

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

##### 1. Pengertian Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber daya manusia merupakan terjemahan dari *human resources*, sedangkan sebagian ahli mengatakan bahwa sumber daya manusia sama dengan *manpower* (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang juga menyetarakan dengan personal, kepegawaian dan lain sebagainya.<sup>1</sup> Menurut Abdurrahmat Fatoni, SDM terdiri dari empat suku kata yaitu manajemen, sumber, daya dan manusia. Keempat suku kata ini dipahami dengan manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia.<sup>2</sup>

SDM secara sederhana yaitu pegawai yang bekerja dilingkungan organisasi. Pengertian yang sederhana itu cenderung berdampak pada pengelolaan SDM di lingkungan organisasi yang harus sesuai sehingga dapat memenuhi hakikat, harkat dan martabat serta kebutuhan yang bersifat universal dari manusia.<sup>3</sup> Ada beberapa pendapat para ahli tentang SDM berikut ini:

- a. Raymon A. Neo, dkk, menyatakan bahwa MSDM mengacu kepada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta system-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), 4.

<sup>2</sup> Abdurrahmat Fatoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 10.

<sup>3</sup> Hadad Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press, 2005), 274.

<sup>4</sup> Raymon A. Neo, dkk, *Human Resource Management: Gaining A Compoitive Advantage*, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), 5.

- b. Gary Dessler, menyatakan MSDM merupakan proses untuk memperoleh pelatihan, penilaian, kompensasi karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan mereka.<sup>5</sup>
- c. Robert L. Mathis, dkk, menyatakan bahwa MSDM merupakan rancangan system-sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.<sup>6</sup>
- d. Nurul Ulfatin, menyatakan bahwa SDM disamakan dengan pegawai dan karyawan yaitu orang-orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan.<sup>7</sup>
- e. Melayu P. Hasibuan, menyatakan bahwa MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien yang dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat.<sup>8</sup>
- f. Frenc mengemukakan bahwa SDM berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi yang menyadari bahwa unsur manusia dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing, sasaran, strategi, inovasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu SDM merupakan salah satu unsur yang paling utama bagi oragnisasi.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Gary Dessler, *Human Resouce Management*, (Florida International University, 2013), 4.

<sup>6</sup> Rober L. Mathis, Jhon H. Jackson, *Human Resource Management*, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), 3.

<sup>7</sup> Nurul Ulfatin, dan Tegush Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), 2.

<sup>8</sup> Melayu S.P Hsibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi AKsara, 2018), 10.

<sup>9</sup> Rachmawati dan Ike Kusdiyah, *MANAJEMEN Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), 1-2.

Paparan di atas menjelaskan bahwa MSDM merupakan suatu usaha dan seni dalam mengatur manusia untuk mewujudkan organisasi yang eksistensinya dibutuhkan oleh masyarakat melalui perencanaan, pelaksanaan, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga mampu memberikan kepuasan bagi masyarakat yang berubah secara terus menerus.

Manajemen sebagai seni dalam mengatur SDM maka sehubungan dengan hal ini, terdapat dalam Al-qur'an surat An-Nahl ayat 68-69 sebagai berikut:

وَأَوْحَىٰ رَبُّكَ إِلَى النَّحْلِ أَنْ اتَّخِذِي مِنَ الْجِبَالِ بُيُوتًا وَمِنَ الشَّجَرِ وَمِمَّا يَعْرِشُونَ ﴿٦٨﴾ ثُمَّ كُلِي مِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ فَاسْلُكِي سُبُلَ رَبِّكِ ذُلَالًا تَخْرُجُ مِنْ بُطُونِهَا شَرَابٌ مُّخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ فِيهِ شِفَاءٌ لِلنَّاسِ ۗ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَةً لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿٦٩﴾

Artinya: dan Tuhanmu memberikan ilham kepada lebah “hendaklah engkau membuat sarangmu digunung-gunung dan di pokok-pokok kayu, dan dibangun-bangunan yang didirikan manusia. Kemudian makanlah dari segala jenis bunga-bunga dan buah-buwahan yang engkau sukai, serta turutlah jalan-jalan peraturan Tuhanmu yang diilhamkan dan dimudahkannya kepadamu”, dengan itu akan keluarlah dari badannya minuman (madu) yang berlainan warnanya, yang mengandung penawar bagi manusia dari berbagai penyakit. Sesungguhnya pada yang demikian itu, ada tanda yang membuktikan kemurahan Allah bagi orang-orang yang mau berfikir. (QS. An-Nahl, 68-79).<sup>10</sup>

Menurut Quraish Shihab, firman Allah SWT yang memerintahkan lebah untuk membuat sarang-sarangnya, merupakan perintah melakukan

<sup>10</sup> Al-qu'an dan Terjemahan, (Jakarta: CV. Khatoda, 2005), 348.

pekerjaan yang sangat mengagumkan baik secara prosesnya maupun pada hasilnya. Pembuatan dan pengelolaan sarang secara bersama-sama oleh lebah merupakan pekerjaan yang teratur dan bagus, seperti dalam pemilihan bentuk lubang-lubang penampung madu. Sarang lebah terdiri dari lubang-lubang segi enam (*hexagonal*) yang berukuran sama. Lubang *hexagonal* itu ditutup dengan cairan yang hamper membeku dan merupakan selaput yang sangat halus sehingga madu tidak mudah tumpah. Kata *ya'risun* diambil dari kata *arasya* yakni membangun dan meninggikan.<sup>11</sup>

Penafsiran di atas menjelaskan tentang pentingnya suatu pengorganisasian SDM dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh sebab itu, untuk memperoleh hasil kerja yang berkualitas diibaratkan kualitas madu pada lebah untuk menciptakan proses yang teratur dan terencana dengan baik. Dengan demikian, maka suatu organisasi mengumpulkan SDM secara bersama-sama untuk menyusun rencana serta tugas di bidang masing-masing agar mencapai tujuan dari lembaga pendidikan tersebut.

Keberadaan SDM di lembaga pendidikan diharapkan dapat merespon perkembangan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dengan demikian pihak sekolah harus menaruh perhatian mendalam terhadap pentingnya program pengelolaan SDM melalui MSDM. Ini bertujuan agar pelaksanaan program sekolah berjalan dengan baik sesuai dengan visi dan misi sekolah dan akhirnya akan mendapatkan output sekolah berkualitas dan bisa memberikan kepuasan bagi lingkungan masyarakat.

---

<sup>11</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-qur'an*, volume 7, cet. VIII, (Jakarta: Lentara Hati, 2007), 283.

## 2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama MSDM adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan kontribusi pegawai bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi tersebut. SDM yang dikelola dengan baik dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik.<sup>12</sup>

Tujuan tersebut dijabar ke dalam empat tujuan yang lebih operasional yaitu tujuan tingkat personal (*personal objective*), tujuan fungsional (*functional objective*), tujuan organisasional (*organization objective*), dan tujuan layanan masyarakat (*society objective*).<sup>13</sup>

- a. Tujuan pribadi (*personal objective*) yaitu dapat membantu SDM untuk mencapai tujuan individu. Tujuan ini mulai dari sangat teknis sampai dengan aspirasi dari tujuan jangka pendek dan jangka panjang.<sup>14</sup> hal ini menjelaskan kepentingan personal harus diarahkan agar tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu dibutuhkan motivasi dari organisasi agar tujuan tercapai dengan baik.
- b. Tujuan fungsional (*functional objective*) yaitu memelihara kontribusi bagian-bagian organisasi agar SDM sehingga dapat menjalankan tugas secara optimal. Setiap SDM akan memiliki makna fungsional jika manajemen yang dilakukan mampu memenuhi tujuan

---

<sup>12</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 2009), 9.

<sup>13</sup> Ulfatin, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....*, 11

<sup>14</sup> *Ibid*, 11

organisasi.<sup>15</sup> Tujuan secara fungsional MSDM ini berguna untuk memelihara kontribusi SDM tiap bagian agar melaksanakan tugasnya secara optimal.

- c. Tujuan organisasional (*organization objective*) yaitu tujuan yang terkait dengan keefektifan organisasi. Tujuan ini terlihat dari pencapaian kerja dan produktivitas organisasi. Jika organisasi merupakan sekolah maka dilihat dari tingkat kualitas kelulusan yang dimilikinya.<sup>16</sup> Tujuan ini untuk mengenal bahwa MSDM itu ada (*exist*). Untuk itu diperlukan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
- d. Tujuan masyarakat (*society objective*) yaitu tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan yang timbul di masyarakat sehingga organisasi diharapkan mampu memberikan mamfaat bagi masyarakat. Pencapaian dari tujuan ini merupakan dampak dan *outcome* yang ditimbulkan dari pencapaian tujuan organisasi.<sup>17</sup> Sehingga dapat dipahami bahwa apapun tujuan dari organisasi harus melibatkan kepentingan umum agar produk yang dihasilkan bisa diterima dilingkungan masyarakat.

Sedangkan tujuan dari SDM secara umum berguna untuk melihat pencapaian organisasi melalui SDM yang ada. Sehingga semua perencanaan yang telah dirancang sesuai visi dan misi organisasi sehingga bisa dilaksanakan dengan baik dan mendapatkan hasil yang terbaik.

---

<sup>15</sup> *Ibid*, 12

<sup>16</sup> *Ibid*, 13

<sup>17</sup> *Ibid*, 14

### 3. Fungsi-Fungsi Manajemen

Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen ini, maka penulis paparkan sebagai berikut:

#### a) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan penentuan tujuan organisasi untuk melaksanakan dan menentukan berbagai strategi yang dilakukan dalam mencapai tujuan.<sup>18</sup> Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa perencanaan merupakan suatu usaha sadar dalam pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal yang akan dikerjakan dimasa depan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.<sup>19</sup>

Sejalan dengan hal tersebut, maka perencanaan dijelaskan dalam Al-qur'an surat Al-Hasyr ayat 18 berikut ini:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ  
 اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya:

*Wahai orang-orang yang beriman! Bertaqwalah kepada Allah (dengan mengerjakan perintahnya dan meninggalkan larangannya), dan hendaklah tiap-tiap diri melihat dan memperhatikan apa yang telah ia sediakan (dari amal-amalnya) untuk hari (hari akhirat), dan (sekali lagi diingatkan) bertaqwalah kepada Allah sesungguhnya Allah lebih mengetahui segala yang kamu kerjakan. (QS. Surat Al-Hasyr: 59:18).*<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep Dan Aplikasi*, (Yogyakarta: STAIN Press, 2010), 72.

<sup>19</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 36.

<sup>20</sup> *Al-qur'an dan Terjemahan*, 548.

Berdasarkan ayat di atas, menjelaskan bahwa perencanaan merupakan dasar utama dalam melaksanakan kegiatan, baik dilakukan oleh organisasi pada masa sekarang maupun masa yang akan datang, tujuan perencanaan itu akan berefek kepada sukses atau tidaknya suatu pekerjaan tergantung kepada perencanaan awal sebelum melakukannya.

Perencanaan program pendidikan di sekolah merupakan kegiatan awal dalam menentukan kemajuan sekolah ke depannya, untuk itu dalam perencanaan ini harus terjalin kerjasama yang bagus dengan semua pihak mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, staf, guru, komite sekolah serta tidak terlepas dari masyarakat yang berda dilingkungan sekolahng.

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian dilakukan setelah perencanaan karena kegiatan ini merupakan kegiatan yang tepat bagi organisasi. Rencana tidak akan terlaksana dengan sendirinya tanpa ada pengelompokan dan pembagian kerja terhadap sumber daya yang melaksanakannya. Sebagaimana sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Ali Imran ayat 103 yang berbunyi sebagai berikut:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ

شَفَا حُفْرَةَ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ

تَتَذَوَّنَ

Artinya:

*Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliyah) bermusuh-musuhan. Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara, kamu telah berada ditepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayatnya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk. (Q.S. Ali Imran: 103).<sup>21</sup>*

Paparan ayat di atas menjelaskan kepada kita agar dalam suatu organisasi tidak terdapat pertentangan, perselisihan, percekocokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan dan runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Sehingga dapat dipahami bahwa pengorganisasian yang dilakukan merupakan usaha untuk menitik beratkan pada pengelompokan terhadap tugas yang akan dilaksanakan seseorang sehingga pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahlian masing-masing.

Pengorganisasian terdiri dari pengelompokan aktivitas dan adanya otoritas yang akan membawa pada aktivitas pencapaian tujuan.<sup>22</sup> Sondang P. Siagian juga mengutarakan pendapatnya bahwa pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat serta wewenang dan tanggungjawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai

<sup>21</sup> Al-qur'an dan Terjemahan, 63.

<sup>22</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep....*, 72.

kesatuan yang utuh dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>23</sup>

Beberapa paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian sebagai bagian fungsi manajemen merupakan usaha yang dititik beratkan pada pengelompokan tugas yang akan dilaksanakan sehingga pekerjaan bisa dilakukan sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Pimpinan sekolah sebagai pimpinan bertugas untuk menjadikan kegiatan sekolah agar dapat berjalan lancar, dengan adanya pembagian kerja yang jelas serta pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat terhadap DM yang berada dilingkungan sekolah bertujuan agar kegiatan berjalan lancar sesuai visi dan misi lembaga.

c) Menggerakkan (*Actuating*)

*Actuating* merupakan proses pemberian motivasi berupa dorongan dalam bekerja kepada bawahan dengan sedemikian rupa sehingga bekerja dengan ikhlas agar tujuan organisasi berjalan dengan lancar.<sup>24</sup> Jadi *actuating* merupakan proses bimbingan yang dilakukan pimpinan terhadap rekan kerjanya agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan sungguh-sungguh tanpa ada rasa keterpaksaan.

---

<sup>23</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, 60.

<sup>24</sup> *Ibid*, 120

Al-quran memberikan pedoman sebagai proses arahan dan peringatan yang terdapat dalam surat Al-baqarah ayat 30 yang berbunyi sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ  
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya:

*Dan (ingatlah) ketika tuhanmu berfirman kepada malaikat: sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi. Mereka bertanya tentang (hikmat ketetapan tuhan itu dengan berkata): adakah engkau (ya tuhan kami) hendak menjadikan bumi itu orang yang membuat bencana dan menumpahkan darah (berbunuh-bunuhan), padahal kami senantiasa bertasbih dengan memujiMu dan mensucikanMu? Allah berfirman: sesungguhnya aku akan mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (Q.S. Al-baqarah: 30).<sup>25</sup>*

Ayat di atas menjelaskan, bahwa pimpinan sekolah harus bisa menjadi suri tauladan bagi bawahannya dan tidak menyalahgunakan jabatan kepada hal lain yang keluar dari tuntutan kerja yang telah ditetapkan agar tercipta sekolah bermutu dan output bermutu dan berdaya saing dilingkungan masyarakat.

