

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*)**

##### **1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia antara lain: manajemen sumber daya manusia (MSDM), manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaiaan, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia (kepegawaian) dan hubungan industrial.

Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sebelum itu kurang lebih pada tahun 1940-an yang mendominasi adalah manajemen personalia. Antara keduanya jelas terdapat perbedaan di dalam ruang lingkup dan tingkatannya. Manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia, sedangkan manajemen personalia lebih banyak berkaitan dengan sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan, yang umum dikenal dengan sector modern itu. Tugas manajemen personalia adalah mempelajari dan mengembangkan cara-cara agar manusia dapat secara efektif di integrasikan ke dalam berbagai organisasi guna mencapai tujuannya.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), 2.

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya.

Istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM) kini semakin populer, menggantikan istilah personalia. Meskipun demikian istilah personalia ini masih tetap dipergunakan dalam banyak organisasi untuk memahami departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti rekrut tenaga kerja, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan karyawan. Dan (MSDM) Manajemen Sumber Daya Manusia pada akhir-akhir ini merupakan istilah yang banyak dipergunakan dalam berbagai forum diskusi, seminar, lokakarya dan sejenisnya.

Pergantian istilah dari manajemen personalia dengan manajemen sumber daya manusia, dianggap sebagai suatu gerakan yang mencerminkan pengakuan adanya peranan vital dan menunjukkan pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Adanya tantangan-tantangan yang semakin besar dalam pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, serta terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme di bidang manajemen sumber daya manusia.<sup>2</sup>

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian,

---

<sup>2</sup> *Ibid.*, 3.

pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen sumber daya manusia. Istilah “*manajemen*” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia.<sup>3</sup>

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam dunia pendidikan adalah teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan dan pendayagunaan personalia sekolah/madrasah atau instansi (SDM), baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif secara efektif dan efisien banyak tergantung pada kemampuan kepala sekolah/madrasah baik sebagai manager dan pemimpin pada lembaga pendidikan tersebut<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), 1.

<sup>4</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press 2010), 61.

Sebelum membahas lebih jauh, maka kita perlu mengetahui pengertian MSDM itu dari berbagai sumber dan perpekstif untuk lebih menegaskan tentang defenisi MSDM . Beberapa pakar atau sumber yang akan memberikan pandangan yang beragam tentang MSDM:

- a. Pengertian MSDM menurut Marwansyah yaitu: pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembananan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial.<sup>5</sup>
- b. Menurut Hall T. Douglas dan Goodale G. James bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah: *“Human Resource Management is the prosses through whican optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it’s goals”*.<sup>6</sup> Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.

---

<sup>5</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 3.

<sup>6</sup> Hall T. Douglas. & James Goodale G, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*, Scott Foresman and Company, Glenview, 1986: 6

- b. Adapun Dessler berpendapat bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah “Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan”.
- c. Definisi lain dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu: segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya pendidik dan tenaga kependidikan pada sekolah sebagai sumber daya manusia yang vital, yang memberikan sumbangan terhadap tujuan, dan memanfaatkan fungsi dan kegiatan yang menjamin bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan dengan cara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, sekolah, dan masyarakat<sup>7</sup>.

Dengan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

## **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi apapun bentuknya, baik yang berorientasi profit seperti perusahaan dan industri, maupun non profit seperti instansi pemerintahan, lembaga pendidikan, organisasi sosial kemasyarakatan dan

---

<sup>7</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan, *Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Jendral PMTK, 2008), 61.

keagamaan dan bahkan organisasi politik, tentunya mempunyai berbagai macam tujuan yang ingin dicapai. Tujuan-tujuan tersebut dicapai dengan mendayagunakan segala sumber daya yang ada, termasuk didalamnya Sumber Daya Manusia. MSDM merupakan pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi, didalamnya juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan dan pengembangan pegawai atau karyawan, pengembangan karir dalam organisasi tersebut.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. evaluasi dan kompensasi. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang secara langsung sangat berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusia orang-orang yang bekerja bagi organisasi.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo mengatakan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh

sebab itu, sumber dayatersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil gunadalam mencapai misi dan tujuan organisasi<sup>8</sup>.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi. Ada beberapa tujuan dari manajemen sumber daya manusia yang perlu kita pahami bersama berdasarkan beberapa referensi antara lain:

a. Tujuan Kemasyarakatan (*Societal objective*)

Setiap organisasi apapun tujuannya, harus mengingat akibat bagi kepentingan masyarakat umum, di samping itu aspek etika dan atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi, juga merupakan tanggung jawab organisasi yang di dalamnya terdapat manusia-manusia yang menangani, yang tidak lain juga anggota masyarakat di luar organisasinya.<sup>9</sup> Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.Oleh sebab itu, semua organisasi mempunyai tanggung jawab mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.<sup>10</sup>

b. Tujuan Organisasi (*Organization objective*)

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi

---

<sup>8</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, cet.Ke-4 .2009), 118.

<sup>9</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 4, (Yogyakarta:BPFE Anggota IKAPI, 2000), 13.

