

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kontek Penelitian

MSDM yang berkualitas merupakan dasar pengelolaan sebuah lembaga untuk menciptakan aspirasi lembaga pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, membentuk karakter yang bermoral tinggi sehingga dapat bersaing dalam persaingan global untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu di sekolah.¹ Dalam konteks ini, berbagai upaya dilakukan agar lembaga pendidikan dapat bertahan di era globalisasi.

Guru dan tenaga pendidikan (tendik) merupakan kunci utama MSDM yang berkualitas.² Moral yang baik yang dimiliki guru ataupun tendik mampu memberikan mutu yang baik bagi lembaga.³ *Quality control* dan strategi yang kuat merupakan fondasi dalam pelaksanaannya. Untuk melakukannya, dapat dimulai melalui perencanaan, penerapan, evaluasi, dan penyempurnaan MSDM yang terbaik untuk memberikan keunggulan kompetitif lembaga. Hal ini didasarkan pada pandangan berikut.

Dimensi kualitas ditemukan dalam MSDM yaitu bagian umum kualitas pelayanan dan interaksi guru dan tenaga pendidik seperti cara berpakaian, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki.⁴

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Pelaksanaan*, Solo : Yayasan Kita, 2011, 20.

² Agus Zaenul Fitri, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Malang: Madani, 2020), 40.

³ Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi* (Tulungagung: STAIN Press, 2010), 72.

⁴ Carmen Claudia Arustei, "The Quality Of Human Resources A Request For Hotel Industry Development. A Theoretical Approach," *Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu*, no. 2 (2013): 88.

Antara MSDM dan cita-cita pendidikan maka mutu pendidikan belum tentu tercipta. Hal ini didukung oleh pernyataan, MSDM tertarik dalam penskalaan, motivasi dan selalu menetapkan fungsi MSDM. Beberapa pakar menjelaskan tentang kecenderungan untuk meningkatkan MSDM yang berkualitas.⁵

Namun dalam realitanya, Indonesia masih kurang untuk meningkatkan keunggulan bersaing terutama kualitas pendidikan yang dapat masih dikatakan rendah sehingga mutu lulusannya juga ikut rendah. Berdasarkan data observasi secara global, ada beberapa faktor penyebab menurunnya mutu pendidikan di Indonesia.

Yang pertama, siasat pengembangan difokuskan pada kontribusi.⁶ Strategi yang demikian adalah apabila semua sumber daya pendidikan, misalnya buku sebagai literasi, ruang kelas, serta pembinaan SDM, lembaga (sekolah) akan dapat secara otomatis mendapatkan produk (hasil) berkualitas tinggi sesuai dengan spesifikasi sehingga strategi “input-output” hanya dapat diimplementasikan dalam dunia ekonomi dan industri dan bukan dalam dunia pendidikan.

Yang kedua, implementasi pendidikan secara besar telah dianungi oleh birokrasi pusat sehingga hal-hal yang di implementasikan pada tingkat pusat belum tentu sesuai dengan implementasi pada tingkat mikro (sekolah). Singkatnya, para birokrat pusat seringkali gagal memahami skala dan

⁵ Zehra Alakoc Burma, “*Human Resource Management and Its Importance for Today’s Organization*,” *Internasional Journal of Education and Social Science*, 1, no. 2 (2014): 87.

⁶ Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Pengembangan Kurikulum...*, 56.

kompleksitas masalah pendidikan secara lengkap dan akurat.⁷ Hal ini sering terjadi di lembaga Islam maupun lembaga formal.

Berdasarkan data statistik, lembaga Islam terdapat total 76.551 unit madrasah di Indonesia dengan kurang lebih 8.000.000 siswa.⁸ Hal ini dapat diartikan bahwa selama 60% dari 18 tahun dapat meningkat 3% pertahunnya. Namun yang menjadi masalah adalah tidak semua lembaga Islam memiliki keunggulan bersaing melainkan lembaga unggulan. Seperti contoh pada data Puslitbang secara umum, keadaan seminari saat dapat dilihat dari ruang kelas, dan keadaan kualitas guru dan staf, serta situasi keuangan seminari secara umum, tetap menjadi perhatian bagi sekolah.⁹

Terdapat juga beberapa permasalahan seperti kurangnya pendidikan karakter yang dimiliki generasi muda sebagai lulusan lembaga seperti masih maraknya tawuran antar pelajar dan lain sebagainya. Kondisi seperti ini mengakibatkan daya saing madrasah menjadi lemah sehingga lembaga pendidikan Islam harus memiliki corak keunggulan tersendiri sebagai lembaga yang berkualitas tinggi yang memiliki pendidikan karakter terbaik menghasilkan mutu lulusan yang terbaik yang mampu menarik masyarakat khususnya Islam. Pendidikan karakter terutama menitikberatkan pada ketangguhan, daya saing, akhlak mulia, akhlak mulia, toleransi, kerjasama, cinta tanah air, pembangunan dinamis, mengutamakan iptek, dan ketakwaan

⁷ *Ibid.*, 87.