#### d) Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan mencakup kepada pengukuran kerja terhadap tujuan yang telah ditetapkan, penentuan terhadap kasus yang ada dan pengambilan keputusan dalam melakukan perbaikan kedepannya.<sup>26</sup>

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dipahami bahwa pengawasan

<sup>25</sup> Al-qur'an dan Terjemahan, 6.

<sup>26</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep....*, 73.

merupakan suatu usaha yang dilakukan pimpinan sekolah untuk melihat sejauhmana program dan rencana kerja yang telah ditetapkan berjalan lancar dan apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak. Jika terdapat kendala maka dilakukan perbaikan ke depannya sehingga akhirnya dapat terwujud sesuai dengan yang diinginkan. Sebagaimana tercantum dalam Al-qur'an surat Al-Infithar ayat 10-12 berikut ini:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۝ كِرَامًا كَاتِبِينَ ۝ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ۝

Artinya:

*Padahal sesungguhnya bagi kamu ada malaikat yang mengawasi pekerjaanmu, yang mulia disisi Allah dan yang mencatat pekerjaan itu, mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al- Infithar: 10-12).*<sup>27</sup>

Pengawasan merupakan hal yang sangat penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan manajemen. Pengawasan ini merupakan salah satu cara pimpinan untuk mengetahui tujuan organisasi, tercapai atau tidak dan kendala apasaja yang terdapat dalam mencapai hal tersebut.

Fungsi manajemen di atas, tidak bisa terpisahkan satu dengan yang lainnya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fungsi manajemen ini harus dilaksanakan secara serasi, menyeluruh dan berkesinambungan dilaksanakan secara serasi, menyeluruh dan berkesinambungan, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>27</sup> Kementerian Agama RI, 587

#### 4. Manajemen Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Undang-Undang tentang Guru dan Dosen terdapat pada pasal 10 ayat 1 menjelaskan bahwa tenaga pendidik memiliki empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi social dan kompetensi professional, kompetensi ini diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>28</sup> Kompetensi tenaga pendidik merupakan perpaduan antara kemampuan personal, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara sempurna dalam membentuk kompetensi standar profesi tenaga pendidik yang mencakup penguasaan materi dan pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik serta pengembangan pribadi profesionalisme.<sup>29</sup> Kompetensi yang dimiliki guru ini akan terlaksana melalui pendidikan yang bermutu dan berkualitas. Oleh karena itu, guru mempunyai peran fungsi, dan kedudukan yang sangat penting dalam lembaga pendidikan karena tenaga pendidik merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam proses pembelajaran.

Adapun kompetensi yang dimiliki guru dapat diuraikan sebagai berikut:

##### a. Kompetensi Pedagogik

Standar Nasional Pendidikan (SNP) terdapat pada pasal 28 ayat 3 butir (a), dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam mengelola proses pembelajaran terhadap pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan

<sup>28</sup> Himpunan Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia Guru dan Dosen, (Bandung: Nuansa Aulia, 2006), 5, lihat juga Permendiknas No. 16 Tahun 2017, 3

<sup>29</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, 26

pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimiliki guru.<sup>30</sup>

Kompetensi pedagogik yang dimiliki guru dalam Islam diberikan posisi yang sangat mulia. Sehingga posisi ini menempatkan orang-orang yang beriman dan berilmu pengetahuan mendapatkan kedudukan yang tinggi dibanding dengan lainnya. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al- Mujadalah ayat 11:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْاۤ اِذَا قِيْلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوْا فِى الْمَجٰلِسِ فَاَفْسَحُوْا  
 يَفْسَحِ اللّٰهُ لَكُمْۙ وَاِذَا قِيْلَ اَنْشُرُوْا فَاَنْشُرُوْاۤ يَرَفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا مِنْكُمْ  
 وَالَّذِيْنَ اٰتُوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍۙ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌۙ

Artinya: *Wahai orang-orang Yang beriman! apabila diminta kepada kamu memberi lapang dari tempat duduk kamu (untuk orang lain) maka lapangkanlah seboleh-bolehnya supaya Allah melapangkan (segala halnya) untuk kamu. dan apabila diminta kamu bangun maka bangunlah, supaya Allah meninggikan darjat orang-orang Yang beriman di antara kamu, dan orang-orang Yang diberi ilmu pengetahuan agama beberapa darjat dan (ingatlah), Allah Maha mendalam pengetahuannya tentang apa Yang kamu lakukan.*<sup>31</sup>

#### b. Kompetensi Kepribadian

Standar Nasional Pendidikan (SNP) terdapat pada pasal 28 ayat 3 butir (b), dikemukakan bahwa yang dimaksud kompetensi kepribadian merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil,

<sup>30</sup> *Ibid*, 75.

<sup>31</sup> Al-qur'an dan Terjemahan, 543.

dewasa, arif, dan berwibawa sehingga bisa menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.<sup>32</sup>

Kompetensi kepribadian mempunyai pengertian sebagai sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang. Kata kepribadian berasal dari bahasa Inggris yaitu *personality*, yang mempunyai pengertian sebagai sifat dan tingkah laku atau ciri khas seseorang yang membedakan dengan orang lain.<sup>33</sup> Kompetensi kepribadian ini sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik karena guru berhadapan langsung dengan peserta didik setiap hari dalam proses pembelajaran di kelas.

#### c. Kompetensi Sosial

Standar Nasional Pendidikan (SNP) terdapat pada pasal 28 ayat 3 butir (d) yang dikemukakan bahwa kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian masyarakat dalam berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat sekitar.<sup>34</sup>

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru dalam membina dan mengembangkan interaksi sosialnya sebagai tenaga profesional di lingkungan masyarakat. Dengan demikian, tenaga pendidik tidak hanya bertanggungjawab di lingkungan sekolah saja melainkan juga

---

<sup>32</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, 135.

<sup>33</sup> Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif Memberdayakan dan Mengubah Jalan Hidup Siswa*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 36.

<sup>34</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, 173.

ikut andil diluar sekolah agar bisa membantu mengarahkan perkembangan peserta didik dilingkungan masyarakat.

d. Kompetensi Profesional

Standar Nasional Pendidikan (SNP), menjelaskan pada pasal 28 ayat 3 butir (c) dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam SNP.<sup>35</sup>

Kompetensi profesional seorang guru sangat dibutuhkan dalam proses pembelajaran karena ini menyangkut tentang keahlian yang dimiliki oleh guru tersebut dalam penguasaan materi pelajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik. Untuk itu tentu harus mampu menguasai sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan pada mata pelajaran yang diampu. Disamping itu, hendaknya guru bisa menselaraskan materi pelajaran sesuai dengan perkembangan zaman.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami standar kompetensi guru menjadi salah satu ukuran yang sangat penting karena bertujuan untuk memperoleh acuan sebagai bentuk pengukuran kinerja guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang dilakukan kepada peserta didik. Oleh sebab itu, kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk

---

<sup>35</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, 135.

penguasaan pengetahuan dan professional dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang guru.

Tenaga kependidikan dan pendidik menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat (1) *tenaga kependidikan* bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Sedangkan ayat (2) *tenaga pendidik* merupakan tenaga yang professional bertugas untuk merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan, pelatihan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.<sup>36</sup>

Indikator SDM yang profesional yaitu pendidik dan tenaga kependidikan, hal ini ditandai oleh SDM yang terdidik secara baik (*well educated*), terlatih secara baik (*well Trained*), didukung dengan fasilitas yang memadai (*well equiped*), sehingga mampu bekerja secara baik (*well performed*), yang disertai dengan komitmen tinggi (*well commited*) dan pada akhirnya dapat diberi kompensasi secara layak (*well paid*).<sup>37</sup>

Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 menjelaskan tentang standar pengelolaan pendidikan yang harus dipenuhi oleh lembaga pendidikan agar dapat memenuhi kriteria minimal bagi lembaga pendidikan bermutu. Pengelolaan ini tidaklah mudah karena membutuhkan waktu dan proses

---

<sup>36</sup> Anonim, *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Visimedia, 2007), h. 20.

<sup>37</sup> Nurul Ulfatin, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016, h. 24.

yang panjang. Melibatkan SDM dilingkungan sekolah seperti guru, kepala sekolah, komite sekolah dan dewan pendidikan dalam pengambilan keputusan yang bisa membangkitkan rasa kepemilikan tinggi terhadap sekolah dan terhadap pengembangan program-program sekolah. Dengan demikian dapat mendorong lembaga untuk mendayagunakan sumber daya yang ada seefisien mungkin untuk mencapai hasil yang optimal dalam pengelolaan lembaga pendidikan.<sup>38</sup>

Manajemen guru dan karyawan meliputi segala kegiatan pengelolaan, pemanfaatan dan seluruh potensi yang ada di lembaga untuk mendayagunakan secara efektif untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah dirancang oleh lembaga dalam jangka waktu tertentu sehingga dalam pengelolaan lembaga tersebut terdapat fungsi-fungsinya antara lain perencanaan, rekrutmen karyawan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi, dan pelaksanaan sistem evaluasi.

## 5. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Al-Qur'an

Salah satu ayat dalam Al-qur'an yang mengungkapkan tentang eksistensi sumber daya manusia terdapat dalam surat at-Tiin ayat 4-6 yang berbunyi:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾ ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ ﴿٥﴾  
إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ ﴿٦﴾

<sup>38</sup> Adek Herlina, *Pelaksanaan Standar Pengelolaan Pendidikan Ditinjau Dari Perencanaan Program Pada Sekolah Menengah Kejuruan Kartika 1-1 Padang*, Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan Vol. 6, No. 2 Tahun 2017, h. 2-3

Artinya: *Sesungguhnya kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya, kemudian Kami kembalikan dia serendah-rendah orang yang rendah. Kecuali orang-orang beriman dan mengerjakan amal shalih, maka untuk mereka itu pahala yang tidak putus-putusnya.*<sup>39</sup>

Sumber daya yang diberikan kepada manusia merupakan rahmat dari Allah SWT. Oleh sebab itu, manusia dituntut untuk mampu memberikan pengabdian sepenuhnya kepada *Sang Khaliq*. Firman Allah dalam surat adz-Dzariyat ayat 56 berbunyi :

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

Artinya: *Dan tidaklah Aku ciptakan jin dan manusia, melainkan untuk mengabdikan kepada-Ku.*<sup>40</sup>

Uraian ayat di atas menjelaskan bahwa SDM dalam Islam merupakan potensi dan kekuatan yang dimiliki setiap manusia agar dapat diwujudkan dan diaplikasikan dalam bentuk nyata sebagai pengabdian kepada Allah. Dalam mengemban tugas sebagai hamba Allah SWT, manusia diberikan potensi oleh Allah SWT berupa naluri beragama sejak manusia dilahirkan keatas dunia. Potensi yang diberikan Allah merupakan sumber daya manusia yang disebut dengan fitrah, sebagaimana Allah berfirman dalam surat ar-Ruum ayat 30 berbunyi:

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

<sup>39</sup> Al-qur'an dan Terjemahan, 597.

<sup>40</sup> *Ibid*, 523.

Artinya: *Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama (Allah), tetapkanlah atas fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu, tidak ada perubahan pada fitrah Allah, (itulah) agama yang lurus tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui. (Q.S. al-Ruum: 30)*<sup>41</sup>.

Paparan ayat diatas menjelaskan bahwa fitrah dalam diri manusia akan mengantarkan manusia ke suatu relasi yang amat kuat antara manusia dengan Allah swt maha pencipta. Fitrah diartikan sebagai agama *hanif* yang merupakan sebuah potensi untuk kesiapan memakrifatkan manusia kepada Allah swt, fitrah tersebut akan menjadi kekuatan yang membuat manusia cenderung kepada kebenaran agar dapat memiliki kesiapan untuk berbuat baik dan menolak keburukan.

Sebagai makhluk ciptaan Allah yang sempurna dari makhluk lainnya maka manusia dalam Al-Qur'an dituntut untuk memikul tanggung jawab sebagai khalifah di muka bumi ini, sebagaimana firman Allah dalam surat al-Ahzab ayat 72 yang berbunyi :

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ تَحْمِلَهَا  
وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

Artinya: *Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan bodoh, (Q.S Al-Ahzab: 72).*<sup>42</sup>

Paparan ayat di atas menegaskan bahwa setiap manusia mempunyai tugas dan tanggungjawab atas alam semesta. Jika manusia menjadi

<sup>41</sup> *Ibid*, 645.

<sup>42</sup> *Ibid*, 427.

mahluk yang tidak bertanggung jawab maka akan mendapatkan derajat yang rendah disisi manusia dan sang pencipta. Oleh karena itu jadilah orang yang beriman dan beramal shalih.

Kemudian dalam Al-qur'an disebutkan juga tentang tingkatan manusia yang mengacu kepada sumber daya yang dimiliki masing-masing individu, sebagai contoh yaitu *ulul albab*. Dalam Al-Qur'an Allah menjelaskan hubungan antara hikmah sebagai mahkotanya *ulul albab* dan kebajikan yang melimpah. Sebagaimana terdapat dalam surat al-Baqarah ayat 269 sebagai berikut:

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ  
وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٢٦٩﴾

Artinya: *Dia (Allah) memberikan hikmah kepada siapa yang dikehendaki-Nya, dan barang siapa yang diberi hikmah, sungguh ini telah menerima kebajikan melimpah. Dan tidak ada yang mengerti (ingat) kecuali golongan ulul albab.*<sup>43</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa Al-qur'an memandang manusia sebagai mahluk yang paling unggul. Untuk itu penulis memaknai bahwa kelompok *ulul albab* dimaksud ayat diatas dapat dikaitkan pada kalangan akademisi yang memiliki pandangan jauh ke depan dan mempunyai kearifan dalam menghadapi masalah-masalah kemasyarakatan serta diiringi oleh rasa tanggung jawab yang tinggi. Disamping itu, juga akan mengarah pada substansi pendekatan kepada Allah dengan melihat realitas zaman yang sangat didambakan.

<sup>43</sup> *Ibid*, 45.

