksanaan pengembangan sesuai bidang kerja sebuah organisasi non profit.

Dalam hal ini proses penarikan penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya. Perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan dan penarikan dilakukan terutama untuk membantu seleksi personalia. Bila seleksi dilakukan dengan tidak tepat, upaya-upaya sebelumnya akan sia-sia. Oleh karena itu, tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa seleksi adalah kunci manajemen persoania, dan bahkan sukses organisasi⁵⁸.

Adapun langkah-langkah dalam proses seleksi pada umumnya ialah:

- a. Penerimaan pendahuluan pelamar
- b. Tes-tes penerimaan
- c. Wawancara seleksi
- d. Penerimaan referensi-referensi
- e. Evaluasi medis (tes kesehatan)
- f. Wawancara oleh penyelenggara
- g. Keputusan penerima

Secara umum ada 3 tujuan seleksi:

- 1) Untuk mengetahui kecakapan seorang pegawai.
- 2) Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang cocok dengan pekerjaan yang dipangkunya.
- 3) Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja tidak haya yang cocok pada saat sekarang tetapi tenaga kerja yang memiliki potensi untuk dikembangkan di kemudian hari.

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensial, maka perlu diperhatikan latar belakang pribadi yang mencakup pendidikan dan pengalaman kerja untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang

⁵⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen Personala*..85

diwaktu yang lalu. Bakat dan minat untuk memperkirakan minat dan kapasitas/kemampuan seseorang. Sikap dan kebutuhan untuk meramalkan tanggungjawab dan wewenang seseorang. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan pemikiran dan penganalisaan yang terakhir adalah keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

7. Pembinaan/Pelatihan (Guru dan Tata Usaha)

Pembinaan atau pengembangan pegawai adalah usaha yang dijalankan memajukan dan meningkatkan mutu tenaga perpesional yang berada dalam lingkungan Sekolah baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif.

Adapun cara melakukan pembinaan antara lain:

- a) Melalui usaha sendiri misalnya dengan belajar melalui buku, majalah atau kursus.
- b) Melalui kelompok profesi misalnya kelompok bidang studi sejenis, PGRI (Persatuan Guru Republik Indonesia) dan ISWI (Ikatan Serjana Wanita Indonesia).
- c) In service training misalnya SESPAA (Sekolah Staf Pimpinan Administratif).
- d) Lokakarya, seminar, rapat kerja, simposium dan sebagainya.
- e) Promosi diberikan jabatan dengan beban dan tanggungjawab yang lebih besar dari jabatan semula.
- f) Tour Of Duty⁵⁹.

8. Mutu Dalam Pembelajaran

Mutu dalam pembelajaran dapat dilihat dari seberapa efektif pelayanan proses belajar mengajar dalam mengantarkan siswa untuk mampu belajar bagaimana belajar (*learning how to learn*), yakni mampu mengantarkan siswanya untuk bisa belajar secara berkelanjutan (*continuous learning*). Keefektifan tersebut meliputi beberapa prinsip yaitu pembelajar, proses

⁵⁹ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 231-132

belajar, adanya dorongan dan lingkungan yang menantang, membangun kemitraan belajar, dan membentuk atau merespon variasi budaya dan sosial.

Asean University Network-Quality Assurance (AUN-QA) atau yang lebih dikenal dengan lembaga penjamin mutu universitas se- Asia Tenggara memberikan sebuah konsep tentang mutu pembelajaran yang mengarah pada proses pembelajaran yang berkelanjutan (continuous learning) sebagai berikut:

Continuous learning and improvement is the essence of quality assurance activities. The AUN-QA took the liberty to institutionalize this through the assessment process by including areas for improvement in this assessment report. A feedback mechanism was also implemented to solicit improvement ideas from assessors and member universities after each assessment. A benchmarking database is being planned to facilitate learning and enhancing quality assurance best practices among the member universities.

Belajar dan pengembangan secara berkelanjutan merupakan inti dari kegiatan jaminan mutu. The AUN-QA memberikan kebebasan kelembagaan kepada anggota-anggotanya melalui proses penilaian dengan memasukkan daerah untuk perbaikan dalam laporan penilaian. Sebuah mekanisme umpan balik juga dilaksanakan untuk mengumpulkan ide-ide perbaikan dari penilai dan universitas anggota setelah penilaian masing-masing. Sebuah perbandingan database juga sedang direncanakan untuk memfasilitasi pembelajaran dan meningkatkan praktek jaminan mutu terbaik di antara universitas-universitas anggotanya.

Dalam menjalankan prinsip-prinsip tersebut, maka proses belajar mengajar yang bermutu harus didasarkan pada beberapa asumsi, diantaranya:

- 1) Setiap orang adalah pembelajar
- 2) Belajar merupakan proses sepanjang hayat (long life learning)
- 3) Orang belajar dalam konteks sosial budaya maksudnya adalah berinteraksi dengan orang lain
- 4) Aspek pokok dari proses belajar mengajar meliputi mengidentifikasi cara belajar yang baik, menciptakan kesempatan belajar, dan mengevaluasi dampak belajar

5) Prinsip-prinsip dasar mengajar yang efektif merupakan dasar untuk peningkatan praktik belajar mengajar⁶⁰.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan mutu proses pembelajaran adalah pelayanan dalam melaksanakan proses belajar mengajar yang efektif dilaksanakan, baik di dalam kelas maupun di luar kelas dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan kemampuan siswa. Artinya, proses belajar mengajar yang bermutu adalah yang memberikan kesempatan kepada siswa untuk belajar dan berkembang secara total dan berkelanjutan, untuk itu diperlukan adanya pengelolaan yang efektif.

Kepuasan stakeholder ini salah satunya bisa dilihat dari kepuasan siswa sebagai pengguna pelayanan pembelajaran yang ada di sebuah lembaga pendidikan. Hal ini dipertegas oleh pendapat Fraser (1992) bahwa kepuasan suatu kondisi yang amat subjektif. Sesuatu yang terpenting dari kepuasan siswa adalah dampak akhirnya, yaitu kinerja belajar siswa yang berupa unjuk belajar yang akan menghasilkan hasil belajar yang optimal⁶¹.



⁶⁰ Popi Sopiadin, *Manajemen Belajar Berbasis Kepuasan Siswa.....*, 46

⁶¹ Fraser TM, *Stres dan Kepuasan Kerja (Terj. Ny. L. Mulyana)* (Yogyakarta: Pustaka Binamon Persindo, 1992), 73