⁸ Imam Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun," *Jurnal Politbang Pendidikan Agama dan Keagamaan* 14, no. 2 (2016): 2.

⁹ *Ibid.*, 2.

kepada Tuhan YME, bertujuan agar membangun bangsa berlandaskan iman taqwa berdasar pada Pancasila.¹⁰

Sebuah lembaga juga berkompetisi untuk menjadi lembaga yang unggul *sustainable* (berkelanjutan).¹¹ Inti dari lembaga yang mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan maka memiliki manusia yang berintelektual dan kompetitif, mampu menciptakan sesuatu, dan berjiwa wirausahawan. Institusi pendidikan harus mampu melaksanakan program berkelanjutan yang memenuhi standar kulaitas pendidikan. Kulaitasi lembaga ditunjukkan pada *output* lulusan peserta didik. Prestasi lulusan dapat diketahui dari hasil akademik untuk meraih nilai tinggi dalam ujian akademik seperti nilai ujian umum, UTS, UAS) dan UN. Sebagaimana penjelasan Permendikbud No.28 tahun 2016 bahwa kualitas pendidikan harus diringi dengan pengawasan agar cita-cita lembaga dapat mudah tercapai.¹²

Lembaga mampu memiliki keunggulan bersiang apabila mampu menciptakan produk serta pelayanan kepada pelanggan dengan cara yang berbeda dari yang lain.¹³ Diferensiasi adalah kekuatan untuk membedakan dirinya dengan para pesaingnya dalam hal konten, konteks, dan infrastruktur untuk memaksimalkan nilai layanannya kepada penggunanya.¹⁴ Diferensiasi yang dirasakan dapat berasal dari produk/layanan unik yang ada dalam lembaga. Jika lembaga keuangan berhasil mendiferensiasikan produknya, hal

¹⁰ *Ibid.*, 2.

¹¹ Buchari Alma dan Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 68.

¹² Sabar Budi Raharjo, Meni Handayani, Dkk, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Jakarta: Balitbang Kemendikbud, 2019), 20.

¹³ Aswini Kumar Dash, "Competitive Advantage: Its Importance And Impact On Design Of Strategy," *India International Jurnal Of Application or Innovation in Engineering & Management (IIAJEM)* 2, no. 12 (2017): 7.

¹⁴ Hermawan Kartajaya, *Hermawan Kartajaya on Differentiation* (Jakarta: Mark Plus & Co Dan Mizan, 2007), 15.

itu dapat mengontrol kepekaan harga. Empat kompetensi yang membuat bisnis menjadi unik adalah keuangan, strategi atau produk, teknologi atau operasi, dan organisasi/institusi. Implementasi keunggulan bersaing ini membutuhkan perhatian lebih pada kemampuan organisasi/institusi. Kompetensi organisasi berasal dari praktik manajemen sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif untuk menghasilkan lulusan dengan kualitas terbaik.

Terdapat berbagai macam lembaga pendidikan di Indonesia khususnya di Jawa Timur dengan corak lembaga pendidikan yang berbeda-beda baik dinaungi oleh Kemenag atau dinaungi Kemendikbud. Salah satu contohnya adalah MAN 5 Kediri. MAN 5 Kediri adalah MAN di kota Kediri, dinaungi oleh Kementerian Agama Islam (Kemenag), memiliki akreditasi A, dan juga termasuk MAN model kelima sekabupaten Kediri. Selain bercorak Islami, MAN 5 juga disebut sebagai MA plus program keterampilan tata boga, tata busana, dan multimedia. Berdasarkan data statistik, alumni MAN 5 berkisar 7.987 siswa.¹⁵

MAN 5 memiliki keunggulan bersaing tersendiri dengan memberikan corak-corak Islami dalam implementasinya seperti pembiasaan akhlak dan ubudiyah. Hal ini diharapkan agar siswa lulusan (alumni) mampu terbiasa dengan akhlak yang bermoral dan memiliki sifat religius untuk diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Dengan diferensiasi yang dimiliki lembaga pendidikan Islam, maka diharapkan dapat membentuk siswa menjadi lebih berakhlak baik, menghasilkan mutu lulusan baik dibidang

¹⁵ Ibid., 75.

akademik maupun dalam bidang keislaman sehingga memiliki nilai tambahan dibandingkan lembaga lain.