Kualitas sumber daya manusia tidak terlepas dari aspek yang dimiliki oleh manusia itu sendiri, yaitu aspek jasmani dan aspek rohani. Aspek jasmani adalah manusia memiliki jasmani yang sehat. Sedangkan aspek rohani adalah manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah swt dan berakhlak mulia. Manusia merupakan makhluk yang mempunyai keistimewaan dibandingkan dengan makhluk yang lain, baik secara moral maupun spiritual. Keistimewaan manusia ini terletak pada wujud dan kejadiannya sebagai makhluk yang diciptakan oleh sang pencipta dengan sebaik-baik penciptaan.

Di samping itu, manusia sebagai makhluk ciptaan Allah yang sempurna dan mempunyai banyak kelebihan-kelebihan, oleh sebab itu, manusia merupakan makhluk pembawa amanah yang menjadi *khalifah fil ardi*, maka tugas kekhalifahan dan amanah membawa konsekuensi untuk melakukan yang terbaik. Sebagaimana di jelaskan dalam Al-quran surat Al-Jasiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ  
لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾

Artinya: *Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.*<sup>44</sup>

Ayat di atas memperjelas bahwa sumber daya yang ada harus dikelola dengan baik dan benar karena merupakan amanah yang harus diemban

<sup>44</sup> *Ibid*, 499.

manusia untuk dimintai pertanggungjawabannya di akhirat kelak. Dalam perspektif Islam, pendidikan telah memainkan peran penting dalam upaya melahirkan manusia yang handal untuk menjawab tantangan zaman. Untuk itu SDM mempunyai posisi sentral dalam mewujudkan suatu lembaga pendidikan Islam yang bermutu dan berkualitas.

Jika dikaitkan dengan lembaga pendidikan Islam maka hal ini juga dijelaskan dalam Al-qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11 yang berbunyi:

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنِّ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: *Bagi tiap-tiap seorang ada malaikat penjaganya silih berganti dari hadapannya dan dari belakangnya, Yang mengawas dan menjaganya (dari sesuatu bahaya) Dengan perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah apa Yang ada pada sesuatu kaum sehingga mereka mengubah apa Yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki untuk menimpakan kepada sesuatu kaum bala bencana (disebabkan kesalahan mereka sendiri), maka tiada sesiapaupun Yang dapat menolak atau menahan apa Yang ditetapkanNya itu, dan tidak ada sesiapaupun Yang dapat menolong dan melindungi mereka selain daripadanya.*<sup>45</sup>

Ayat tersebut menjelaskan kepada umat manusia untuk berusaha berubah ke arah yang lebih baik. Demikian halnya lembaga pendidikan Islam agar menjadi lembaga yang diminati harus selalu membuat terobosan

<sup>45</sup> Ibid, 250.

baru yang mampu merubah dan menyesuaikan diri terhadap keadaan tuntutan dinamika zaman.<sup>46</sup>

Perubahan tersebut bisa terjadi pada struktur organisasi mulai dari proses mekanisme kerja, SDM dan budaya. Tujuan perubahan ini adalah untuk memperbaiki organisasi agar bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan, di sisi lain mampu mengupayakan perubahan perilaku anggota. Dalam hal ini, perubahan lingkungan dimaksud berupa lingkungan eksternal dan internal organisasi.<sup>47</sup> Untuk itu, dalam hal ini tentu berkaitan dengan SDM yang berada di lingkungan lembaga pendidikan Islam, agar tercipta lembaga bermutu dan berdaya saing sesuai dengan tuntutan zaman.

## **B. MUTU SEKOLAH**

### **1. Pengertian Mutu Sekolah**

Mutu merupakan proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Menurut Stephan Uselac yang dimaksud mutu bukan hanya produk atau jasa saja, namun mencakup proses, lingkungan dan manusia. Jadi, mutu adalah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk atau jasa, proses, lingkungan dan manusia untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.<sup>48</sup>

Mutu secara umum adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari jasa yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan

---

<sup>46</sup> Erwin Indrioko, *Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Derasnya Perubahan*, *Jurnal An Nuha*, vol.3, no.1 (Juli 2016), 62.

<sup>47</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 275.

<sup>48</sup> F. Tjiptono dan A. Diana., *Total Quality Management (TQM) edisi revisi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 3.

yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.<sup>49</sup> Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana pendapat Dzaujak Ahmad menyebutkan bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan sekolah dalam mengelola lembaga secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma dan standar yang berlaku.<sup>50</sup>

Paparan di atas menjelaskan bahwa mutu sekolah merupakan suatu kerangka konseptual yang mendeskripsikan prosedur secara sistematis dalam merencanakan, mengorganisasikan dan proses pelaksanaan dalam mencapai tujuan pendidikan, sehingga bisa dijadikan sebagai pedoman bagi perencanaan lembaga pendidikan untuk meningkatkan *output* sekolah.

Menurut Juran Kualitas yaitu kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan dan diharapkan oleh pengguna. Juran memperkenalkan tiga proses kualitas atau mutu. Ketiga proses tersebut yaitu:<sup>51</sup> 1) perencanaan mutu (*quality planning*), meliputi identitas pelanggan, kebutuhan pelanggan, mengembangkan karakteristik hasil yang merupakan tanggapan terhadap proses kebutuhan pelanggan, menyusun sasaran mutu, mengembangkan proses dalam menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan karakteristik tertentu, memperbaiki dan meningkatkan kemampuan

---

<sup>49</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Depdiknas, 2001), 24.

<sup>50</sup> Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1996), 8.

<sup>51</sup> Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey, *Juran's Quality Handbook*, (Mc Graw-Hill, New York, 1999), 21

proses, 2) penjaminan mutu (*quality control*) terdiri dari memilih dasar pengendalian, menentukan pengukuran, menyusun pengukuran, menyusun standar kerja, mengukur kinerja yang terjadi, menginterpretasikan perbedaan antara standar dengan data nyata yang terjadi, dan mengambil keputusan atas perbedaan tersebut, 3) perbaikan dan peningkatan mutu (*quality improvement*), terdiri dari peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan, mengidentifikasi proyek khusus, mengorganisasi proyek untuk mendiagnosis kesalahan, menemukan penyebab kesalahan, mengadakan perbaikan-perbaikan, melakukan proses yang telah diperbaiki sehingga berada dalam kondisi operasional yang efektif, dan menyediakan pengendalian untuk mempertahankan perbaikan atau peningkatan yang telah dicapai.

Model manajemen mutu di atas akan berhasil dan berjalan baik tentu dengan membutuhkan komitmen dari pihak manajemen. Dimana *TQM* menegaskan bahwa komitmen bukan sekedar mendorong usaha orang lain melainkan menjadi suatu kesadaran manajemen bahwa mereka merupakan pihak yang bertanggungjawab dalam menemukan solusi bagi setiap kesalahan yang ada di lembaga pendidikan.

Model manajemen mutu ini mempunyai karakteristik yang berbeda di setiap lembaga. Karena model mutu harus sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran dari lembaga pendidikan. Sedangkan dalam desain model perlu dijelaskan program kerja dan tata kelola lembaga. Oleh karena itu, tentu

membutuhkan sosialisasi dan pembekalan manajemen bagi setiap pimpinan dan bertanggungjawab untuk diterapkan di lembaga masing-masing.

## 2. Karakteristik Dan Pendekatan Mutu Sekolah

Manajemen peningkatan mutu madrasah berkaitan erat dengan pembentukan madrasah yang efektif. Madrasah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut: 1) proses belajar mengajar mempunyai efektifitas yang tinggi, 2) kepemimpinan kepala madrasah yang kuat, 3) lingkungan madrasah yang aman dan tertib, 4) pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif, 5) memiliki budaya mutu, 6) memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis, 7) memiliki kewenangan (kemandirian), 8) partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat, 9) memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen, 10) memiliki kemauan untuk berubah (baik secara psikologis maupun secara fisik), 11) melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, 12) responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan, 13) memiliki komunikasi yang baik, 14) memiliki akuntabilitas, 15) memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.<sup>52</sup>

Karakteristik manajemen peningkatan mutu sekolah di atas akan berhasil jika manajemen sekolah mempunyai kualitas kerja yang bagus, baik berupa proses pembelajaran, pengelolaan SDM, dan pengelolaan administrasi sekolah. Dengan demikian maka sekolah akan menjadi sekolah yang bermutu dan memberikan daya tarik kepada masyarakat

---

<sup>52</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah, Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 129.

untuk bergabung ke sekolah tersebut. Dalam hal ini tentu dituntut kemampuan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan sehingga visi dan misi dari sekolah bisa berjalan dengan baik.

Mutu sekolah akan dipengaruhi sejauh mana lembaga pendidikan mampu mengelola SDM yang ada secara optimal sehingga dapat mengarah kepada pencapaian mutu, hal ini tentu membutuhkan kriteria-kriteria pendidikan yang berkualitas dan tidak bisa terlepas dari pengaruh komponen-komponen yang ada disuatu lembaga pendidikan seperti siswa, guru, kurikulum, sarana dan prasarana, pengelolaan sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan dana supervise, monitoring, serta hubungan sekolah dan masyarakat<sup>53</sup>. Adanya kegiatan tersebut tentu akan mendukung terciptanya sekolah bermutu sehingga memberikan rasa ketertarikan bagi masyarakat dan akhirnya dapat meningkatkan daya saing sekolah yang tidak dimiliki oleh sekolah lain yang berada dilingkungan tersebut.

Adanya sekolah yang bermutu akan ditentukan oleh karakteristik yang dimiliki sekolah tersebut. Adapun karakteristik mutu sekolah dapat dilihat sebagai berikut<sup>54</sup>:

- a. Kinerja (*performa*) yaitu berkaitan dengan aspek fungsional sekolah seperti kinerja yang dimiliki oleh guru dalam proses pembelajaran, pelayanan administrative yaitu hasil belajar siswa yang bagus

---

<sup>53</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervise pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1998), 156.

<sup>54</sup> Usman, Husaini., *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 512-513.

sehingga dapat menjadi sekolah sebagai lembaga yang favorit dan unggul dimasyarakat.

- b. Waktu wajar (*timeliness*) yaitu berkaitan dengan pembagian waktu yang bagus sehingga bisa mengatur waktu dalam proses pembelajaran dan waktu lainnya yang berhubungan dengan sekolah.
- c. Handal (*reliability*) yaitu pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan secara terus menerus sehingga dapat meningkatkan mutu dan daya saing sekolah sesuai dengan perkembangan zaman.
- d. Daya tahan (*durability*) yaitu sekolah tetap bertahan dalam meningkatkan kualitas lembaga walaupun banyak cobaan dan rintangan yang dihadapi.
- e. Indah (*aesthetics*) yaitu berkaitan dengan daya tarik yang dimiliki sekolah sehingga bisa menarik minat masyarakat untuk bergabung ke lembaga tersebut.
- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*) yaitu menjunjung tinggi nilai moral dan saling menghormati antar sesama baik intern maupun ektern sekolah.
- g. Mudah penggunaannya (*easy of use*) yaitu menyangkut masalah sarana dan prasarana yang dipakai mudah diterapkan seperti peminjaman buku perpustakaan, infocus, penggunaan aula dan lain sebagainya.

- h. Bentuk khusus (*feature*) yaitu memiliki keunggulan tertentu sehingga sekolah unggul dan *outputnya* diterima di masyarakat dan sekolah bermutu serta berdaya saing.
- i. Standar tertentu (*conformance to specification*) yaitu sekolah memiliki dan memenuhi standar tertentu sesuai dengan standar pelayanan minimal (SPM) sekolah seperti target lulus minimal tahfiz satu juz, fashih tajwid dan pengucapan *makhorijul huruf*, dan lain sebagainya.
- j. Konsistensi (*Consistency*) yaitu kekonsistensi terhadap peraturan yang dimiliki sekolah sehingga mutu dan daya saing sekolah bisa meningkat setiap tahunnya.
- k. Seragam (*uniformity*), yaitu sekolah dalam melaksanakan aturan tidak membedakan antara satu dengan yang lainnya, artinya bahwa setiap SDM melakukan peraturan yang sama.
- l. Mampu melayani (*serviceability*) yaitu sekolah mampu memberikan pelayanan prima terhadap pelanggan sehingga pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.
- m. Ketepatan (*Accruracy*) yaitu sekolah memberikan pelayanan sesuai keinginan pelanggan sekolah. Oleh sebab itu, SDM dalam menggeluti pekerjaannya dapat bekerja sesuai dengan *jobdisc* yang telah ditetapkan sekolah.

Penjelasan di atas mengupayakan terhadap peningkatan mutu dan daya saing sekolah agar tetap terjaga dan terkontrol, maka karakteristik ini dijadikan sebagai indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu

tersebut. Pemikiran ini mendorong munculnya pendekatan baru yang dilakukan sehingga dapat meningkatkan mutu dan daya saing sekolah di masa mendatang sebagai lembaga yang berkembang sesuai dengan perkembangan zaman.

Peran seorang pemimpin tentu harus memiliki kompetensi dan kemampuan yang bagus agar lembaga pendidikan dapat berjalan secara dinamis terutama ketika terjadi perubahan lingkungan dan budaya sekolah yang dapat berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap lembaga pendidikan. Oleh sebab itu, diperlukan strategi dan kompetensi seorang pemimpin supaya dalam pelaksanaan manajemennya memberikan perubahan dan tetap berpegang pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif.

Lembaga pendidikan sebagai sebuah sistem harus terus menyesuaikan diri, bertransformasi, dan melakukan perubahan ke arah yang lebih baik agar pergerakan lembaga dapat dinamis dan berkelanjutan. Perubahan pada dasarnya dapat meningkat ke arah yang lebih baik atau sebaliknya. Perubahan yang tidak direncanakan belum tentu dapat menghasilkan hal yang positif namun perubahan yang direncanakan kemungkinan besar dapat menghasilkan hal-hal yang positif.<sup>55</sup>

Didin Kurniadin dan Imam Machali mengemukakan bahwa perubahan organisasi merupakan perubahan dari keadaan sebuah organisasi pada masa kini menuju pada masa yang akan datang, sesuai dengan keadaan yang

---

<sup>55</sup> Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), 119.

diinginkan.<sup>56</sup> Sedangkan menurut Husaini Usman, perubahan organisasi yaitu perpindahan ke arah yang lebih baik untuk mempertahankan keberadaan organisasi tersebut terhadap tuntutan perubahan zaman. Organisasi selalu berubah karena tidak ada yang abadi di dunia ini, semuanya berubah termasuk organisasi yang tidak berubah yaitu hanyalah perubahan itu sendiri.<sup>57</sup> Paparan diatas menyimpulkan bahwa perubahan atau transformasi suatu organisasi merupakan penyesuaian diri yang dilakukan secara positif dengan tujuan untuk menjaga keberlangsungan organisasi tersebut.

Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam surat Ar-Ra'd ayat 11 sebagai berikut:

﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾

Artinya: *Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri yang mengubah apa yang ada pada diri mereka.*

Ayat di atas menjadi petunjuk bagi lembaga pendidikan agar selalu bertransformasi ke arah yang lebih baik. Sehingga akhirnya sekolah akan bisa membuat terobosan-terobosan baru dan mampu merubah serta menyesuaikan diri terhadap keadaan tuntutan dinamika zaman.

Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses mekanisme kerja, SDM dan budaya. Tujuan perubahan adalah untuk memperbaiki organisasi agar menyesuaikan diri dengan lingkungan dan di

<sup>56</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 275.

<sup>57</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), 259

sisi lain mengupayakan perubahan perilaku anggota. Dalam hal ini perubahan lingkungan bisa berupa lingkungan eksternal maupun internal organisasi.<sup>58</sup> Hal ini tentu membutuhkan pendekatan yang bagus bagi sumber daya dilingkungan lembaga organisasi tersebut agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendekatan menurut *Habib thaha* adalah cara pemrosesan subyek atas obyek dalam mencapai tujuan. Pendekatan merupakan cara pandang sebuah obyek permasalahan dimana cara pandang tersebut memiliki cakupan yang luas. Sedangkan menurut *Oteng sutisna*, pendekatan merupakan yang hendak dikerjakan dan bagaimana akan mengerjakan sesuatu yaitu *pertama* pendekatan dalam pengertian tugas dan yang *kedua* pendekatan dalam pengertian proses.<sup>59</sup> Pendekatan sistem manajemen mutu menggunakan pendekatan proses bertujuan supaya lembaga pendidikan dapat berfungsi secara efektif dengan mengikut sertakan sumber daya yang ada dilingkungan lembaga tersebut.

### **3. Standar Proses Sistem Penjaminan Mutu Sekolah**

Penjaminan mutu (*quality assurance*) merupakan seluruh kegiatan terencana dan sistematis yang diterapkan dalam sistem manajemen mutu untuk meyakinkan bahwa suatu produk akan memenuhi persyaratan mutu. *Quality assurance* berkenaan dengan desain mutu menuju proses dan penjaminan mutu produk sesuai dengan standar yang telah ditetapkan

---

<sup>58</sup> Kurniadin, *Manajemen Pendidikan...*, 275.

<sup>59</sup> Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa , 1983), 35.

lembaga sebelumnya.<sup>60</sup> Penjaminan mutu memiliki dua bentuk yaitu: 1) bentuk desain kegiatan proses perbaikan dan pengembangan mutu secara berkelanjutan, 2) bentuk budaya mutu yang mengandung tata nilai ini menjadi keyakinan *stakeholder* dan prinsip-prinsip yang dianut pada suatu lembaga. Hal ini menyatakan bahwa penjaminan mutu merupakan suatu sistem yang mengandung tata nilai dan asas dalam proses perubahan dan perbaikan dalam peningkatan mutu secara berkelanjutan.<sup>61</sup>

Adapun yang dijadikan sebagai acuan utama sistem penjaminan mutu sekolah yaitu Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP merupakan standar minimal yang ditetapkan oleh pemerintah dalam bidang pendidikan yang harus dipenuhi oleh lembaga pendidikan dalam mengelola pendidikan. Ada delapan SNP yaitu standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian. Adapun Kedelapan standar ini akan membentuk rangkaian berupa masukan (*input*), proses (*process*), dan keluaran (*output*).

Acuan mutu yang digunakan untuk pencapaian atau pemenuhan mutu pendidikan pada satuan pendidikan adalah SNP atau standar-standar lain yang disepakati oleh kelompok masyarakat. Standar lain adalah standar yang dibuat oleh satuan pendidikan atau lembaga lain yang dijadikan sebagai acuan oleh satuan pendidikan. Standar-standar lain yang disepakati

---

<sup>60</sup> Muhammad Thoyib, *Manajemen Mutu Program Pendidikan Tinggi Islam dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi*, (Ponorogo: STAIN Po Press, 2014), 59.

<sup>61</sup> Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Konteks Penerapan MBS*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 2.

oleh kelompok masyarakat digunakan setelah SNP dipenuhi oleh satuan pendidikan yang sesuai jalur, jenjang dan jenis pendidikan.<sup>62</sup>

Sistem penjaminan mutu lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah (madrasah) baik secara internal maupun eksternal yaitu suatu kesatuan unsur terdiri dari organisasi, kebijakan, proses terpadu yang mengatur segala kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar dan menengah (madrasah) secara sistematis, terencana dan berkelanjutan. Hal ini bertujuan untuk menjamin pemenuhan standar pada satuan pendidikan dasar dan menengah secara sistemik, holistik, dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu pada satuan pendidikan secara mandiri.<sup>63</sup>

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang mencakup seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada dilembaga untuk mencapai SNP. Satuan pendidikan akan menerapkan secara keseluruhan siklus dalam sistem penjaminan mutu secara mandiri dan berkesinambungan satu sama lain sehingga terbangun budaya mutu di satuan pendidikan.

Sistem penjaminan mutu pendidikan di sekolah dibagi menjadi lima tahapan yaitu: 1) Memetakan mutu pendidikan pada satuan pendidikan berdasarkan SNP melalui kegiatan evaluasi diri yang menghasilkan peta

---

<sup>62</sup> Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan, *Pedoman Pemenuhan Standar Nasional pendidikan Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)/Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK)*, (Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia, Pendidikan dan kebudayaan dan penjaminan mutu pendidikan: Kementerian pendidikan dan kebudayaan, 2012), 11-12

<sup>63</sup> Panduan Umum Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah, (Jakarta: Kemdikbud, 2016), 17

mutu (capaian standar), masalah yang dihadapi dan rekomendasi, 2) Membuat perencanaan pemenuhan mutu berdasarkan hasil pemetaan mutu, dokumen kebijakan pendidikan pada level nasional, daerah dan satuan pendidikan serta rencana strategis pengembangan satuan pendidikan. Hasil perencanaan ini dituangkan dalam dokumen perencanaan satuan pendidikan serta rencana aksi kegiatan, 3) Melaksanakan pemenuhan mutu dalam pengelolaan satuan pendidikan dan kegiatan proses pembelajaran sehingga standar dapat tercapai, 4) ) Melakukan evaluasi atau audit terhadap proses pelaksanaan mutu yang telah dilakukan sesuai dengan perencanaan yang disusun untuk menjamin kepastian terjadinya peningkatan mutu yang berkelanjutan; 5) Penyusunan dan menetapkan SNP pada standar yang telah terpenuhi dan memperbaiki strategi dalam pemenuhan mutu terutama pada standar yang masih belum terpenuhi berdasarkan hasil audit atau evaluasi.<sup>64</sup>

Tahapan sistem penjaminan mutu tersebut merupakan upaya yang dilakukan sekolah untuk mewujudkan sekolah yang bermutu. Untuk mewujudkan sekolah bermutu ini, maka sekolah membangun budaya mutu sebagai suatu kebutuhan yang harus diimplemetasikan secara mandiri dan berkelanjutan.

Sedangkan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) dapat dilihat dari sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Nasional di Indonesia yang menggunakan mekanisme akreditasi. Menurut Badan Akreditasi Sekolah

---

<sup>64</sup> Hamid Muhammad, *Petunjuk Pelaksanaan Penjaminan Mutu Pendidikan oleh Satuan Pendidikan*, (Jakarta: Direktorat Jemderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, 2016),13-14.

Nasional, akreditasi merupakan suatu proses yang memperlihatkan pengakuan masyarakat umum terhadap suatu institusi pendidikan yang memenuhi standar tertentu.<sup>65</sup>

Proses akreditasi dilakukan berdasarkan standar tertentu sebagai gambaran totalitas identitas satuan pendidikan sebagai institusi belajar. Semua satuan pendidikan dievaluasi berdasarkan standar pendidikan yang akan mendorong perkembangan satuan pendidikan untuk dijadikan sebagai bahan evaluasi berkelanjutan agar mencapai tujuan prestasi yang tinggi.

Akreditasi sangat berarti bagi lembaga pendidikan karena memiliki makna untuk mendorong dan mempercepat perkembangan lembaga pendidikan dalam mencapai kualitas yang lebih baik, relevan dan efektif. Akreditasi juga dapat memotivasi lembaga pendidikan untuk mencapai standar nasional pendidikan.

## **C. DAYA SAING SEKOLAH**

### **1. Pengertian Dasar Daya Saing Sekolah**

Daya saing terdiri dari dua kata yaitu daya berarti kekuatan dan saing berarti mencapai lebih dari yang lain atau beda dari yang lain dari segi mutu atau memiliki keunggulan tertentu. artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha lebih dari yang lain dan unggul dalam hal tertentu baik yang dilakukan seseorang maupun kelompok tertentu. keunggulan

---

<sup>65</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Badan Akreditasi nasional*, (BASNAS), 2003, 33.

bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh seseorang, institusi, organisasi lain atau pesaingnya.<sup>66</sup>

Daya saing merupakan konsep perbandingan kemampuan dan kinerja perusahaan, sub sektor atau negara untuk menjual dan memasok barang atau jasa yang diberikan kepada pasar. Daya saing sebuah negara dapat dicapai dari akumulasi daya saing strategis yang dimiliki setiap perusahaan. Proses penciptaan nilai tambah (*value added creation*) yang berada pada lingkup perusahaan.<sup>67</sup>

Sementara itu, Menteri Pendidikan Nasional mendefinisikan daya saing sebagai kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat dan lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah: 1) kemampuan memperkuat pangsa pasar, 2) kemampuan menghubungkan dengan lingkungan, 3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, 4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.<sup>68</sup>

Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya yang relatif dimilikinya atau disebut keunggulan kompetitif. Selanjutnya, Porter menjelaskan pentingnya daya saing karena tiga hal yaitu: 1) mendorong produktivitas dan meningkatkan kemampuan mandiri, 2) dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik dalam konteks regional ekonomi maupun kuantitas pelaku

---

<sup>66</sup> Sumiharjo Tumar, *Daya Saing Daerah Konsep Dan Pengukurannya Di Indonesia*, (Yogyakarta: BPFE, 2002), 8.

<sup>67</sup> Mudrajad Kuncoro, *Ekonomika Industri Indonesia: Menuju Negara Industri Baru 2030*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), 82.

<sup>68</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 tentang standar proses.

ekonomi sehingga pertumbuhan ekonomi dapat meningkat, 3) kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi.<sup>69</sup>

Daya saing merupakan kemampuan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan dalam melakukan tindakan atau upaya tertentu untuk meningkatkan mutu pendidikan agar lebih unggul dan mampu bersaing dengan satuan pendidikan lainnya yang setara. Secara konseptual salah satu cara untuk meningkatkan daya saing yaitu melakukan inovasi meskipun konsep ini tidak mudah diterapkan pada tataran empiris.

Daya saing sekolah dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain sebagai berikut:<sup>70</sup>

- a. *Leadership* kepala sekolah. Tingkat daya saing sekolah sangat dipengaruhi oleh kualitas *leadership* yang dimiliki kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas tinggi akan mampu mengerakkan, memanfaatkan dan membangun komitmen yang tinggi terhadap segenap unsur sekolah, disamping itu kepala sekolah bisa memperdayakan potensi *stakeholders* dalam mendukung peningkatan daya saing sekolah.
- b. Faktor inovasi pembelajaran sekolah. Inovasi pembelajaran ini dapat berupa pembaharuan metodologi dalam pembelajaran dan dapat juga bersifat substansi dengan memberikan materi-materi tambahan di luar kurikulum konvensional yang memang sangat dibutuhkan untuk bekal

---

<sup>69</sup> Micel E. Porter, *Competitive Advantage. Edisi Bahasa Indonesia*. (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2001), 12-14

<sup>70</sup> Imam Tholkhah, *Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah studi kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun*, Jurnal pendidikan dan penelitian agama dan keagamaan, volume 14 No. 2 Agustus 2016.

peserta didik dalam menghadapi tantangan hidup di era globalisasi ini. Disamping itu akan memiliki daya tarik dan citra positif bagi masyarakat.

- c. Kualitas pendidik. Kualitas pendidik akan berdampak positif pada peningkatan kualitas peserta didik dalam meraih prestasi. Dimana semakin banyak peserta didik yang berprestasi maka akan berdampak pada peningkatan daya saing sekolah.
- d. Kualitas sarana. Kualitas sarana menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing sekolah. Di beberapa sekolah termasuk kategori unggulan memiliki kualitas dan sarana yang memadai. Semakin tinggi kualitas sarana yang dimiliki sekolah maka akan semakin besar daya tarik masyarakat untuk memasukkan anak mereka ke sekolah tersebut.
- e. Kualitas kerjasama. Kerjasama akan memberikan keuntungan yang besar, baik bersifat material maupun non material. Keberadaan adanya kualitas kerjasama sekolah sangat tergantung pada pola kepemimpinan kepala sekolah.
- f. Prestasi sekolah. Prestasi sekolah baik bidang akademik maupun non akademik, tingkat lokal maupun nasional yang diselenggarakan oleh organisasi pendidikan dapat mendorong terciptanya daya saing sekolah. Semakin besar jumlah prestasi sekolah maka akan meningkatkan daya tarik masyarakat dan daya saing sekolah. Prestasi

ini dapat dilihat dari prestasi yang dimiliki oleh peserta didik, pendidik dan lembaga.

- g. Minat masyarakat. Besarnya jumlah peminat yang masuk dapat dipandang sebagai indikasi sekolah tersebut berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi. Karena semakin tinggi jumlah peminat maka akan diadakan seleksi peserta didik secara ketat sehingga sekolah akan mendapatkan *input* siswa yang berkualitas.

## 2. Strategi Peningkatan Daya Saing Sekolah

Persaingan merupakan cara yang dilakukan oleh lembaga untuk mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan. Menurut Porter, keunggulan kompetitif akan diperoleh melalui dua sumber yaitu: 1) keunggulan menciptakan biaya rendah (*cost leadership*) atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) dibandingkan para pesaingnya, 2) pendekatan berupa cakupan produk pasar (*competitive scope*) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit.<sup>71</sup>

Sebuah perusahaan yang dapat menempatkan diri dengan baik akan memperoleh keuntungan tinggi walaupun struktur industrinya tidak menunjang dan mempunyai kemampuan. Basis fundamental dari paparan di atas akan berefek pada jangka panjang yang akan mendapatkan keunggulan bersaing dengan tahan lama, walaupun suatu perusahaan memiliki persaingan yang ketat.