<sup>10</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Rineka Cipta, Jakarta, 2003), 118.

secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut selain itu manajemen sumber daya manusia secara organisasi berupaya meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara berikut:

- 1) Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenagakerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
- 2) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif serayamampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
- 3) Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kerja (*work life*) dengan membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan

c. Tujuan Fungsional (*Functional objective*)

Secara fungsional manajemen sumber daya manusia adalah untuk memelihara (*maintain*) kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik. Tujuan ini berarti pula bahwa secara fungsional, tujuan manajemen sumber daya manusia di setiap organisasi adalah harus sesuai dengan tujuan organisasi yang lebih berat. Tidak berlebihan maupun tidak terlalu kurang dari



tujuan organisasi secara keseluruhan. Sebab, adanya suatu “kelebihan” atau “kekurangan” penerapan sasaran di masing-masing unit organisasi tersebut, menunjukkan adanya “*wasted*” atau pemborosan penggunaan sumber daya manusia. Oleh karenanya setiap unit organisasi yang mengelola atau menggunakan sumber daya manusia, harus mampu memelihara keseimbangan yang tepat dalam “kuantitas” maupun “kualitas” sumber daya manusianya masing-masing yang sinkron dengan tujuan organisasi dalam arti luas.

d. Tujuan Pribadi (*Personel objective*)

Kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall, organizational objectives*). Dengan demikian tujuan personal atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, motivasi pemeliharaan maupun pengembangan individu-individu dalam organisasi perlu senantiasa diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik. Manajemen sumber daya manusia membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadi mereka sejauh tujuan itu membantu kontribusi mereka untuk organisasi. Tujuan-tujuan pribadi dari para pegawai harus dipenuhi jika organisasi ingin tetap memelihara dan memotivasi mereka, sebab jika tidak maka performansi dan tingkat kepuasan akan menurun dan bahkan akan meninggalkan organisasi.

### 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sebagai seni berfungsi mengajarkan kepada kita bagaimana melaksanakan sesuatu hal untuk mencapai tujuan yang nyata-nyata mendatangkan hasil atau manfaat. Dalam hal ini 5 fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan. Kelima fungsi manajemen tersebut merupakan kunci bagi keberhasilan suatu pemotivasian dan pengkomunikasian. Kedua hal ini, yaitu pengkomunikasian dan pemotivasian akan menunjang (*akselerator*) keberhasilan lima fungsi yang menjadi fungsi utama dari manajemen:

Secara garis besar dan berdasarkan teori manajemen fungsi manajemen sumber Daya manusia sebagai berikut:

#### a) Perencanaan SDM

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia bagi sekolah, perencanaan merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga yang ada di sekolah<sup>11</sup>.

Perencanaan SDM pada dasarnya merupakan pemilihan kebijakan dan strategi mengenai tenaga kerja serta analisis kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang baik secara kuantitas maupun kualitas sehingga mampu mengantisipasi baik kekurangan maupun

---

<sup>11</sup>Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2000),76.

kelebihan sumber daya manusia demi tercapainya organisasi secara efektif dan efisien.<sup>12</sup>

Perencanaan sumber daya manusia merupakan inti dari sebuah manajemen sumber daya manusia karena akan dijadikan dokumen standar untuk merekrut serta melakukan penataan komposisi sumber daya dalam organisasi. Tanpa rencana yang jelas tentang kebutuhan SDM suatu organisasi akan mengalami kesulitan dan terutama dalam menentukan arah apabila suatu ketika membutuhkan tambahan pegawai<sup>13</sup>

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dijalankan oleh sebuah organisasi, disamping fungsi lainnya yaitu pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perencanaan dinilai sebagai salah satu fungsi manajemen yang penting dan mempunyai keterkaitan yang erat dengan setiap fungsi manajemen lainnya. Hal ini mengingat bahwa perencanaan memuat segala sesuatu yang bersifat menyeluruh sebagai pedoman untuk melaksanakan semua aktivitas organisasi. Perencanaan pun seringkali juga dikatakan sebagai fungsi manajemen yang utama karena menjadi dasar bagi semua fungsi manajemen lainnya yang dilakukan para manajer<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Devi Isna Hayati Perencanaan Sumber Data Manusia Aparatur: Studi Deskriptif tentang Sistem Perencanaan SDM Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kediri *Jurnal Universitas Airlangga*, Surabaya Volume 2, Nomor 1, Januari 2014 ISSN 2303 - 341X

<sup>13</sup> Ambar T. Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pembangunan dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta. Graha Ilmu, , 2003).95

<sup>14</sup> Rusniati dan Ahsanul Haq. Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi. *JURNAL INTEKNA* Tahun XIV, No. 2, Nopember 2014 (Banjarmasin, Politeknik Negeri. 2014,).102

Dan dalam pandangan Islam bahwa perencanaan tidak menafikan keimanan tetapi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan yang berupa ittikhadz al asbab (menjalankan sebab). Perencanaan akan memberikan gambaran yang utuh dan menyeluruh bagi masa depan sehingga mendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal dan optimal dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Obyektifitas perencanaan dapat dijelaskan dengan melihat firman Allah SWT, dalam QS. Yusuf: 47-49:

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سَبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي

مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَا كُنَّ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ

فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٩﴾ يوسف: ٤٧ - ٤٩

Artinya: Yusuf berkata "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang Amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur." ( Q.S. Yusuf: 47-49).<sup>15</sup>

Yang dimaksud hari esok dalam ayat tersebut, dapat berarti akhirat tetapi dapat juga berarti hari-hari yang akan datang saat masih di dunia. Dan mempersiapkan segala sesuatu untuk hari yang belum datang, dapat disebut perencanaan. Hasil temuan penelitian yang

<sup>15</sup>Al- Qur'an dan Terjemah, (Madinah Al Munawaroh: Mujamma" Al Malik Fah Li Thiba" at Al Mush-Haf Asy-Syarif, 2007), 356.

dilakukan peneliti dari ayat ini menunjukkan bahwa nabi Yusuf as merencanakan program untuk beberapa tahun kedepan.