Selain LPI, di Indonesia juga terdapat lembaga formal yang tak kalah tertinggal dalam keunggulan bersaingnya. Data numerik menunjukkan jumlah berbagai lembaga berkisar 13.995 SMA dan setengahnya adalah lembaga swasta dan 9.448 MA.¹⁶ Dalam hal ini dapat dilihat bahwa SMA juga sangat diminati masyarakat dengan segala diferensiasi yang dimilikinya sehingga mampu bersaing dengan lembaga Islam. Oleh karena itu, lembaga yang memiliki dominasi tinggi memiliki daya tarik tersendiri minat masyarakat dengan berbagai keunggulannya. Salah satu SMA yang tergolong favorit dan memiliki keunggulan bersaing yang tinggi adalah SMAN 2 Kediri.¹⁷

Lembaga ini dinaungi oleh Kemendikbud, tergolong dalam tingkat pertama nominasi sekolah favorit Kediri, memiliki akreditasi A. Selain itu, SMAN 2 Kediri menduduki urutan pertama yang memiliki nilai Ujian Nasional dengan skor 569.177.¹⁸ Hal ini menunjukkan kualitas SDM Indonesia sangat beragam sehingga diharapkan mampu mengangkat diferensiasi untuk mencapai keunggulan bersaing sehingga memiliki kualitas mutu lulusan yang berbeda-beda.

Berdasarkan pemaparan diatas, Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik kedua lembaga tersebut berbeda. Perbedaan dari kedua karakteristik tersebut adalah MAN 5 Kediri lebih mengedepankan IMTAK dan MA program keterampilan sedangkan SMAN 2 Kediri lebih

¹⁶ Kemendikbud, *Statistik Sekolah Menengah Atas (SMA) 2012/2013* (Jakarta: Stats, 2013), 43.

¹⁷ Rike Yesi Malinda, "Penanaman Nilai-Nilai Agama Islam melalui Kegiatan Pramuka di SMAN 2 Kediri" (IAIN Kediri, 2018), 66.

¹⁸ *Ibid.*, 20.

mengedepankan akademik dengan mutu lulusan yang memiliki skor tertinggi Ujian Nasional sekabupaten/kota Kediri. Kedua tempat yang dijadikan penelitian ini adalah lembaga favorit dengan akreditasi A akademik dan non akademik. Kedua lembaga memiliki jarak yang relatif dekat akan tetapi tidak mengurangi keadaan masyarakat sekitar dan pesaing lembaga pendidikan untuk menunjukkan diferensiasi keunggulan bersaingnya dengan menggunakan metode pengembangan sekolah dan MSDM Kedua institusi ini adalah sekolah elit yang diminati banyak orang karena proses perencanaan, implementasi, evaluasi, dan pelacakan bakat yang berbeda.

Dari penjelasan diatas menggambarkan bahwa MSDM yang memiliki diferensiasi dalam mencapai keunggulan bersaing lembaga sehingga menghasilkan mutu lulusan yang terbaik. Hal ini secara bersama-sama mengelola melalui MSDM di kedua lembaga ini serta berintegrasi dengan siswa untuk menciptakan pendidikan tinggi sehingga semua warga Madrasah dapat mencapai tujuan pendidikannya, bekerja sama menghasilkan alumni yang berkualitas. Maka dari itu, tujuan penelitian ini adalah menguak bagaimana implementasi MSDM dilembaga sehingga mampu meningkatkan keunggulan dari mutu lulusan yang diciptakan sehingga dapat berkualitas. Pemikiran di atas memberikan motivasi akademik sehingga dirangkum dalam tesis yang berjudul “MSDM dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Lembaga dan Mutu Lulusan (Studi Multikasus MAN 5 Kediri dan SMAN 2 Kediri)”.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini berfokus pada fungsi MSDM yaitu *Plan, Do, Check,*

Action. Pertanyaan penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana perencanaan SDM dalam meningkatkan keunggulan bersaing lembaga dan mutu lulusan di MAN 5 Kediri dan SMAN 2 Kediri?
2. Bagaimana pelaksanaan SDM dalam meningkatkan keunggulan bersaing lembaga dan mutu lulusan di MAN 5 Kediri dan SMAN 2 Kediri?
3. Bagaimana evaluasi SDM dalam meningkatkan keunggulan bersaing lembaga dan mutu lulusan di MAN 5 Kediri dan SMAN 2 Kediri?
4. Bagaimana tindak lanjut SDM dalam meningkatkan keunggulan bersaing lembaga dan mutu lulusan di MAN 5 Kediri dan SMAN 2 Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan dan menjelaskan perencanaan SDM dalam meningkatkan keunggulan bersaing lembaga dan mutu lulusan di MAN 5 Kediri dan SMAN 2 Kediri.
2. Mendeskripsikan dan menjelaskan pelaksanaan SDM dalam meningkatkan keunggulan bersaing lembaga dan mutu lulusan di MAN 5 Kediri dan SMAN 2 Kediri.
3. Mendeskripsikan dan menjelaskan evaluasi SDM dalam meningkatkan keunggulan bersaing lembaga dan mutu lulusan di MAN 5 Kediri dan SMAN 2 Kediri.
4. Untuk mendeskripsikan dan menjelaskan tindak lanjut SDM dalam meningkatkan keunggulan bersaing lembaga dan mutu lulusan di MAN 5 Kediri dan SMAN 2 Kediri.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini, diharapkan mampu berguna dalam berbagai bidang berikut.