---

<sup>71</sup> Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2005), 90.

Jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan aktifitas yang harus dicapai oleh sebuah perusahaan akan menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja dalam suatu industri yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus, strategi fokus yang dilihat dari fokus biaya dan fokus diferensiasi.<sup>72</sup>

Tujuan persaingan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dalam menyediakan apa yang dicari oleh pelanggan dengan cara yang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing dan mengalahkan pesaing dalam persaingan. Inti dari strategi bersaing tidak hanya terdiri dari inisiatif internal dalam memberikan nilai superior kepada pelanggan. Tetapi juga termasuk tindakan menyerang dan bertahan untuk menghadapi serangan pesaing dalam menggerakkan sumber daya untuk meningkatkan kemampuan bersaing jangka panjang, posisi pasar dan usaha dalam merespon kondisi pasar apapun saat ini.<sup>73</sup>

Strategi akan kuat jika menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan cukup besar dan begitu juga sebaliknya. Dengan adanya keunggulan kompetitif maka perusahaan mempunyai prospek untuk mendapatkan keuntungan. Apalagi jika keunggulan yang ada berbeda dari pesaing sehingga dapat memberikan kombinasi yang unik. Hal ini akan memberikan efek yang bagus dalam meningkat daya saing yang dimiliki oleh lembaga tersebut.

---

<sup>72</sup> Michael E Porter, *Keunggulan Bersaing Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Keunggulan*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1994), 11.

<sup>73</sup> Muhammad M. Mubarak, *Strategi Korporat dan Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: Idea Press, 2009), 89.

Ada tiga cara dalam menentukan daya saing yaitu keunggulan biaya (*cost leadership*), perbedaan produk (*differentiation*) dan strategi focus yaitu sebagai berikut:

a. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)

Strategi keunggulan biaya digunakan organisasi untuk menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya di sini merupakan total biaya produksi dan bukan pada harga. Pada strategi ini organisasi berfokus pada bagaimana perusahaan mampu memproduksi barang dan jasa dengan biaya rendah, perusahaan yang mampu menciptakan biaya produksi yang rendah tentu saja mampu menjual produknya dengan harga yang lebih rendah dari pesaing tetapi masih bisa menghasilkan keuntungan bagi perusahaannya. Perusahaan semacam ini tidak takut terhadap ancaman pesaing yang menurunkan harga.<sup>74</sup>

Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar yang sama dalam segala aspek dengan biaya per unit sangat rendah. Produk ini baik berupa barang maupun jasa biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) sebagai faktor penentu keputusan.<sup>75</sup> Untuk dapat menjalankan strategi ini maka

---

<sup>74</sup> Muhammad M. Mubarak, 90.

<sup>75</sup> Fred R. David. *Manajemen Strategis Konsep*. Buku 1. Edisi 12. (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 145.

perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang yaitu sumber daya (*resources*) dan organisasi.<sup>76</sup>

Strategi ini bisa dijalankan oleh perusahaan yang memiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya, baik berupa pemasaran produk, kreativitas yang dimiliki sumber daya manusia, pengawasan yang ketat, distribusi yang kuat, keterampilan kerja bagus, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan koordinasi antar fungsi manajemen terkait dalam merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi sehingga dapat mencapai target yang diinginkan.

Strategi di atas, jika diterapkan di lembaga pendidikan yang memiliki keunggulan dibidang sumber daya maka pemasaran dari lembaga tersebut dapat disalurkan dengan baik begitu juga dengan kreativitas yang dimiliki oleh SDM bisa dikembangkan, sehingga proses manajemen yang dilakukan dalam lembaga pendidikan dapat tersalurkan sesuai dengan konsep manajemen yang telah dirancang.

b. Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*)

Strategi differensiasi merupakan serangkaian tindakan yang berkaitan dan dirancang untuk memproduksi produk yang dianggap berbeda oleh para konsumen dengan ciri yang dapat diterima sebagai hal yang sangat penting bagi konsumen dalam memproduksinya.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Michel E. Porter. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggulan*. (Jakarta Barat: Binarupa Aksara, 1994), 91.

<sup>77</sup> M. Husni Mubarak, *Manajemen Straregi*, (Kudus: Stain, Kudus, 2009), 97.

Pendekatan persaingan yang menarik digunakan dalam strategi ini ketika kebutuhan dan preferensi pembeli sangat beragam untuk memenuhi kepuasan pelanggan dengan produk yang berbeda dan unik sesuai dengan yang dibutuhkan konsumen.

Perusahaan menumbuhkan kekuatan yang akan berkontribusi dalam differensi yang diinginkan. Dengan demikian maka perusahaan akan mencari kepemimpinan yang berkualitas. Contohnya dalam membuat produk harus memiliki komponen terbaik, penuh keahlian, memeriksa dengan hati-hati, dan mengomunikasikan kualitas dengan efektif.<sup>78</sup>

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*) ini akan mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang dijadikan sasaran. Keunikan produk dimaksud memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat yang tinggi dari konsumen potensialnya.

Melakukan diferensiasi merupakan cara yang efektif dalam mencari perhatian pasar. Dari banyaknya lembaga pendidikan yang ada maka orang tua peserta didik akan kesulitan untuk memilih sekolah terbaik untuk anaknya, dikarenakan banyaknya atribut-atribut kepentingan antar lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan hendaknya dapat memberikan tekanan yang berbeda dari sekolah lain dalam bentuk kemasan yang menarik seperti logo dan slogan. Fasilitas

---

<sup>78</sup> Philip Kotler Dkk, *Manajemen Pemasaran dalam Sudut Pandang Asia*, (Jakarta: PT. Indeks Gramedia, 2003), 118.

internet mungkin akan menjadi standar namun jaminan internet yang aman dan bersih, akan menarik perhatian orang tua.<sup>79</sup>

Melakukan analisa untuk mengetahui perbedaan secara mudah dapat dilakukan melalui bentuk-bentuk tampilan fisik yang tertangkap oleh panca indra serta memberikan kesan yang baik. seperti pemakaian seragam yang menarik dan gedung sekolah yang bersih. Oleh sebab itu maka strategi diferensiasi ini akan menempatkan organisasi secara unik untuk memenuhi kebutuhan khusus pelanggan.

Menurut Hooley dan Sauders, ada tiga cara diferensiasi yaitu diferensiasi harga, diferensiasi promosi, dan diferensiasi distribusi. Sedangkan Kotler membedakan diferensiasi sebagai berikut<sup>80</sup>:

- a) Diferensiasi produk membedakan penawaran produk dalam hal bentuk, ukuran, warna, daya tahan, kinerja, kemudahan dalam perawatannya, desain, dan sejenisnya.
- b) Diferensiasi layanan membedakan penawaran dengan memberikan layanan yang unggul dalam hal pengantaran, kemudahan melakukan pesanan, pemasangan atau instalasi, perawatan pasca pemasangan dan sejenisnya.
- c) Diferensiasi karyawan membedakan penawaran dengan memiliki karyawan yang memiliki kemampuan atau kompetensi yang unggul dalam sikap yang ramah, sopan, gesit, selalu siap membantu dan komunikatif.

---

<sup>79</sup> Philip Kotler Dkk, 396.

<sup>80</sup> Ni Wayan Sri Suprpti. *Perilaku Konsumen: Pemahaman Dasar dan Aplikasinya dalam Strategi Pemasaran*, (Denpasar: Udayana University, 2010), 47.

d) Deferensiasi citra membedakan penawaran dengan memiliki citra produk dan citra perusahaan yang tinggi, bisa diwujudkan melalui simbol dan penggunaan media komunikasi.

Hal di atas peneliti analisa dan kombinasikan dengan lembaga pendidikan, maka dapat dipahami bahwa keunikan produk yang dimiliki oleh lembaga pendidikan bisa dijadikan aset berharga bagi sekolah. Artinya dengan keunikan produk tersebut sekolah dapat memasarkan produknya dengan harga yang lebih tinggi karena dengan keunikan yang dimiliki maka sekolah dapat dengan percaya diri mengatakan kepada masyarakat bahwa lembaga mereka memiliki keunikan berbeda dengan sekolah lain.

c. Strategi fokus

Strategi fokus dari biaya rendah atau differensiasi merupakan serangkaian tindakan yang berkaitan dan dirancang dalam memproduksi barang atau jasa untuk melayani kebutuhan *segmen* pasar tertentu.<sup>81</sup>

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam *segmen* pasar yang lebih sempit. Strategi ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusan untuk membeli, relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Sedangkan dalam pelaksanaannya terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus

---

<sup>81</sup> M. Husni Mubarak, 75.

diintegrasikan dengan dua strategi generik lainnya yaitu strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk.

Menurut Porter, ada 5 kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri yaitu<sup>82</sup>: 1) ancaman masuknya pendatang baru, 2) kekuatan tawar menawar pemasok, 3) kekuatan tawar menawar pembeli, 4) Ancaman produk substitusi, dan 5) persaingan dalam industri. Untuk menyusun rancangan strategi yang baik dan agar dapat menduduki posisi yang kompetitif dalam industri maka perusahaan harus dapat meminimumkan dampak dari kelima kekuatan tersebut.

Bertitik tolak dari konsep persaingan industri porter di atas, maka dalam dunia pendidikan lima kekuatan dalam persaingan tersebut dapat diartikan sebagai: 1) munculnya sekolah baru, 2) dibukanya program baru oleh sekolah baru tersebut yang lebih menarik, 3) terjadinya perubahan dan peningkatan kebutuhan dari masyarakat pengguna lulusan, 4) terjadinya perubahan dan peningkatan kebutuhan oleh calon peserta didik atau orang tua dengan jenis atau layanan pendidikan yang dikehendaki, dan 5) ancaman persaingan dari sekolah yang sudah ada.<sup>83</sup>

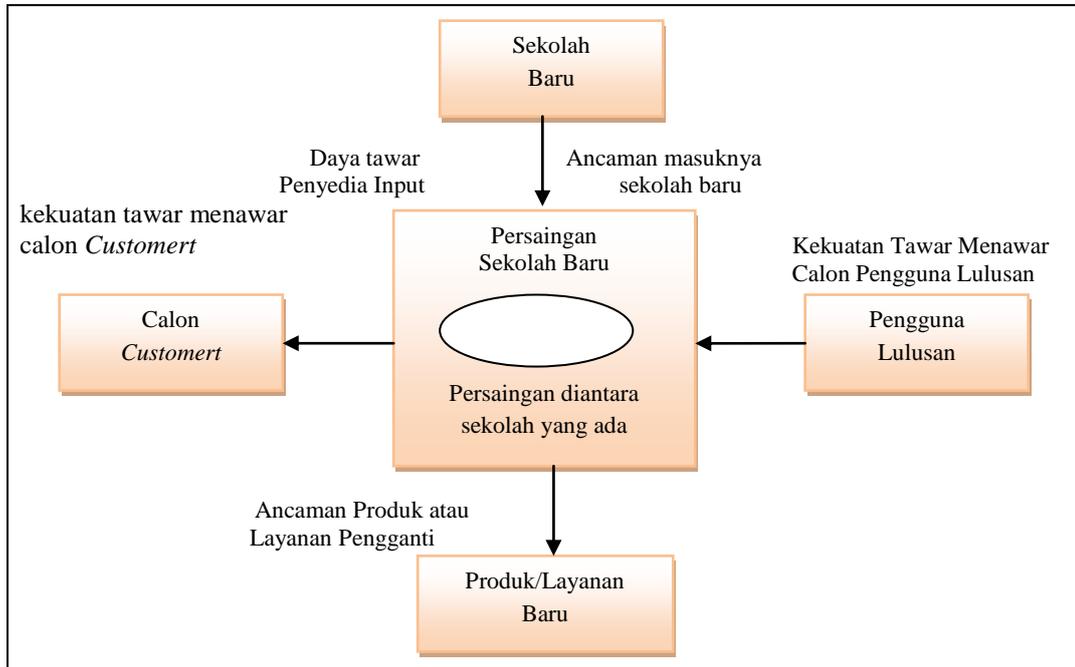
Situasi persaingan dalam suatu lembaga tersebut ditentukan oleh lima kekuatan persaingan berikut ini:

---

<sup>82</sup> Ni Wayan Sri Suprapti, 146.

<sup>83</sup> Konsep ini penulis Adapsi dari Michael Porter dan Buchari Alma Dalam Buku *Manajemen Corporate Dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, cet. Ke.II, 2009), 102.

### Bagan 2.1. Strategi Bersaing Antar Sekolah



Sumber : Diadaptasi dari Michael Porter dan Bukhori Alma, dkk,

Kelima kekuatan persaingan di atas, saling berkaitan untuk menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam lembaga pendidikan. Kekuatan persaingan tersebut akan menjadi dasar bagi penyusun strategi dalam merumuskan strategi pendidikan agar tetap *survive*. Hal ini dapat penulis uraikan penjelasannya sebagai berikut:

- a. Persaingan Sekolah Baru. Persaingan antar sekolah sejenis merupakan persaingan yang harus memiliki kekuatan kompetitif dimana strategi yang dijalankan oleh suatu lembaga dapat berhasil jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan strategi yang dijalankan sekolah pesaing.
- b. Sekolah Baru. Adanya sekolah baru akan membawa kapasitas baru dan keinginan untuk merebut bagian pasar (*market share*), dan

seringkali sumber daya yang cukup besar. Hal ini mengakibatkan bahwa kualitas sekolah akan menurun jika tidak melakukan inovasi baru, karena dengan adanya sekolah baru ini merupakan ancaman yang serius.

- c. Kekuatan Tawar Menawar calon *Customert*. Daya tawar calon *Customert* ini mempengaruhi intensitas persaingan di suatu lembaga pendidikan, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pengguna, Akan menguntungkan kepentingan baik pengguna lulusan maupun *Customert* untuk saling membantu dalam rangka mewujudkan meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.
- d. Kekuatan Tawar Menawar Calon Pengguna lulusan. Pengguna lulusan bersaing dapat bersaing dalam lembaga pendidikan dengan cara menuntut kualitas yang lebih baik atau tinggi dan layanan yang lebih memuaskan serta dapat berperan sebagai pesaing satu sama lain, sehingga pengguna lulusan merasa puas atas kehadiran pendatang baru tersebut.
- e. Ancaman Produk atau layanan pengganti. Lembaga pendidikan bersaing dengan lembaga yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti memberikan keunikan yang dapat diberikan oleh lembaga pendidikan. Semakin menarik alternatif keunikan yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin ketat persaingan yang ada dalam suatu lembaga tersebut.