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi kepentingan individu pegawai, karena perencanaan dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karier selain itu Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang<sup>16</sup>

Dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia pihak manajemen organisasi dalam hal ini madrasah akan dapat mengarahkan karyawan secara benar sehingga potensinya berkembang. Lebih lanjut tujuan organisasi atau madrasah dalam hal ini akan lebih mudah tercapai. Karyawan adalah aset terbesar terhadap kemajuan organisasi dengan penanganan yang tidak tepat oleh manajemen akan menghambat pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia atau *Human Resources Planning* merupakan fungsi pertama dan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia Perencanaan sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai suatu proses yang berusaha menjamin jumlah dan jenis pegawai yang tepat

---

<sup>16</sup> Anwar Prabu Mangkunegara.. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. (Bandung.Remaja Rosdakarya: 2005).5

tersedia pada tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuannya

- b) pengorganisasian sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu madrasah

Salah satu dimensi manusia tersebut adalah makhluk *organisasional*. Ia dikenal sebagai makhluk organisasional karena sejak lahir manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Bahkan struktur fisik manusia sendiri sesungguhnya adalah suatu sistem yang tersusun dari sub-sistem anggota tubuh yang semuanya sebagai suatu sistem tubuh yang memiliki fungsi masing-masing dan terorganisasi secara sempurna hingga menghasilkan sosok manusia yang sempurna.<sup>17</sup>

Oleh karena itu, manajemen sering didefinisikan oleh para pakar manajemen seperti Richard L. Daft sebagai proses pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi<sup>18</sup>

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian

---

<sup>17</sup> Fathor Rachman, Manajemen Organisasi Dan Pengorganisasian Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Hadith. *JURNAL InsTika* Sumenep Vol.1 No.2 Desember 2015 : ISSN 2442-8566(Sumenep INSTIKA.2015).291

<sup>18</sup> Daft, R.L., *Manajemen*. (jilid 1 edisi kelima) (Terjemahan Emil Salim, dkk) (Jakarta: Erlangga, 2002), 8. (Buku aslinya diterbitkan pada tahun 1988 oleh Vanderbilt University: Harcourt, Inc

kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan pengorganisasian yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi secara efektif

Rumusan pengertian yang agak lebih teknis dan aplikatif, tetapi tidak jauh berbeda dengan semua rumusan di atas dikemukakan oleh Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars (2000) yang mengatakan bahwa; *organizing is the grouping of activities necessary to attain common objectives and the assignment of each grouping to a manager who has the authority required to supervise the people performing the activities*<sup>19</sup>

Peranan sumber daya manusia dalam berorganisasi sangatlah penting karena sumberdaya manusia ini sebagai pengelola system, agar system ini tetap berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, dan motivasi. Dalam hal ini sumber daya manusia dijadikan manajemen sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan vital. SDM merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. SDM dalam organisasi harus

---

<sup>19</sup> Rue, L.W. & Byars, L.L., *Management: Skills and Application* dalam Fathor Rachman, jurnal Instika asaumenep

senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi dimana dia berada di dalamnya.

Pengorganisasian menyangkut kepada penyusunan serangkaian tindakan yang telah ditentukan, sehingga dapat dilaksanakan dengan baik. Manajemen sumber daya manusia merancang struktur hubungan antara pekerjaan, sumber daya manusia, dan faktor-faktor fisik yang akan dilibatkan. Para manajer harus hati-hati terhadap hubungan yang rumit yang ada di antara satu unit khusus dan unit-unit organisasi lainnya<sup>20</sup>

Hal ini terjadi setelah Setelah melewati tahap perencanaan, atau serangkaian kegiatan telah disusun selanjutnya adalah pelaksanaan dari kegiatan tersebut yang harus diorganisasikan. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan secara efektif dikarenakan fungsi organisasi harus ada pembagian tugas dan tanggungjawab dari masing-masing orang (karyawan) yang melakukan kegiatan.

secara metodologis pengorganisasian adalah suatu cara manajerial yang berhubungan dengan usaha-usaha kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan pembagian kerja. Dalam usaha-usaha ini para anggota kelompok melaksanakan pekerjaannya disertai pengetahuan dan metode ilmiah berdasarkan perspektif umum yang perlu memelihara dan menjaga yang relevansi responsive dengan tujuan organisasi. Fungsi pengorganisasian adalah

---

<sup>20</sup> Marwansyah.. *Manajemen sumber daya manusia.* (Bandung. Alfabeta: 2010).25



suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan organisasi<sup>21</sup>

Adapun pengorganisasian adalah proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

- c) Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan mutu madrasah

Pelaksanaan adalah upaya untuk mengimplementasikan perencanaan yang telah dibuat dengan menempatkan dan mengarahkan seluruh anggota dalam suatu organisasi agar dapat bekerja secara sadar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan merupakan langkah penting kedua setelah perencanaan. Di dalam Islam, upaya menggerakkan dan membangkitkan semangat bekerja guna mencapai tujuan yang diinginkan merupakan hal yang sangat penting. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-An'am ayat 60:

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَفَّاكُم بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُم بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثْكُمْ فِيهِ لِيُقْضَىٰ أَجَلٌ مُّسَمًّى ثُمَّ إِلَيْهِ مَرْجِعُكُمْ ثُمَّ يُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٦٠﴾

Artinya: “Dan dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan

<sup>21</sup> Ibid .....87

*dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, Kemudian dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur(mu) yang Telah ditentukan Kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan”.*<sup>22</sup>

Fungsi *actuating* lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan penggerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan non-manusia pada pelaksanaan tugas. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi, peran, keahlian, dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan<sup>23</sup>.

fungsi *actuating* identik dengan fungsi menggerakkan yaitu menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerjasama.<sup>24</sup>

Dalam pendapat lain juga ada pendapat: penyatuan orang-orang dengan organisasi untuk memperoleh kerja sama mereka dalam mencapai tujuan. Hal ini juga berarti memberikan instruksi,

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, 300.