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan di bidang manajemen pendidikan Islam khususnya terkait dengan MSDM untuk meningkatkan keunggulan bersaing lembaga pendidikan dan kualitas lulusan.

2. Secara Praktis

a. Bagi Lembaga

Peneliti berharap agar hasil penelitian ini digunakan oleh kepala madrasah/sekolah memperbaiki MSDM guna menciptakan keunggulan bersaing lembaga pendidikan dan mutu lulusannya.

b. Bagi Peneliti

Peneliti berharap agar hasil penelitian ini diimplementasikan di pesantren agar menghasilkan MSDM efektif yang meningkatkan keunggulan bersaing sekolah dan kualitas lulusan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti berharap agar hasil penelitian ini menjadi tolak ukur dan menjadi referensi bagi peneliti yang akan datang, khususnya yang berkaitan dengan aspek MSDM untuk meningkatkan keunggulan kompetitif lembaga pendidikan dan kualitas lulusan sehingga dapat menciptakan atau menemukan beberapa teori terbaru.

d. Bagi Perpustakaan Pascasarjana UIN Tulungagung

Peneliti berharap agar hasil penelitian ini dapat memberikan pedoman kajian pustaka tentang MPI khususnya terkait dengan MSDM untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan dan kualitas lulusan.

e. Bagi Pembaca

Peneliti berharap agar hasil penelitian ini sebagai tambahan kajian bacaan tentang MPI, terutama yang berkaitan dengan MSDM dalam meningkatkan keunggulan bersaing dan lembaga dan mutu lulusan.

E. Penegasan Istilah

Klarifikasi terminologi bertujuan untuk memudahkan pemahaman pembaca dan tidak salah dalam mengartikan, dan menetapkan batasan fokus penelitian. Terdapat dua penegasan istilah dibawah ini.

1. Penelitian Istilah Secara Konseptual

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM merupakan simbol ilmu dan seni dari berbagai aktivitas pengelolaan manusia agar efektif dan efisien. Menurut W. Edwards Deming, siklus MSDM menggunakan siklus PDCA. Siklus PDCA terdiri dari tiga bagian: *Plannning* (perencanaan), *Do* (pelaksanaan), *Check* (evaluasi), dan *Action* (tindak lanjut).¹⁹

b. Keunggulan Bersaing Lembaga

Keunggulan kompetitif adalah posisi unik yang dibangun

¹⁹ Amirul Mukminin dan Dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan* (Yogyakarta: UNY Press, 2019), 6.

perusahaan terhadap pesaing sistematisnya. Keunggulan kompetitif mampu diciptakan ketika produk unggul dalam persaingan.²⁰ Pendapat Porter, keunggulan bersaing adalah pokok dari siasat bersaing yaitu siasat inovasi, siasat pengurangan biaya, dan siasat peningkatan mutu lulusan.²¹

c. Mutu Lulusan

Kualitas (mutu) adalah karakteristik umum dan umum barang dan jasa atas kekuatan untuk memenuhi analisis kebutuhan termasuk masukan, proses dan hasil pendidikan.²² Lulusan adalah siswa yang selesai dalam kurun waktu yang ditentukan pada studi pendidikannya. Kualitas lulusan berdasarkan pada standar pemerintah.²³ Dalam penelitian ini mengkaji kualitas lulusan yang telah diselesaikan dalam studi pendidikan dan dilanjutkan pada studi pendidikan lebih tinggi lagi.²⁴

2. Penegasan Istilah Secara Operasional

Penegasan operasional dari penelitian yang berjudul “MSDM dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Lembaga dan Mutu Lulusan” adalah perencanaan SDM, pelaksanaan SDM, evaluasi SDM, dan tindak lanjut SDM dalam meningkatkan keunggulan bersaing lembaga dan mutu lulusan.

²⁰ Danang Sunyoto, *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) : Konsep Bersaing Melalui Kualitas Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CAPS [Center for Academic Publishing Service], 2015), 2.

²¹ Ibid., 2.

²² Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Pelaksanaannya...*, 30.

²³ Muhaimin dan Dkk, *Pengembangan Model Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada Sekolah dan Madrasah*, 370.

²⁴ Raharjo, Handayani, Dkk, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan...*, 23.