Strategi kekuatan bersaing yang ditawarkan Porter di atas pada dasarnya dilakukan di perusahaan, namun menurut peneliti hal tersebut bisa dilakukan di lembaga pendidikan. Adanya strategi bersaing di atas akan memberikan celah kepada lembaga pendidikan Islam untuk selalu memberikan output yang bagus dalam proses pelaksanaan pendidikan di sekolah. Untuk itu, tentunya harus dimulai dari MSDM yang bagus agar tercipta daya saing sesuai dengan visi dan misi sekolah tersebut.

Selain kekuatan di atas, ada dua prinsip pokok yang harus dimiliki lembaga pendidikan untuk meraih keunggulan kompetitif tersebut yaitu adanya nilai pandang pelanggan dan keunikan layanan pendidikan. Keunggulan kompetitif di lembaga pendidikan tersebut dapat berupa inovasi, kreatifitas dan kualitas pendidikan yang dimiliki, sehingga dapat menjadi rujukan peminat para konsumen. Disamping itu, juga memiliki differensiasi program unggulan sehingga mampu memberikan daya tarik tersendiri bagi konsumen.

### 3. Daya Saing Dalam Al-Qur'an

Berkaitan dengan daya saing, Islam juga menganjurkan untuk berlomba-lomba dalam hal kebaikan yaitu pada surat Al-Baqarah ayat 148 yaitu :

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّئُهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya: *Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan*

*mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat).  
Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.*<sup>84</sup>

Prinsip memberikan yang terbaik kepada konsumen dalam lembaga pendidikan Islam dapat berupa memberikan kualitas produk terbaik dan memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen. Dalam hal ini, segala aktivitas *marketing* dimulai dari kegiatan produksi sampai kegiatan input yang ditujukan untuk membangun *image* konsumen dengan memberikan hasil terbaik.

Selanjutnya juga terdapat dalam surat Al-Insyiqoq ayat 6 sebagai berikut:

يَتَأْتِيهَا إِلَّا نَسْنُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدًّا فَمُلْقِيهِ ۖ

Artinya: *Hai manusia, sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, maka pasti kamu akan menemui-Nya.*<sup>85</sup>

Ayat di atas mengungkapkan tentang pentingnya kerja keras dalam mencapai tujuan. Sehingga daya saing merupakan suatu bentuk kerja keras yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan yang dimilikinya sehingga mampu bersaing dengan lembaga lain.

Manusia merupakan pusat pengendali persaingan baik dalam bisnis maupun di lingkungan lembaga pendidikan Islam. Ia akan menjalankan sesuai dengan pandangan tentang bidang yang digeluti termasuk persaingan dilingkungan lembaga tersebut. Bagi SDM yang berada dilingkungan

<sup>84</sup> Al-qu'an dan Terjemahan, 23.

<sup>85</sup> *Ibid*, 589.

lembaga tersebut, akan selalu mengembangkan dan berusaha agar lembaga tetap eksis dan diterima oleh masyarakat setempat. Salah satunya dengan jalan memasarkan lembaga pendidikan dengan penuh kerja keras sehingga mendapatkan kepercayaan yang bagus di masyarakat. Hal ini dijelaskan sesuai dalam ayat Al-quran surat Al-Mulk ayat 15 sebagai berikut:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ  
وَالِيَهُ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Artinya : *Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki- Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.*<sup>86</sup>

Keyakinan bahwa rezeki semata-mata datang dari Allah SWT akan menjadi kekuatan *ruhiyah* bagi seorang muslim, keyakinan ini menjadi landasan sikap tawakkal yang kokoh dalam bersaing. Dengan demikian, selama persaingan dilakukan karena Allah sehingga segala sesuatu dilakukan dengan sikap positif tanpa meninggalkan hal-hal prinsip yang telah Allah perintahkan. Sebagaimana firman Allah dalam surat An-naba' ayat 10-11 sebagai berikut:

وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ لِبَاسًا ﴿١٠﴾ وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا ﴿١١﴾

Artinya : *Dan Kami jadikan malam sebagai pakaian. Dan Kami jadikan siang untuk mencari penghidupan.*<sup>87</sup>

<sup>86</sup>Ibid, 563.

<sup>87</sup>Ibid, 582.

Ayat di atas menjelaskan bahwa dalam hal pekerjaan, Islam memerintahkan bagi setiap muslim untuk memiliki etos kerja yang tinggi sebagaimana telah diperintahkan oleh Allah untuk berlomba-lomba dalam kebaikan. Dengan landasan ini, persaingan tidak lagi diartikan sebagai usaha mematikan pesaing lainnya namun dilakukan untuk memberikan hasil terbaik dalam meningkatkan daya saing yang dimilikinya.

Islam memandang etika sebagai salah satu bagian dari sistem kepercayaan dalam aktivitas yang dilakukan manusia dalam berbisnis atau bersaing, hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Al-Anfal ayat 27 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ



Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu Mengetahui.*<sup>88</sup>

Berdasarkan ayat di atas maka jelaslah bahwa Rasulullah SAW merupakan suri teladan yang baik bagi ummat manusia dalam menjalani bisnis, kesuksesan berbisnis yang dilakukan oleh Rasulullah saw sangat erat kaitannya dengan praktik bisnis yang sehat dan bersih. Untuk itu, SDM yang berada di lingkungan lembaga pendidikan sebagai kepercayaan masyarakat harus senantiasa menjalankan sesuai dengan prinsip syariah yang berlandaskan iman kepada Allah SWT dan rasul-Nya.

---

<sup>88</sup> *Ibid*, 180

## **D. MSDM Dalam Meningkatkan Mutu Dan Daya Saing Sekolah**

### **1. Sistem Rekrutmet Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Dan Daya Saing Sekolah**

*Recruitment* merupakan proses untuk mengembangkan kumpulan calon tenaga kerja dalam hubungannya dengan rencana sumber daya manusia.<sup>89</sup> Rekrutmen diartikan sebagai proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional.<sup>90</sup> Sedangkan Rekrutmen SDM merupakan praktik atau aktivitas yang dijalankan oleh organisasi dengan tujuan utamanya untuk mengidentifikasi dan menarik karyawan potensial.<sup>91</sup>

Rekrutmen menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam MSDM karena merupakan awal dari kegiatan yang dilakukan organisasi sekolah untuk mencari dan memikat calon pelamar yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.<sup>92</sup>

Beberapa pendapat di atas menjelaskan bahwa sistem rekrutmen SDM merupakan rangkaian proses atau tindakan yang dilakukan oleh suatu lembaga untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan mampu menempati posisi tertentu yang dibutuhkan oleh lembaga.

Proses rekrutmen ini terjadi saat adanya bidang pekerjaan baru atau faktor-faktor yang terjadi sehingga membutuhkan pegawai baru. Oleh sebab

---

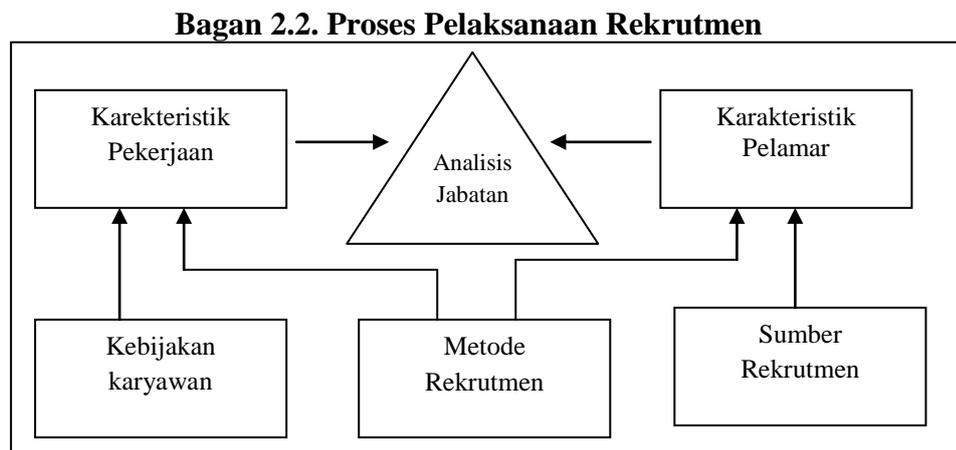
<sup>89</sup> James A.F. Stoner dkk, *Manajemen* terj. Alexander Sindoro, (Jakarta: Prehallindo, 1996), 71.

<sup>90</sup> Robert L. Mathis dan & John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 227.

<sup>91</sup> Neo, *Manajemen Sumber Daya ...*, 266.

<sup>92</sup> Henri Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: STIE YKPN, 1997), 212.

itu, dalam pelaksanaannya harus mengacu kepada prosedur yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Adapun proses pelaksanaan rekrutmen tersebut dapat dilihat bagan berikut ini:



**Sumber: Diadopsi dari Raymond A. Neo, 267**

Peningkatan mutu dan daya saing sekolah sangat berkaitan erat dengan SDM terutama guru dan karyawan sebagai komponen penting di lembaga pendidikan. Oleh karena itu maka proses rekrutmen guru dan karyawan ini merupakan hal yang sangat penting dilakukan mulai dari sistem rekrutmen secara efektif, proses analisis jabatan yang dibutuhkan dan berlanjut kepada penetapan jumlah serta kualifikasi yang diperlukan untuk berbagai bidang pekerjaan demi tercapai tujuan lembaga pendidikan.

Proses pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan setiap lembaga pendidikan harus mampu menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, jika tidak sesuai dengan keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai maka akan menyebabkan pekerjaan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal. Disisi lain akan terdapat penurunan terhadap semangat dan kegairahan kerja pegawai karena tempat kerja yang didapati tidak sesuai dengan keahlian

yang dimiliki. Oleh sebab itu, dalam penerimaan guru dan karyawan harus sesuai dengan kebutuhan dan keahlian yang dibutuhkan agar mendapatkan hasil yang diinginkan.

Sistem rekrutmen tidak hanya berhenti begitu saja, sebab setelah pelamar dinyatakan lulus maka sekolah akan memberikan bimbingan kepada pegawai baru agar dapat bekerja secara maksimal, hal ini bertujuan untuk menghasilkan SDM yang berkualitas dan bisa mencapai visi dan misi lembaga dengan baik sehingga tercipta mutu dan daya saing sekolah.

Mutu sekolah di lembaga pendidikan sangat diperlukan karna ini berkaitan dengan penjaminan mutu (*quality control*), dimana sekolah memilih calon pelamar yang akan bergabung sesuai dengan ketetapan kriteria-kriteria tentu yang dibutuhkan lembaga dan bertujuan untuk menciptakan mutu sekolah berdaya saing yang memiliki keunggulan dan kualitas berbeda dari sekolah lain.

## **2. Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Dan Daya Saing Sekolah**

Kinerja merupakan hasil dari tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.<sup>93</sup> Sedangkan manajemen kinerja merupakan sarana pemimpin dalam memastikan aktivitas pegawai dan keluarannya sama

---

<sup>93</sup> Vethzal Rivai dan Basri, *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.*, (PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2005), 50.

dengan sasaran organisasi, manajemen kinerja ini merupakan inti untuk mencapai keunggulan bersaing.<sup>94</sup>

Kinerja merupakan aktivitas yang dilakukan seseorang sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan kinerja guru dan karyawan merupakan kemampuan yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas yang diemban. Berhasil atau tidaknya kinerja tersebut tentu dilihat dari hasil kerja yang dimiliki sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Kinerja tenaga pendidik merupakan pekerjaan yang mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru, kegiatan ini dapat dilihat melalui kompetensi yang dimiliki guru. Sedangkan kinerja karyawan dapat dilihat dari pelaksanaan kerja yang dilakukan melalui pelaksanaan teknis, perilaku dan hasil kerja yang dilaksanakan.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu lembaga, oleh karena itu dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja tenaga pendidik merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal.<sup>95</sup> Tingkat keterampilan merupakan pengalaman dan kemampuan yang dimiliki karyawan ke tempat kerja sehingga upaya tersebut diungkap sebagai motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

---

<sup>94</sup> Neo, *Manajemen Sumber Daya...*, 451.

<sup>95</sup> Sulistyorini, *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 28 vol 1 tahun 2003, 65.

Istilah *kerja* dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang maupun malam dari pagi hingga sore dan terus menerus tak kenal lelah. Tetapi, kerja mencakup segala bentuk pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan baik bagi diri sendiri, keluarga maupun masyarakat sekelilingnya.

Oleh karena itu kategori ahli Syurga seperti yang digambarkan dalam Al-Qur'an bukanlah orang yang mempunyai pekerjaan dan jabatan yang tinggi dalam suatu lembaga, tetapi Al-Quran menggariskan bagi orang yang beruntung (*al-falah*), yaitu orang yang bertaqwa kepada Allah serta bertanggungjawab atas perbuatan yang dikerjakannya. Sebagaimana terdapat dalam firman Allah dalam surat Al-Ahqaaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا<sup>ط</sup> وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: *Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*<sup>96</sup>

Paparan ayat diatas menjelaskan bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Jika guru dan karyawan melaksanakan pekerjaan dengan penuh keikhlasan dan menunjukkan kinerja yang baik dilembaga tempatnya bekerja maka akan mendapat hasil yang baik dan akan memberikan keuntungan bagi lembaga. Adapun manfaat manajemen kinerja bagi pegawai menurut Bacal yaitu: 1) dapat memecahkan keluhan-keluhan

<sup>96</sup> Al-qur'an dan Terjemahan, 504.

pegawai, 2) dapat menyediakan forum-forum terjadwal untuk mendiskusikan kemajuan kerja sehingga pegawai dapat menerima umpan balik yang diperlukan, untuk menilai seberapa jauh pencapaian pegawai dan mengetahui dimana posisi pegawai tersebut, 3) dapat membantu para pegawai untuk mengerti, apa yang seharusnya mereka kerjakan, 4) memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.<sup>97</sup>

Paparan di atas menunjukkan bahwa guru dan karyawan harus memiliki tujuan sesuai dengan jenis pekerjaan yang dimiliki dan diselaraskan dengan tujuan lembaga. Kondisi yang demikian merupakan suatu hal yang sangat penting yang berkaitan dalam mewujudkan efektifitas dan efisiensi lembaga yang tentunya akan tercapai apabila berkaitan dengan tujuan dari lembaga tersebut.

Adapun indikator kinerja guru dapat dilihat dari kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, teknologi, sosial, dan spiritual secara *kaffah* membentuk kompetensi standar profesi guru yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi profesionalisme.<sup>98</sup> Indikator kerja yang dijadikan acuan dalam penilaian kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 496

<sup>98</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, 26.