<sup>23</sup> *Ibid.*.....315

<sup>24</sup> A. T. Soegito, *Pergeseran Paradigmatik Manajemen Pendidikan*, (Semarang FIS UNNES, , 2013).62

membimbing, dan menginspirasi orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.<sup>25</sup>

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan beberapa kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dalam fungsi *actuating* adalah Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan serta Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan yang menjadi bagiannya dan Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

Fungsi pelaksanaan disini merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja sama di antara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Fungsi aktuasi tidak terlepas dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi penggerak dan pelaksanaan dalam istilah lainnya yaitu *actuating* (memberi bimbingan) ,*motivating* (membangkitkan motivasi), *directing* (memberikan arah), *influencing* (mempengaruhi) dan *commanding* (memberikan komando atau perintah)<sup>26</sup>

Sedangkan dalam hal ini ada beberapa prinsip pelaksanaan (*Actuattng*)<sup>27</sup>

- 1) Memperlakukan pegawai dengan sebaik-baiknya

---

<sup>25</sup> Wukir. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah.*( Yogyakarta: Multi Presindo. 2013).33

<sup>26</sup> A.A. Gde Muninjaya..*Manajemen Kesehatan.* (Jakarta. Buku Kedokteran EGC 2004) .220-234.

<sup>27</sup> S, Kurniawan Saifullah.2009. Pengantar Manajemen(. Jakarta.Salemba Empat, 2010).216

- 2) Mendorong pertumbuhan dan perkembangan sumber daya manusia
  - 3) Menanamkan pada manusia keinginan untuk melebihi
  - 4) Menghargai hasil yang baik dan sempurna
  - 5) Mengusahakan adanya keadilan tanpa pilih kasih
  - 6) Memberikan kesempatan yang tepat dan bantuan yang cukup
  - 7) Memberikan dorongan untuk mengembangkan potensi dirinya
- d) Pengawasan Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan, agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif diperlukan arahan (directing) dari manajer. Dalam suatu organisasi yang besar pengarahan ini tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.<sup>28</sup>

Pengawasan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Fungsi manajemen pengarahan dalam pendidikan adalah agar seluruh tenaga pendidikan dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan pendidikan dalam lembaga tersebut.

---

<sup>28</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 118.

Pengawasan ialah proses mengamati suatu pelaksanaan dari keseluruhan aktivitas organisasi untuk menjamin supaya seluruh tugas yang sedang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan sebelumnya.<sup>29</sup>

Fungsi pengawasan disini adalah untuk mengatur kegiatan agar kegiatan-kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana. Di samping itu pengendalian juga dimaksudkan untuk mencari jalan keluar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan.<sup>30</sup> Pengawasan disini adalah sebagai proses daripada kendali daripada seorang manajer di lembaga tersebut agar manajemen yang dia laksanakan bisa berlangsung sesuai dengan rel yang telah disepakati.

e) Fungsi Evaluasi dalam manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Fisher, Schoenfeldt dan Shaw sebagaimana yang dikutip mangkunegara evaluasi kinerja merupakan suatu proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi dinilai dalam suatu periode tertentu. Juga GT. Milkovich dan Bourdreau mengungkapkan bahwa evaluasi/penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja pegawai, sedangkan kinerja pegawai diartikan sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi/mencapai persyaratan kerja yang ditentukan<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> sondan p.siaaahan *Manajemen Sumber Daya Manusia* ( Jakarta Bumi Aksara2011).76

<sup>30</sup> *Ibid.*,

<sup>31</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2013,).19

Definisi yang tidak jauh berbeda dikemukakan payaman simanjuntak oleh yang menyatakan evaluasi kinerja adalah penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan<sup>32</sup>.

Adapaun Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan mangkunegara :<sup>33</sup>

- 1) Meningkatkan Saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah

---

<sup>32</sup> Payaman Simanjuntak, J.. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*.( Jakarta: FE UI. 2005).105

<sup>33</sup> Ibid *mangkunegara,,,110*

## b. Fungsi Operasional

### 1) Pengadaan Tenaga Kerja atau Pengadaan Sumber Daya Manusia (*recruitment*)

Pengadaan personalia (*rekrutment*). Fungsi rekrutmen seorang manajer sumber daya manusia bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan. Penentuan sumber daya manusia yang akan dipilih harus benar-benar yang diperlukan, bukan karena ada tenaga yang tersedia. Oleh sebab itu sistem rekrutmen yang mencakup seleksi harus terlebih dahulu dikembangkan secara matang.<sup>34</sup>

### 2) Pengembangan (*development*)

Pengembangan karyawan dimaksudkan adalah untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan karyawan dan atas dasar tersebut para karyawan menjadi lebih produktif. Dalam usaha mengembangkan atau meningkatkan kemampuan karyawan, biasanya dilakukan latihan-latihan tertentu sesuai dengan arah kemampuan yang telah dimiliki atau searah dengan bidang kerja dari masing-masing karyawan yang bersangkutan.<sup>35</sup> Sasaran utama sebagian besar dari program-program pengembangan ialah meningkatkan prestasi

---

<sup>34</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 125.

<sup>35</sup> Abdulsyani, *Manajemen Organisasi*, (Surabaya: Bina Aksara: 1987), 222.

individu dan organisasi dan mempersiapkan karyawan-karyawan pilihan untuk memangku pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi.<sup>36</sup>

Pengembangan kapasitas mengacu kepada proses di mana individu, kelompok, organisasi, kelembagaan, dan masyarakat mengembangkan kemampuannya baik secara individual maupun kolektif untuk melaksanakan fungsi mereka, menyelesaikan masalah mereka, mencapai tujuan-tujuan mereka secara mandiri<sup>37</sup>.

### 3) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer<sup>38</sup>.

### 4) Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

### 5) Pemeliharaan (*maintenance*)

---

<sup>36</sup> M. Manullang dan Marihot Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001). 41.

<sup>37</sup> Imam Junaris. *Manajemen Pengembangan Kapasitas Pada Sekolah Unggulan* (Studi kasus di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Tulungagung) *JURNAL TA'ALUM* Vol.05, Nomor 01, Juni 2017, p-ISSN: 2303-1891; e-ISSN: 2549-2926(Tulungagung.IAIN Tulungagung.2017).105

<sup>38</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009)9-11.



Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

#### 7) Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.<sup>39</sup>

Dengan Pelaksanaan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia sebenarnya bukan hanya menciptakan sumber daya manusia yang produktif mendukung tujuan organisasi, akan tetapi juga menciptakan suatu kondisi yang lebih baik guna meningkatkan potensi dan motivasi sumber daya manusia dalam berkarya. Pelaksanaan job analysis, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, penempatan dan pembinaan karir serta pendidikan dan pelatihan yang baik dapat meningkatkan potensi

---

<sup>39</sup> *Ibid.*, 14-15.

sumber daya manusia untuk berkarya, karena telah mendapatkan bekal pengetahuan, keterampilan dan ditempatkan pada kedudukan yang tepat (*the right man on the right place*).

#### **4. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan SDM berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. SDM merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, fungsi operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara terpadu.

Lingkup pengelolaan SDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti diikatakan oleh Russel & Bernandin bahwa: “... *all decisions which affect the workforce concern the organization’s human resource management function*. Aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan manajerial atau pengelolaan SDM ini secara umum mencakup (1) rancangan organisasi, (2) staffing, (3) sistem reward, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/compliance, (4) manajemen performansi, (5) pengembangan pekerja dan organisasi; dan (6) komunikasi dan hubungan masyarakat.

Jadi lingkup manajemen SDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti keterangan yang terurai di atas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Para manajer harus berusaha

mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan<sup>40</sup>.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya manajemen sumber daya manusia, mempunyai Sasaran-sasaran atau ruang lingkup :

- a. Mengatur mengenai pembagian tugas dalam melaksanakan pekerjaan dimana para pimpinan harus mengarahkan para karyawan agar mereka bekerja dengan efisien dan efektif.
- b. Meningkatkan prestasi kerja yang dicapai oleh setiap karyawan sehingga tercapai peningkatan produktivitas organisasi.
- c. Mengatur manusia dalam fungsinya sebagai pelaksanaan dan penggerak organisasi

## **B. MUTU MADRASAH**

### **1. Pengertian Mutu**

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.<sup>41</sup> Mutu dalam ilmu manajemen adalah lebih dari rata rata dengan harga yang wajar. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia “keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)”.<sup>42</sup> Pengertian mengenai mutu pendidikan mengandung makna yang berlainan. Namun, perlu ada suatu pengertian yang operasional sebagai suatu pedoman dalam

---

<sup>40</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset 1995), 3-4.

<sup>41</sup> Ancara Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip –Prinsip Perumusan dan tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 75.

<sup>42</sup> Pusat Pembinaan dan pengembangan bahasa Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), 667.

pengelolaan pendidikan untuk sampai pada pengertian mutu pendidikan, kita lihat terlebih dahulu pengertian mutu.

Arti dasar dari kata kualitas atau mutu menurut Dahlan Al-Barry dalam Kamus Modern Bahasa Indonesia adalah “*kualitef*”: “*mutu*”; baik buruknya barang.<sup>43</sup> Berbicara tentang mutu berarti berbicara tentang sesuatu bisa berupa barang atau jasa. Barang yang bermutu adalah yang sangat bernilai bagi seseorang yang biasanya berhubungan dengan kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebenaran (*truth*), dan idealitas. Sedangkan jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan seseorang atau organisasi yang sangat memuaskan, tidak ada keluhan.<sup>44</sup>

Mutu memiliki pengertian yang bervariasi. Ada beberapa pendapat yang merumuskan tentang definisi mutu, antara lain sebagaimana dikutip Nasution<sup>45</sup>:

a. Menurut Goestch dan Davis (1994)

mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

b. Menurut Juran

Mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

c. Menurut Crosby (1983)

---

<sup>43</sup> M. Dahlan Al Barry, *Kamus Modern Bahasa Indonesia*, (Yogyakarta: Arloka, 1994), 329.

<sup>44</sup> Engkoswara dan Qomariah, *Paradigma Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 304.

<sup>45</sup> Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 15 -16.

Mutu adalah *conformannce to requirement*, yaitu sesuai dengan yang isyaratkan atau distandarkan.

d. Menurut Deming

Mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.

e. Menurut Feigenbaum,

Mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customers satisfaction*)

Pendidikan yang berproses pada mutu, menurut konsep Juran adalah bahwa dasar misi mutu sebuah madrasah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat. Masyarakat dimaksud adalah secara luas sebagai pengguna lulusan, yaitu dunia usaha, lembaga pendidikan lanjut, pemerintah dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan.

Pengertian mengenai mutu pendidikan mengandung makna yangberlainan. Namun, perlu ada suatu pengertian yang operasional sebagai suatu pedoman dalam pengelolaan pendidikan untuk sampai pada pengertian mutu pendidikan, kita lihat terlebih dahulu pengertian mutu pendidikan.

Dalam konteks pendidikan, mutu mengacu pada proses dan hasil pendidikan. Ada beberapa pengertian contohnya dari Choirul Fuad Yusuf “Pada proses pendidikan, mutu pendidikan berkaitan dengan bahan ajar, metodologi,sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, lingkungan dan sebagainya.Namun pada hasil pendidikan, mutu berkaitan dengan prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu tetentu yang dapat berupa tes

kemampuan akademik, seperti ulangan umum, raport, ujian nasional, dan prestasi non-akademik seperti dibidang olah raga, seni atau keterampilan”<sup>46</sup>.

Dikatakan pula bahwa dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya. Adapun penjelasannya yaitu :

- a. Mutu masukan dapat dilihat dari kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf, dan siswa. Memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, sarana prasarana, dan lain-lain. Memenuhi atau tidaknya perangkat lunak pendidikan, seperti peraturan, struktur organisasi dan deskripsi kerja.
- b. Mutu proses meliputi kemampuan sumber daya sekolah mentransformasikan multi jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi siswa. Seperti, kesehatan, kedisiplinan, kepuasan, keakraban, dan lain-lain.
- c. Mutu keluaran, yakni hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik (nilai) dan ekstrakurikuler (aneka jenis keterampilan) pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

Sedangkan untuk membangun system penyelenggaraan pendidikan yang bermutu ada beberapa prasyarat sebagai berikut<sup>47</sup>:

---

<sup>46</sup> Choirul Fuad Yusuf, *Budaya Sekolah dan mutu Pendidikan*, (Jakarta: PT. Pena Citrasatria, 2008), 21.

<sup>47</sup> Bedjo.sujanto, *Guru Indonesia dan perubahan kurikulum mengorek kegelisahan Guru*, (Jakarta: Sagung Seto, 2007), 11-12.

- a. *Customer Focus*: artinya mampu menjawab apa yang menjadi kebutuhan masyarakat pemakai jasa layanan pendidikan.
- b. *Total involvement* artinya diperlukan komitmen yang kuat dari semua pihak yang terlibat dalam manajemen kelembagaan dari mulai staff, tenaga pendidikan, administrator maupun siswa dalam mencapai prestasi terbaik.
- c. *Measurement*, sekolah mengukur kualitasnya berdasarkan prestasi siswa (*student achievement*) jika skor tes meningkat, artinya kualitas pendidikan meningkat.

Dari pengertian dan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan tersebut tidak hanya berada pada unsur masukan (*input*), tetapi juga proses, kinerja Sumber Daya Manusia yang mengelola, kreatifitas dan produktifitas mereka, terutama unsur keluaran atau lulusan (*output*) agar dapat memuaskan dan memenuhi harapan serta kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan. Dengan menggunakan konsep sistem maka input, proses, dan output yang ada dalam pendidikan memiliki hubungan yang saling mempengaruhi untuk dapat mencapai kepuasan dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

## **2. Ruang Lingkup Manajemen Mutu madrasah**

Manajemen mutu pendidikan tidak lepas dari tiga model yaitu:input, proses dan output. Dalam usaha peningkatan mutu dengan menggunakan model ini, ada beberapa kriteria dan karakteristik sekolah yang harus dipenuhi sebagai berikut:

a. *Input* Pendidikan

*Input* pendidikan meliputi aspek sebagai berikut:

1) Memiliki Kebijakan Mutu

Lembaga pendidikan secara eksplisit menyatakan kebijakannya tentang mutu yang diharapkan. Dengan demikian gerak nadi semua komponen lembaga tertuju pada peningkatan mutu sehingga semua pihak menyadari akan pentingnya mutu. Kesadaran akan pentingnya mutu yang tertanam pada semua gerak komponen sekolah akan memberikan dorongan kuat pada upaya-upaya atau usaha-usaha peningkatan mutu.

2) Sumber Daya Tersedia dan Siap

Sumber daya merupakan *input* penting yang diperlukan untuk berlangsung proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumber daya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, yang pada gilirannya mengakibatkan sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dibagi menjadi dua, sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dan lain sebagainya) dengan penegasan bahwa sumber daya selebihnya tidak akan mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah tanpa adanya campur tangan sumber daya manusia<sup>48</sup>.

3) Memiliki Harapan Prestasi Tinggi

---

<sup>48</sup>Departemen Pendidikan nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2000) 18.



Sekolah mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Demikian juga dengan guru dan peserta didik, harus memiliki kehendak kuat untuk berprestasi sesuai dengan tugasnya.

#### 4) Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Peserta Didik)

Pelanggan, terutama peserta didik, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah, tertuju utamanya untuk meningkatkan mutudan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benarbenar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari peserta didik.

Syafaruddin membuat kategorisasi pelanggandunia pendidikan menjadi dua bagian, yaitu pelanggan dalam(*internal customer*) yang terdiri dari: pegawai, pelajar dan orang tua pelajar. Sementara yang termasuk pelanggan luar (*exsternal customer*) adalah: perguruan tinggi, dunia bisnis, militer danmasyarakat luas pada umumnya.<sup>49</sup>

#### 5) *Input* Manajemen

Sekolah memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala sekolah dalam mengatur dan

---

<sup>49</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2002) 37.

mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepalasekolah dalam mengelola sekolahnya secara efektif. Input manajemen yang dimaksud adalah: tugas yang jelas, rencana yang rinci, dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolah untuk bertindak, dan adanya system pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk menyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.<sup>50</sup>

b. Proses dalam Pendidikan

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebagai pemimpin di dalam sekolah maka Kepala Sekolah dituntut agar dapat menciptakan sekolah yang bermutu apalagi pada zaman sekarang ini yang serba dinamis dan perubahan-perubahan harus direspon cepat agar dapat mengikuti perkembangan zaman serta tuntutan stakeholder pendidikan sehingga menciptakan lulusan-lulusan terbaik. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bush: *there is great interest in educational leadership in the early part of the twentyfirst century. This is because of the widespread belief that the quality of leadership makes a significant difference to school and student outcomes. In many parts of the world, including both developed and developing countries, there is recognition that schools*

---

<sup>50</sup> *Ibid.*, 19.

*require effective leaders and managers if they are to provide the best possible education for their students and learners.*<sup>51</sup>

Pendapat ini memberikan keyakinan yang luas bahwa kualitas kepemimpinan membuat akan memberikan perbedaan yang signifikan terhadap sekolah dan siswa (output). Di berbagai belahan dunia, termasuk negara maju maupun negara berkembang, ada pengakuan bahwa sekolah memerlukan para pemimpin yang efektif jika mereka berkeinginan untuk memberikan pendidikan yang terbaik bagi peserta didik mereka.