<sup>99</sup> Neo, *Manajemen Sumber Daya...*, 472.

**Tabel. 2.1. Indikator Kinerja**

No	Tenaga Pendidik	Tenaga Kependidikan
1	Mempunyai kompetensi	Menguasai MS Office
2	Cepat tanggap dan tegas	Cepat tanggap dan tegas
3	Keterampilan manajerial	Keterampilan manajerial
3	Komunikatif	Komunikatif
4	Kemampuan beradaptasi	Kemampuan beradaptasi
5	Kecakapan kerja	Kecakapan kerja
6	Jujur dan disiplin	Jujur dan disiplin
7	Kreatif dan inisiatif	Kreatif dan inisiatif
8	Mengontrol & Monitoring	Mengontrol & Monitoring
9	<i>Problem solving</i>	<i>Problome solving</i>

Sumber: Modifikasi buku Raymon A. Neo, 472

Kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat meningkat apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, bila tenaga pendidik dan tenaga kependidikan diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya maka akan berakibat dengan menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan. Disamping itu, akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan sehingga juga akan berefek kepada kualitas lembaga.

Kinerja yang dilakukan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan akan berefek kepada proses kerja dalam meningkatkan mutu sekolah, berhasil atau tidaknya lembaga dalam menarik minat masyarakat maka akan tergantung kepada kualitas SDM yang berada di lingkungan sekolah tersebut, dalam meningkatkan mutu dan daya saing yang dimiliki sekolah. Sebaliknya, semakin bagus mutu yang dimiliki maka akan semakin meningkat daya saing sekolah dimasyarakat, oleh sebab itu sekolah harus

mampu membuat terobosan baru sehingga sesuai dengan perkembangan zaman.

### **3. Pengembangan Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Dan Daya Saing Sekolah**

Pengembangan (*development*) mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, penilaian kepribadian, dan kemampuan yang membantu para karyawan mempersiapkan dirinya di masa depan.<sup>100</sup> Pengembangan SDM mencakup kepada pendidikan dalam meningkatkan pengetahuan umum dan lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik.<sup>101</sup> Dapat dipahami bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting karena menyangkut peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta kinerja seorang pegawai agar lebih professional dibidangnya.

Andrwe J. Fubrin mengemukakan bahwa *Career development from the standpoint of the organization is the personal activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self development.*<sup>102</sup> Dengan kata lain bahwa pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang dapat membantu pegawai untuk merencanakan

---

<sup>100</sup> Neo, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 523

<sup>101</sup> Komaruddin Sastradipoera, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, (Bandung: Kappa-Sigma, 2002), 51.

<sup>102</sup> Musriha, Ec, *The Impact of Individual Characteristics and Organization Culture on Performance and Career Development of Employees Case studies Five Star Hotel in Surabaya Indonesia*, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 14, Issue 3 (Nov. - Dec. 2013), 23*

karir masa depan diperusahaan agar dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Paparan di atas menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai untuk merencanakan karier masa depan karyawan di lembaga tersebut. Hal ini bertujuan agar lembaga dapat mengembangkan karir pegawai secara maksimum demi kemajuan lembaga.

Pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya adalah meningkatkan keterampilan dan mengembangkan motivasi. Kegiatan pelatihan ini lebih menitik beratkan pada pengembangan motivasi dan pendidikan mencakup keduanya dengan kadar peningkatan keterampilan lebih rendah yang dijangkau dalam pengembangan.<sup>103</sup> Menurut Rivai dan Sagala, pelatihan merupakan proses secara sistematis untuk mengubah tingkahlaku pegawai agar dapat mencapai tujuan organisasi, pelatihan ini berkaitan dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.<sup>104</sup>

Setiap lembaga mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara terus menerus dan berkelanjutan. Hal ini karena dalam pelaksanaan tugasnya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dituntut untuk mengaktualisasikan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan

---

<sup>103</sup> Atmosoeparto, *Produktifitas Aktualisasi Budaya Perusahaan Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*, (Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2000), 45.

<sup>104</sup> Rivai, Veithzal, dll, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2011), 212

teknologi (IPTEK). Untuk itu maka tujuan organisasi akan tercapai jika tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Secara lebih rinci tujuan pengembangan sumber daya manusia dapat dijabarkan mulai dari yang paling rendah sampai kepada paling tinggi yaitu: 1) meningkatkan kemampuan individual (*personal growth*), 2) meningkatkan kompetensi secara tidak langsung (*indirect compensation*), 3) meningkatkan kualitas hasil (*quality*), dan 4) meningkatkan produktivitas organisasi (*productivity*).<sup>105</sup>

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut: 1) program penyetaraan dan sertifikasi, 2) program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, 3) program supervisi, 4) program pemberdayaan melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran, dan 5) lain-lain seperti simposium, menulis karya ilmiah, berpartisipasi dalam forum ilmiah, melakukan penelitian, magang, mengikuti berita aktual di media pemberitaan, berpartisipasi dalam organisasi profesi, dan menggalang kerja sama dengan teman sejawat.<sup>106</sup>

Agar pelaksanaan layanan pada setiap lembaga pendidikan berjalan dengan baik maka tenaga pendidik dan tenaga kependidikan harus diberikan pelatihan dan pengembangan secara terprogram dan berkelanjutan. Sehingga akan menghasilkan SDM yang berkualitas dan unggul serta bisa berdaya saing dengan lembaga lainnya.

---

<sup>105</sup> Ulfatin, *Manajemen Sumber Daya...*, 140.

<sup>106</sup> *Ibid*, 140.

Program pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan dua cara yaitu: a) pendidikan dan pelatihan atau diklat, pengembangan ini bisa berupa memberikan pendidikan lanjutan atau memberikan pelatihan kepada pegawai, b) pengembangan karier non diklat, pengembangan ini memberikan penghargaan atas prestasi pegawai atau mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.<sup>107</sup> Kegiatan pengembangan ini dapat mengembangkan kemampuan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dari segi keilmuan, wawasan berfikir dan sikapnya terhadap pekerjaan yang dimiliki sehingga produktifitas yang dimiliki dapat ditingkatkan.

Ada beberapa hal yang harus ditempuh untuk membuat program pelatihan, yaitu: 1) menentukan kebutuhan, 2) menentukan sasaran, 3) menetapkan isi program, 4) mengidentifikasi prinsip-prinsip belajar, 5) melaksanakan program, dan 6) menilai keberhasilan program. Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan banyak dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk:<sup>108</sup>

- a. Menghilangkan kesenjangan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan disebabkan mereka bertugas tidak sesuai dengan yang diharapkan.
- b. Meningkatkan kemampuan angkatan kerja yang fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi baru yang dihadapi sekolah.

---

<sup>107</sup> *Ibid*, 141-142.

<sup>108</sup> *Ibid*, 143-144.

- c. Meningkatkan keterikatan dan komitmen pendidik atau tenaga kependidikan terhadap sekolah.
- d. Membina persepsi pendidik dan tenaga kependidikan bahwa sekolah itu tempat yang terbaik untuk bertugas.

Sementara itu teknik atau metode pelatihan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*). Pelatihan ini dilakukan ditempat kerja dimana setiap karyawan memperoleh pelatihan dan mempelajarinya secara actual ketika berada di lembaga tersebut.<sup>109</sup> *On the job training* berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan secara langsung dalam pelaksanaannya.<sup>110</sup> Dalam pelaksanaannya pelatihan ini bisa berupa workshop, rotasi jabatan, penugasan sementara dan promosi jabatan, dll.
- b. Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*). *Off the job training* di selenggarakan dilokasi yang terpisah. Program pelatihan ini memberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan, pada waktu yang terpisah dari waktu kerja regular mereka.<sup>111</sup> Dalam pelaksanaannya pelatihan ini bisa berupa kursus, pelatihan (*training*), pendidikan dan seminar, dll.

---

<sup>109</sup> Bambang Swasto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UB Press, 2011), 67.

<sup>110</sup> Gary Dasser, *Manajemen SDM*, (Jakarta: Indeks, 2004), 222.

<sup>111</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: PT. Graha Ilmu, 2006), 320.

Masing-masing teknik diatas memiliki cara tersendiri dalam menyajikan materi agar mencapai tujuan yang diharapkan oleh lembaga. Menurut hemat penulis, untuk lebih memaksimalkan hasil pelatihan tersebut maka lembaga hendaknya menggabungkan beberapa metode pelatihan yang dilakukan dengan tepat dan cepat agar dapat memberikan kesesuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh SDM untuk menyelesaikan masalah yang mungkin timbul dalam pekerjaannya. Pemilihan metode yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lembaga pendidikan dapat memberikan efektivitas pelaksanaan pelatihan agar bisa mencapai tujuan dari lembaga.

Pelatihan dan pengembangan bagi lembaga pendidikan Islam merupakan dua konsep yang sama yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas organisasi sekolah yang lebih spesifik sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan SDM untuk melakukan pekerjaan dan tugas sekolah pada masa yang akan datang, kegiatan ini dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja SDM sehingga dapat meningkatkan mutu dan daya saing sekolah sesuai dengan perkembangan zaman.

#### **4. Evaluasi Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan**

Evaluasi merupakan suatu kegiatan atau tindakan yang sistematis dalam upaya menjangkau dan menganalisis informasi yang relevan dengan

teknik tertentu untuk membuat keputusan dengan menggunakan seperangkat alat pengukuran sampai sejauh mana tujuan program telah tercapai.<sup>112</sup> Sedangkan penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Tujuan dilakukan penilaian secara umum bagi sekolah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerja dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas sekolah.<sup>113</sup>

Pendapat Gibson bahwa penilaian kinerja yaitu kegiatan membandingkan kinerja actual seseorang dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.<sup>114</sup> Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) merupakan suatu sistem pengukuran formal, terstruktur, dalam menilai dan mempengaruhi sifat-sifat karyawan dalam bekerja, tingkahlaku dan hasil pekerjaan dan tingkat ketidakhadiran untuk melihat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang diembannya.<sup>115</sup>

Ada perbedaan tentang konsep evaluasi kinerja terkait dengan tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arthur Wise (Gorton, 1990), tujuan itu dibedakan untuk tujuan birokrasi dan tujuan profesional. Jika tujuan evaluasi dilakukan untuk birokrasi maka harus perhatian: 1) evaluator merancang dan melaksanakan berbagai bentuk dan cara proses evaluasi kinerja, 2) berdasarkan evaluasi kriteria

---

<sup>112</sup> Ulfatin, *Manajemen Sumber Daya...*, 149.

<sup>113</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik...*, 395.

<sup>114</sup> James L. Gibson, et. al, *Organization: Behavior, Structure, Processes*, (New York: The McGraw-Hill Companies Inc, 2012), 19.

<sup>115</sup> Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen Pendidikan : Analisis Substansif Dan Aplikasinya Dalam Institusi Pendidikan*, (Malang: Universitas Malang, 2003), 77

digeneralisasikan untuk melihat kualitas proses dalam proses pembelajaran, 3) mengakui serangkaian hasil pembelajaran sebagai bahan untuk mengevaluasi program yang lebih tinggi.<sup>116</sup>

Sedangkan evaluasi yang bertujuan untuk orientasi professional berikut perlu mendapat perhatian: 1) evaluasi dilakukan dengan melibatkan pegawai yang dievaluasi, 2) berdasarkan hasil evaluasi disusunlah standar profesional yang berorientasi pada pegawai yang dievaluasi (*client oriented*), dan 3) menempatkan pegawai pada posisi yang berbeda sesuai dengan kebutuhan yang ada. Sementara itu, fungsi penilaian prestasi kerja untuk menentukan terhadap aspek promosi jabatan, pemberian insentif, serta kesempatan bagi pegawai agar mendapatkan pelatihan, *short course*, serta studi lanjut melalui pemberian beasiswa secara penuh untuk ketingkat lanjutan.<sup>117</sup>

Saat ini dalam lembaga pendidikan penilaian kinerja sudah dilakukan secara berkala baik dalam bentuk penilaian formatif yang dilakukan pada awal tahun maupun penilaian sumatif yang dilakukan pada akhir tahun. Hasil penilaian formatif ini dijadikan sebagai dasar untuk menyusun perencanaan program pengembangan keprofesian berkelanjutan tahunan bagi pegawai sedangkan hasil penilaian sumatif digunakan untuk memberikan nilai prestasi kerja pegawai.<sup>118</sup>

Penilaian dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja para pegawai di suatu lembaga dapat diketahui kemajuannya serta dapat

---

<sup>116</sup> Ulfatin, *Manajemen Sumber Daya...*, 150.

<sup>117</sup> *Ibid*, 151.

<sup>118</sup> *Ibid*, 160.

dijadikan umpan balik bagi perbaikan lembaga. Penilaian kinerja pegawai merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai satu dengan yang lainnya dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kunci utama untuk mengembangkan lembaga secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan dan program yang lebih baik untuk sumber daya manusia yang ada dalam suatu lembaga.