## 2. Efektivitas proses belajar

Sekolah memiliki efektifitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Proses belajar mengajar yang menjadikan peserta didik sebagai faktor utama pendidikan. Dalam hal ini guru harus menjadikan peserta didik memiliki kecakapan untuk belajar dan memperoleh pengetahuan tentang cara belajar yang efektif (*learning how to learn*). Untuk itu guru harus mampu menciptakan iklim belajar yang menyenangkan (*joyful learning*) sehingga peserta didik tidak merasa tertekan atau terpaksa ketika menghadapi pembelajaran di dalam kelas.<sup>52</sup>

## 3. Pengelolaan efektif tenaga pendidikan

---

<sup>51</sup>Tony Bush, *Leadership and Management Development in Educatio*, (Hawker bonlow Education, 2008), 1.

<sup>52</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, karakteristik dan Implementasi*, (Bandung:Remaja Rosda karya, 2002),149.

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga pada tahap imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah, karena itu sekolah yang bermutu mensyaratkan adanya tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya.<sup>53</sup>

Pada posisinya yang sangat strategis seorang pemimpin lembaga pendidikan akan sangat berpengaruh besar dalam membentuk kultur sekolah yang dipimpinnya. Kultur sekolah secara tidak langsung akan mempengaruhi mutu pendidikan.<sup>54</sup>

#### 4. Kurikulum yang tepat

Adanya kurikulum yang konsisten, dinamis, dan terpadu dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga goals (tujuan ) dapat dicapai secara maksimal.<sup>55</sup>

#### 5. Budaya Mutu disekolah

Sekolah Memiliki Budaya Mutu artinya Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme.

#### 6. Sekolah Memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan Dinamis

---

<sup>53</sup> Sudarwan Danim..*Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007).

<sup>54</sup> Syafaruddin, *Manajemen Peningkatan mutu...*, 57-58.

<sup>55</sup> *Ibid.*,

Output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari dalam sekolah. Budaya kolaboratif antar fungsi yang harus selalu ditumbuhkembangkan hingga tercipta iklim kebersamaan<sup>56</sup>.

### c. Output Yang diharapkan

Sekolah memiliki output yang diharapkan. Output adalah kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi yang dihasilkan dari proses sekolah. Kinerja sekolah diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktivitasnya, efesiansinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya.<sup>57</sup>

Dengan kata lain sebuah output pendidikan tidak hanya diorientasikan pada peserta didik sebagai keluaran lembaga pendidikan, namun lebih dari itu output pendidikan lebih menekankan pada aspek pengelolaan lembaga yang sistematis, manajemen dan iklim kerja yang dibangun dalam rangka menghasilkan keluaran yang sesuai dengan harapan.

Sedangkan Madrasah secara harfiah berasal dari Bahasa Arab yang artinya sama atau setara dengan kata Indonesia "sekolah" (*school*).<sup>58</sup>

Kata "madrasah" berasal dari isim makan yaitu kata "*darasa – yadrusu –*

---

<sup>56</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu*, 13.

<sup>57</sup> *Ibid.*, 16.

<sup>58</sup> Depag RI, *Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional, Paradigma Baru*, (Jakarta: Dirjen Agama Islam, 2005), 62.

*darsan wa darusan wa dirasatan*” yang berarti tempat belajar, terhapus, hilang bekasnya, menghapus, menjadikan usang, melatih dan mempelajari. Dilihat dari pengertian ini, maka madrasah berarti tempat untuk mencerdaskan peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan, memberantas kebodohan, serta melatih keterampilan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan peserta didik. Madrasah juga mempunyai arti tempat pendidikan yang memberikan pendidikan dan pengajaran yang berada dibawah naungan departemen agama.<sup>59</sup>

Istilah madrasah telah menyatu dengan istilah sekoah atau perguruan, terutama perguruan tinggi islam<sup>60</sup> Madrasah tidak lain adalah kata lain sekolah, artinya tempat belajar. Istilah madrasah di tanah arab ditunjukkan untuk semua sekolah secara umum, namun di indonesia ditunjukkan untuk sekolah bercorak islam, mata pelajaran dasarnya pun lebih banyak tentang ilmu keagamaan islam. Lahirnya madrasah merupakan merupakan kelanjutan dunia pesantren yang didalamnya terdapat unsur-unsur pokok dari pesantren. Unsur-unsur tersebut ialah; kyai (pengasuh), santri, pondok, masjid dan mata pelajarannya tentang agama islam. Sedangkan pada sistem madrasah tidak harus ada pondok, masjid, pengajian kitab dan lain sebagainya. Unsur-unsur yang di utamakan di madrasah yaitu pimpinan (kepala sekolah), guru, siswa, media pembelajaran (perangkan keras dan perangkat lunak) serta mata pelajaran agama islam. Pengetahuan dan keterampilan peserta didik akan

---

<sup>59</sup>Muhaimin, *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam*, (Bandung: Penerbit Nuansa, 2010), 25.

<sup>60</sup>Rahmat Rais, *Modal Sosial Sebagai Strategi Pengembangan Madrasah*, (Litbang dan Diklat, 2009), 75.

cepat berkembang dengan percepatan kemajuan iptek dan berkembangnya zaman, sehingga madrasah pada dasarnya sebagai wahana untuk mengembangkan kepekaan intelektual dan informasi, serta memperbaharui pengetahuan, sikap dan keterampilan serta berkelanjutan.

Mutu madrasah pemuasan dan pemenuhan harapan serta kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan. Dengan menggunakan konsep sistem maka input, proses, dan output yang ada dalam pendidikan memiliki hubungan yang saling mempengaruhi untuk dapat mencapai kepuasan dan memenuhi kebutuhan masyarakat di lembaga pendidikan atau sekolah yang punya cirri khas islami atau sekolah di lingkungan kementerian agama.