## 5. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia ini sudah ada dilakukan oleh peneliti lain, namun dari literatur yang telah ada, peneliti belum menemukan secara spesifik penelitian yang membahas tentang Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu dan daya saing sekolah di SDIT Cahaya Hati dan SDI Exellent Plus Kota Bukittinggi. Sepengetahuan peneliti, ada beberapa penelitian yang relevan dengan judul peneliti, di antaranya:

1. Jurnal Internasional **Ananthalakshmi Mahadevan** dengan judul *Impact Of Human Resource Management (HRM) Practices On Employee Performance, (A Case Of Telekom Malaysia)*. Penelitian ini dilakukan di bidang telekomunikasi Malaysia untuk mengidentifikasi dampak praktik SDM berupa Pelatihan, Kompensasi dan partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Sampel dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dari 102 karyawan untuk menguji hipotesis. Analisis regresi dilakukan dengan menggunakan SPSS bertujuan

untuk mengetahui dampak variabel independen terhadap kinerja karyawan. Ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan terhadap dampak pelatihan dan rencana kompensasi pada kinerja karyawan, sedangkan partisipasi karyawan memiliki dampak yang lebih kecil pada kinerja karyawan.<sup>119</sup>

2. Jurnal Internasional **Reza Alami, dkk**, *The Effectiveness of Human Resource Management on Improving the Performance of Education Staff*. Penelitian ini membahas tentang peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas staf pendidikan mulai dari rekrutmen dan seleksi staf, desain dan implementasi pelatihan program, evaluasi kinerja karyawan dan pelatihan pada unit organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) rekrutmen dan pemilihan staf memiliki perbedaan yang signifikan dengan rata-rata, oleh sebab itu dapat dinyatakan bahwa MSDM berpengaruh pada peningkatan efektivitas karyawan dalam menemukan, memilih dan menarik karyawan, 2) MSDM berpengaruh tentang efektivitas kinerja karyawan dalam merancang dan mengimplementasikan program pelatihan pengembangan SDM, 3) Penggunaan data objektif dalam evaluasi kinerja memiliki perbedaan yang signifikan ditingkat alpha 1% dengan rata-rata, 4) Penurunan kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap efektivitas staf sehingga berdasarkan pada sudut

---

<sup>119</sup> Jurnal Internasional Ananthalakshmi Mahadevan dengan judul *Impact Of Human Resource Management (Hrm) Practices On Employee Performance (A Case Of Telekom Malaysia)*, international Journal Of Accounting & Bussiness Management, Vol 2, No. 2, Nov 2014.

pandang sampel penelitian ini arahnya negatif dan penurunan kualitas SDM akan mengurangi efektivitas staf.<sup>120</sup>

3. Disertasi **Fathul Mujib** dengan judul *Strategi Membangun Keunggulan Bersaing Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Pondok Pesanteren (Studi Multisitius Pada SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang Dan Madrasah Bertaraf Internasional (MBI) Amanatul Ummah Pacet Mojokerto)*. Penelitian ini menganalisis dan menemukan visi keunggulan bersaing, langkah strategis dalam membangun keunggulan bersaing dan manifestasi keunggulan bersaing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) inspirasi visi keunggulan kedua situs bersumber dari visi Islam yang digali dari Al-qur'an dan Al-hadis yakni mewujudkan keunggulan lembaga pendidikan Islam, internalisasi keunggulan visi dilakukan secara intens dan didukung oleh komitmen kepemimpinan visioner yang efektif disamping penataan sistem kelembagaan yang baik, 2) langkah strategis kedua situs dalam membangun keunggulan bersaing yaitu: a) *visioning* dengan merumuskan, mengembangkan dan menginternalisasikan visi, b) melakukan analisis internal dan eksternal untuk merumuskan dan penetapan strategi, c) implementasi strategi dalam kebijakan dan program. Strategi yang diterapkan merupakan kombinasi antara strategi organisasional atau strategi differensiasi dan keunggulan biaya, strategi yang berbasis pada penguatan sumber daya

---

<sup>120</sup> Reza Alami, dkk, *The Effectiveness of Human Resource Management on Improving the Performance of Education Staff, International, Journal of Business and Social Science* Vol. 6, No. 5, May 2015.

organisasi melalui kombinasi antara strategi ilmiah rasional berupa kebijakan manajemen dan strategi spiritual Ilahiyah berupa penguatan nilai dan tradisi pesantren, 3) manifestasi keunggulan bersaing muncul dalam pola keunggulan yang relatif sama yakni diorientasikan pada keunggulan kelembagaan, proses akademik dan keunggulan *output* dan *outcome*.<sup>121</sup>

4. Disertasi **Ali Rohmad** dengan judul *Pembinaan Sumber Daya Manusia Dalam Penguatan Kompetensi Dosen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Studi Multisitus di STAIN Kediri dan IAIN Ponorogo)*. Penelitian ini membahas tentang program pembinaan SDM dalam penguatan kompetensi dosen, implementasi program pembinaan SDM dalam penguatan kompetensi dosen, implikasi program pembinaan SDM dalam penguatan kompetensi dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) program pembinaan SDM dalam penguatan kompetensi dosen merupakan rencana kerja tahunan meliputi rencana pengembangan SDM dosen, prosedur dalam proses seleksi dan evaluasi dosen, prosedur dalam proses pemberian imbalan kerja, rencana penyediaan kesempatan pengembangan profesi dan karir dosen, 2) implementasi program pembinaan SDM dalam penguatan kompetensi dosen merupakan eksekusi rencana kerja tahunan melalui pendidikan dan pelatihan bagi calon dosen,

---

<sup>121</sup> Fathul Mujib, *Strategi Membangun Keunggulan Bersaing Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Pondok Pesantren (Studi Multisitus Pada SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang Dan Madrasah Bertaraf Internasional (MBI) Amanatul Ummah Pacet Mojokerto)*, (Malang: PPS UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017).

meningkatkan kualifikasi sampai doktor, mengikuti kegiatan asosiasi dosen, mengikuti seminar, workshop, karya tulis ilmiah, forum komunikasi, menyelenggarakan penelitian dan publikasi ilmiah, monitoring dan supervisi serta mengevaluasi kinerja dosen melalui laporan BKD, 3) implikasi pembinaan SDM dalam penguatan kompetensi dosen merupakan akibat positif bagi dosen untuk menguasai kompetensi yang dimilikinya melalui unjuk kerja dibidang tugas pokok dan fungsi sehingga mewarnai performen kinerja organisasi perguruan tinggi.<sup>122</sup>

5. Disertasi **Mohib Asrori** dengan judul *Manajemen Pemasaran Madrasah Dalam Meningkatkan Kepercayaan Stakeholders (Studi Multisitus di MTsN 1 Trenggalek dan MTsN 5 Trenggalek)*. Penelitian ini membahas tentang formulasi pemasaran madrasah, implementasi pemasaran dan evaluasi pemasaran madrasah dalam meningkatkan kepercayaan *Stakeholders*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) formulasi pemasaran madrasah dapat terlaksana dengan baik dan mudah dipahami *Stakeholders* melalui tahapan penetapan visi dan misi, analisis lingkungan eksternal dan internal, sasaran jangka panjang, memilih formula penerimaan peserta didik baru, penetapan program unggulan jangka panjang, perumusan program kebijakan fungsional, merancang penilaian kinerja dan merancang jaringan kerjasama kemitraan, 2) implementasi pemasaran madrasah dalam

---

<sup>122</sup> Ali Rohmad, *Pembinaan Sumber Daya Manusia Dalam Penguatan Kompetensi Dosen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Studi Multisitus di STAIN Kediri dan IAIN Ponorogo)*, (Malang: PPS UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017).

meningkatkan kepercayaan *stakeholders* dilakukan melalui bauran pemasaran yaitu *Product, price, place, promotion, people, physical evidence, proses, proctivity and quality*, 3) evaluasi pemasaran madrasah dalam meningkatkan kepercayaan *stakeholders* agar dapat dicapai secara maksimal dilakukan melalui rapat evaluasi madrasah yang mencakup empat standar yaitu konsistensi, konsonan, kelayakan dan keunggulan.<sup>123</sup>

6. Hasil Penelitian BOPTN **Sulistiyorini, dkk** yang berjudul *Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Guna Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi (Studi Multi Kasus di IAIN Tulungagung, Universitas Islam Malang dan UIN Malang)*. Penelitian membahas tentang telaah strategi, implementasi strategi dan dukungan serta tantangan strategi pemasaran jasa pendidikan guna meningkatkan daya saing perguruan tinggi di IAIN Tulungagung, Universitas Islam Malang dan UIN Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) telaah strategi pemasaran jasa pendidikan menggunakan analisis SWOT dengan menganalisis medianya, kemudian juga menganalisis institusinya. Alur analisis media dengan SWOT yaitu: a) melihat daya tampung masing-masing fakultas, b) menyebarkan angket kepada siswa SLTA dan wawancara para orangtua, c) hasilnya dikelompokkelompokkan secara bertahap, d) hasil untuk melihat masuk perguruan tinggi ini melalui media edufair, brosur, facebook, instagram, twitter

---

<sup>123</sup> Mohib Asrori, *Manajemen Pemasaran Madrasah Dalam Meningkatkan Kepercayaan Stakeholders (Studi Multisitius di MTsN 1 Trenggalek dan MTsN 5 Trenggalek)*. (Tulungagung: PPS IAIN Tulungagung, 2018).

atau jurusan yang dipilih itu apa saja lalu, dan 5) hasilnya dianalisis kekuatannya dari masing-masing media yang digunakan beserta kelemahan, peluang dan hambatannya, 2) implementasi strategi pemasaran jasa pendidikan guna meningkatkan daya saing perguruan tinggi menawarkan jasa pendidikan dengan bauran pemasaran yang terdiri dengan istilah 7P yaitu *product, price, place, promotion, people, physical evidence, and process*, 3) dukungan dari pimpinan terutama rektor sangat bagus serta petugas dari bagian kerjasama, bagian humas, bagian kemahasiswaan juga sangat baik semangatnya dalam memasarkan jasa pendidikan ini dan tantangan dari luar yaitu kompetitor berupa sekolah-sekolah kedinasan, biasanya ada beberapa calon mahasiswa yang sudah masuk tetapi karena diteri di sekolah kedinasan seperti STAN, IPDN kemudian mereka tiba-tiba mundur, mereka masih mengutamakan sekolah-sekolah yang ikatan dinas yang kalau lulus sudah dapat tempat kerja.<sup>124</sup>

**Tabel 2.2. Analisis Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Judul, dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	2	3	4	5
1	Ananthalakshmi Mahadevan, <i>Impact Of Human Resource Management (Hrm) Practices On Employee Performance (A Case Of Telekom</i>	Sama-sama membahas tentang MSDM yang dilihat dari aspek Pelatihan, Kompensasi dan partisipasi karyawan	Perbedaannya peneliti membahas tentang MSDM tentang Rekrutmen, Pengembangan, evalausi kerja	Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah (Studi Multisitus SDIT

<sup>124</sup> Sulistyorini, dkk, *Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Guna Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi (Studi Multi Kasus di IAIN Tulungagung, Universitas Islam Malang dan UIN Malang)*. (Tulungagung: IAIN Tulungagung 2018).

---

	Malaysia), international Journal Of Accounting & Bussiness Management, Vol 2, No. 2, Nov 2014	terhadap kinerja karyawan.	tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan daya saing sekolah.	Cahaya Hati Dan SD Islam Excellent Plus Kota Bukittinggi)
2	Reza Alami, dkk, <i>The Effectiveness of Human Resource Management on Improving the Performance of Education Staff, International, Journal of Business and Social Science Vol. 6, No. 5, May 2015</i>	Sama-sama membahas tentang MSDM mulai dari rekrutmen dan seleksi staf, pelatihan program, evaluasi kinerja karyawan dan pelatihan di unit organisasi	Perbedaannya peneliti membahas tentang pengembangan, kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan daya saing sekolah.	
3	Fathul Mujib, <i>Strategi Membangun Keunggulan Bersaing Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Pondok Pesanteren (Studi Multisitius Pada SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang Dan Madrasah Bertaraf Internasional (MBI) Amanatul Ummah Pacet Mojokerto), (Malang: Program Pascasarjana UIN Malik Ibrahim, 2017)</i>	Persamaannya sama-sama membahas tentang Daya saing sekolah.	Perbedaannya peneliti membahas tentang MSDM mulai dari rekrutmen, pengembangan, kinerja dan evaluasi kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.	
4	Ali Rohmad, <i>Pembinaan Sumber Daya Manusia Dalam Penguatan Kompetensi Dosen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Studi Multisitius di STAIN</i>	Persamaannya sama-sama meneliti tentang pembinaan SDM	Perbedaannya pada daya saing sekolah.	

---

- 
- Kediri dan IAIN Ponorogo*).  
(Malang: PPS UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017).
- 5 Mohib Asrori, *Persamaannya* *Perbedaannya*  
*Manajemen* *sama-sama* *pada SDM*  
*Pemasaran* *membahas* *tenaga pendidik*  
*Madrasah Dalam* *manajemen* *dan tenaga*  
*Meningkatkan* *madrasah.* *kependidikan*  
*Kepercayaan* *dalam*  
*Stakeholders (Studi* *meningkatkan*  
*Multisitus di MTsN* *daya saing*  
*1 Trenggalek dan* *sekolah.*  
*MTsN 5*  
*Trenggalek*).  
(Tulungagung: PPS IAIN Tulungagung, 2018).
- 6 Sulistyorini, dkk, *Persamaannya* *Perbedaannya*  
*Strategi Pemasaran* *sama-sama* *peneliti*  
*Jasa Pendidikan* *meneliti tentang* *membahas*  
*Guna Meningkatkan* *daya saing* *MSDM*  
*Daya Saing* *sekolah.* *sedangkan hasil*  
*Perguruan Tinggi* *penelitian ini*  
*(Studi Multi Kasus* *pada strategik beratkan*  
*di IAIN* *pemasaran jasa*  
*Tulungagung,* *pendidikan.*  
*Universitas Islam*  
*Malang dan UIN*  
*Malang*).  
(Tulungagung: IAIN Tulungagung 2018).
- 

Kajian penelitian terdahulu di atas peneliti jadikan sebagai acuan untuk memperjelas posisi penelitian yang dilakukan. Untuk itu, tabel di atas peneliti sajikan sebagai bahan perbandingan, adapun posisi peneliti pada poin 1-2 dan terdapat persamaan dalam membahas MSDM nya, sedangkan pada poin 3-6 terdapat persamaan dalam kajian daya saing. Oleh sebab itu, penelitian Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing sekolah ini akan menjadi masalah yang akan peneliti teliti untuk

mendeskripsikan sistem rekrutment, kinerja, pengembangan, dan sistem evaluasi kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu dan daya saing sekolah dengan menggunakan studi multi situs di SDIT Cahaya Hati dan SD Islam Exellent Plus Kota Bukittinggi. Harapan peneliti dengan adanya penelitian ini maka akan menghasilkan konsep baru tentang MSDM dalam meningkatkan daya saing sekolah sehingga bisa dijadikan sebagai acuan baru dalam mengelola lembaga pendidikan Islam khususnya pada tingkat dasar.

## **6. Paradigma Penelitian**

MSDM merupakan suatu usaha untuk mewujudkan organisasi yang eksistensinya dibutuhkan oleh masyarakat. Melalui perencanaan dan pemberian pelayanan untuk kesejahteraan masyarakat, hal ini berfokus pada peningkatan kemampuan kerja secara berkelanjutan berdasarkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi sehingga mampu mengembangkan eksistensinya sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah secara berkelanjutan.

Paradigma dalam penelitian ini peneliti ilustrasikan melalui bagan 2.3. Adapun judul penelitian adalah Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu dan daya saing sekolah (Studi Multisitus SDIT Cahaya Hati dan SD Islam Exellent Plus Kota Bukittinggi). Paradigma penelitian ini merupakan konseptualisasi tentang hubungan berbagai faktor yang digunakan untuk menunjukkan arah bagi suatu penelitian agar penelitian dapat berjalan pada lingkup yang sudah ditentukan.

**Bagan. 2.3. Paradigma Penelitian**