### **C. Penelitian Terdahulu**

Penelitian dan kajian tentang manajemen sumber daya manusia memang sudah banyak dilakukan dan ditemukan, akan tetapi penelitian-penelitian inintentunya mempunyai perbedaan fokus kajian. Dalam hali ini yang penulismaksudkan dalam penelitian ini adalah penulis ingin mendudukan posisi tulisan dan penelitian ini relevan dengan beberapa referensi dan literatur penelitian. Beberapa karya tulis yang menjadi bahan referensi dan memperkaya kajian teoritis dari tesis ini di antaranya:

No	Nama	Judul dan Jenis Karya Ilmiah	Instansi/ Tahun	Pertanyaan Penelitian	Temuan
1	2	3	4	5	6
	Laela Tri Wahyuni	Perencanaan Strategis dalam meningkatkan Mutu Pendidikan(Studi Multi Situs di MTsN Jabung dan MTsN Gnadusari)	2015 UIN MALANG	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana langkah lanagkah penyusunan Stratejik peningkatan mutu di MTsn Jabung dan MTsN gandusari?</li> <li>2. Bagaimana Sasaran Mutu Pendidikan dalam Perencanaan Stratejik di MTsN Jabung dan MTsN Gandusari?</li> <li>3. Bagaimana Evaluasi Program Peningkatan mutu Pendidikan dalam Perencanaan Stratejik di MTsN Jabung dan MTsN Gandusari?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
	Endang Dwi Hastutiningsih	Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah Pada Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Mts Negeri Manyaran Tahun Ajaran 2015/2016	2017/ IAIN Surakarta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Manyaran tahun ajaran 2015/2016?</li> <li>2. Apa saja hambatan manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Manyaran tahun ajaran 2015/2016??</li> <li>3. Apa saja solusi manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Manyaran tahun ajaran 2015/2016?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Man... Daya... Mad... pend... peni... pend... Neger... dimu... mana... perer... Perer... daya... melip... kebu... pend... Neger... 2. Dala... sumb... khus... pend... tuntu... menj...</li> </ol>



					<p>terba meng kegia meng pelat diras 3. Duku kebe Neger deng akan setiap kegia Neger dalam mutu tanpa berup maup berba must kegit Man berja renc</p>
	Arif Nur Cahyo	Manajemen Sumber Daya Manusia (Sdm) Pendidikan Dalam Meningkatkan Daya Saing Sdit Ar Rahmah, Pacitan(Jurnal)	2017	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana perencanaan dalam meningkatkan daya saing sekolah?</li> <li>2. Bagaimana Rekrutmen SDM Dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah?</li> <li>3. Bagaimana Pelatihan dan pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perer SDIT Pacitan melaku kegiatan tentat serta peny akan (SDM</li> <li>2. pola dilak Ar R adalah tenag tetap baru seper yaya perso mana</li> <li>3. Pelat peng dan p dilak Ar R berda prog disus mana</li> </ol>

					sebagai komisi pena Sum
	S u y a d i	Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri I Delanggu(Tesis)	2016/ IAIN SURAKAR TA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana sistem manajemen perencanaan tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu</li> <li>2. Bagaimana sistem manajemen rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu</li> <li>3. Bagaimana sistem pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu</li> <li>4. Bagaimana sistem manajemen evaluasi tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu</li> <li>5. Bagaimana sistem manajemen kompensasi tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu</li> <li>6. Bagaimana sistem manajemen pengawasan SDM di SD Negeri I Delanggu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara perencanaan dilakukan melalui terhadap kegiatan pekerj dilakukan kom</li> <li>2. Pola diker upay pena terhad dan I deng pada prest non akad baik</li> <li>3. Terk pelat peng yang dilak yng cend peng kebe kega dari buka pada efekt dilak mam peril terja peril peni bena diset pelat</li> </ol>
	Supardi	Peranan Manajemen Pendidikan Dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran Pada Madrasah Aliyah Negeri Karanganyar	UIN Sunan kalijaga 2004	1. Bagaimana Perencanaan Manajemen Pendidikan di Madrasah Alyah Negeri Surakarta untuk Meningkatkan	Dari hasil Supardi n bahwa Se manajemen

		Surakarta Jawa Tengah		<p>Kualitas Pembelajaran?</p> <p>2. Bagaimana Pelaksanaan Peningkatan Kualitas Pembelajaran di Madrasah Aliyah Karanganyar Surakarta?</p> <p>3. Bagaimana Pengawasan Pembelajaran Dalam meningkatkan Kualitas Di Madrasah Aliyah Karanganyar Surakarta?</p> <p>4. Bagaimana Evaluasi dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Madrasah Aliyah Karanganyar Surakarta?</p>	dijalanka Karangan Surakarta karena ke pendukur dan prasa fungsi-fu tersebut c sebatas k ada.
		Manajemen Sumber Daya Manusia (Sdm) Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Al-Islam Kota Bengkulu	2016/IAIN Bengkulu		

Dari tesis-tesis dan penelitian terdahulu yang telah di paparkan di atas, maka perlu diketahui bahwa posisi penelitian ini adalah memberi tendensi dan sudut pandang lain pada penelitian MSDM, Karena penelitian ini mengambil dan melihat latar belakang masalah yang positif dan menarik yang belum pernah diteliti sebelumnya, yaitu terkait rekrutmen, seleksi dan pengembangan SDM di MA syech Syubakir nglekok Blitar dan MA Almuslihuun Tlogo Blitar yang mampu menghasilkan pendidik yang berkualitas

#### **D. Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian dibangun berdasarkan 1) perencanaan sumber daya manusia 2) teori pelaksanaan Sumber daya Manusia 3) teori membangun budaya mutu di Madrasah.

Paradigma penelitian ini berfokus pada mengatur sumber daya manusia yang ada yang diterapkan lembaga yang kemudian dikombinasikan dalam pelaksanaannya sehingga membentuk mutu madrasah yang tentunya tidak lepas dari adanya sumber daya manusia baik internal dan eksternal. Berdasarkan pemaparan paradigma tersebut peneliti dapat menggambarkan keterkaitan antara teori manajemen sumber daya manusia dengan praktik meningkatkan mutu madrasah dalam prespektif hubungan, dapat digambarkan sebagai berikut:

